



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**MANUALIZAÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DA UNIDADE
ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UFCG**

MAYARA SALETE ASSIS CARVALHO

Campina Grande – PB
2013

MAYARA SALETE ASSIS CARVALHO

**MANUALIZAÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DA UNIDADE
ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UFCG**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre.

Campina Grande – PB
2013

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Mayara Salete Assis Carvalho
Aluna

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre.
Professora Orientadora

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – PB
2013

MAYARA SALETE ASSIS CARVALHO

**MANUALIZAÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DA UNIDADE
ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UFCG**

Relatório aprovado em: ____ / ____ / ____

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre.
Professora Orientadora

Darcon Souza, Doutor.
Examinador

Helltonn Winicius Patrício Maciel, Mestre.
Examinador

Campina Grande – PB
2013

À minha amada família que sempre acreditou em mim:
aos meus pais Gilberto e Melânia e meu irmão Winner
e ao meu namorado Thiago que sempre acreditaram em
meu potencial e me deram forças para chegar até aqui.
Amor Incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois a Ele toda honra e glória. Deus está sempre presente em minha vida sendo minha fortaleza e refugio.

Agradeço aos meus pais Gilberto (in memoriam) e Melânia por todo amor que eles têm por mim, hoje o meu pai não se encontra mais aqui na terra mais sei que no céu ele está muito feliz de ver que eu consegui chegar até aqui, ele sempre foi o meu exemplo de caráter, educação, organização e honestidade a ele o meu amor eterno, pois ele ainda está vivo em meu coração. Agradeço com enorme carinho a minha mãe que palavras não são suficientes para demonstrar o amor que tenho por ela, minha guerreira, amiga de todas as horas, meu amor incondicional.

Ao meu irmão Winner por estar sempre do meu lado, jamais esquecerei da nossa infância e de tudo que passamos e de todos os momentos que estive ao meu lado, dos sorrisos, das lágrimas, da dor e da felicidade. Muito obrigado meu irmão, por tudo que você representa e, agradeço a Deus por ter colocado ao meu lado o melhor irmão do mundo. Somos abençoados por ter uma família tão linda como a nossa.

Ao meu namorado Thiago por todo o seu amor, carinho, paciência e por estar sempre comigo, agradeço a Deus a cada momento que passo com você, por ter te conhecido, por você ser a melhor pessoa desse mundo. Você é meu grande amigo, é você que me dar força e coragem para seguir, o nosso amor é forte e está construído sobre uma rocha, tenho certeza de que vamos construir uma linda família, te amo.

À professora Hildegardes, pelo acolhimento, dedicação, paciência e orientação do meu trabalho, a quem admiro muito e tenho um enorme carinho.

À secretária da UAAC Suedes, pela sua colaboração na elaboração deste trabalho, pela mulher de caráter admirável e excelente profissional que é.

A todos os professores do curso de Administração da UFCG, que foram tão importantes em minha vida acadêmica e no meu desenvolvimento, em especial á as professoras Ana Cecília e Marielza, por quem tenho grande admiração.

À minha tia Silvana, por todas as vezes que me levou e me pegou na universidade, e por ser uma ótima tia.

À minha amiga Rafaela, pela sua amizade de longa data, por estar sempre presente em grandes momentos de minha vida, me dando força, alegria e coragem.

À minha amiga “irmã” Eliane que conheci no curso de economia, cuja amizade se fortaleceu apesar da minha mudança de curso. Amiga de todas as horas, que sempre me ajudou, a quem amo de todo coração. À ela minha eterna gratidão.

Ao meu amigo Eduardo que sempre disse “vai dar tudo certo”, escutou muitas vezes meus problemas e me deu bons conselhos, obrigado pela escuta amiga, pela ajuda e incentivo até mesmo à distância (Peru). Ter um amigo de verdade e ainda sendo ele psicólogo é um grande presente.

A todos os meus amigos e colegas, pelo incentivo e apoio constante.

A todos que de alguma forma contribuíram para que eu pudesse subir mais esse degrau.

Não posso dizer que este é o fim. Este é apenas o começo da próxima jornada. Que Deus abençoe a todos!

“Se eu vi mais longe, foi por estar de pé em ombros de gigantes.”

Isaac Newton

CARVALHO, Mayara Salete Assis. **Manualização dos procedimentos administrativos da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Campina Grande- PB.** 190 fls. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

RESUMO

A Gestão do Conhecimento tem sido cada vez mais reconhecida no meio organizacional como fonte geradora de valor, onde o conhecimento é visto como um ativo valioso que deve ser compartilhado por todos. Nesse processo de compartilhamento, as pessoas constituem o elemento-chave como detentoras do conhecimento, que deve ser distribuído e gerenciado de forma eficiente e eficaz, possibilitando a conversão do conhecimento tácito de cada indivíduo em conhecimento explícito para ser compartilhado por toda a organização. Essa conversão pode ser obtida por diversos meios, dentre eles a manualização de processos. Neste sentido, o presente estudo teve como objetivo propor um Manual de Procedimentos Administrativos para Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - UAAC do Centro de Humanidades da UFCG. A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único, de caráter descritivo, aplicado e intervencionista, aliado à pesquisa documental e à observação direta junto à Unidade pesquisada. Os dados foram tratados de forma qualitativa a partir do estudo e interpretação dos processos e respectivos procedimentos para aperfeiçoá-los mediante a organização das informações obtidas. Os resultados evidenciaram, entre outros aspectos, a excessiva centralização do conhecimento tácito concentrado em apenas uma servidora técnico-administrativa, resultando em sobrecarga de responsabilidades para a mesma e prejudicando a eficiência dos processos bem como a aprendizagem organizacional no âmbito da Unidade. Estes e outros aspectos foram considerados na elaboração do Manual proposto, de modo a atender as necessidades atuais da Unidade e promover as condições propícias ao compartilhamento do conhecimento com os demais atores envolvidos nos diversos processos.

PALAVRAS - CHAVE: Gestão do Conhecimento; Manualização; Aprendizagem.

CARVALHO, Mayara Salete Assis. **Manualização administrative procedures Unit Academica Administration and Accounting from the Federal University of Campina Grande - PB.** 190 fls. Supervised Internship Report (Bachelor in Business Administration) - Universidade Federal de Campina Grande, Paraiba, 2013.

ABSTRACT

Knowledge Management has been increasingly recognized in the organizational environment as a source of value, where knowledge is seen as a valuable asset that must be shared by all. In the process of sharing, people are the key element as having knowledge, which must be distributed and managed efficiently and effectively, enabling the conversion of tacit knowledge into explicit knowledge each individual to be shared throughout the organization. This conversion can be achieved by various means, including the documentation of processes. In this sense, the present study aimed to propose an Administrative Procedures Manual for Academic Unit Administration and Accounting - UAAC the Humanities Center UFCG. The research strategy adopted was a single case study, a descriptive, applied and interventionist, combined with desk research and direct observation by the Unit searched. The data were treated qualitatively from the study and interpretation of the processes and procedures related to perfect them by organizing the information obtained. The results showed, among other things, excessive centralization of tacit knowledge concentrated in one server technical and administrative responsibilities resulting in overload paw it and hurting the efficiency of processes and the organizational learning within the unit. These and other aspects were considered in the preparation of the Manual proposed in order to meet the current needs of the unit and to promote conditions conducive to the sharing of knowledge with other actors involved in the various processes.

KEY - WORDS: Knowledge Management; Manualização; Learning

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Diferença entre Dado, Informação e Conhecimento.....	37
QUADRO 02: Diferença entre o Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito.....	39
QUADRO 03: Evolução da Literatura Científica à Gestão do Conhecimento.....	40
QUADRO 04: Inibidores da Transferência do Conhecimento	48
QUADRO 05: Vantagens e Desvantagens do uso de Manuais Administrativos	50
QUADRO 06: Estilos de Aprendizagem.....	55
QUADRO 07: Etapas para a solicitação do pedido de Aproveitamento de Estudos específicas para os discentes do curso de administração da UFCG.....	60
QUADRO 08: Etapas para Estágio Curricular específicas para os discentes do curso de administração da UFCG.....	63
QUADRO 09: Etapas para o Programa de Educação Tutorial específicas para os discentes do curso de administração da UFCG.....	66
QUADRO 10: Etapas para o Programa de Monitoria específicas para os discentes do curso de administração da UFCG.....	70
QUADRO 11: Etapas para a solicitação de Prorrogação de Prazo para Conclusão de Curso específicas para os discentes do curso de administração da UFCG.....	72
QUADRO 12: Etapas para a solicitação do pedido do Regime do Exercício Domiciliar específicas para os discentes do curso de administração da UFCG.....	75
QUADRO 13: Etapas para a solicitação de Revisão de Exercícios de Verificação Acadêmica específicas para os discentes do curso de administração da UFCG.....	78
QUADRO 14: Etapas de Afastamento do País - De curta duração específicas para os docentes do curso de administração da UFCG.....	81

QUADRO 15: Etapas de Afastamento do País - De curtíssima duração específicas para os docentes do curso de administração da UFCG.....	83
QUADRO 16: Etapas de Afastamento do País - De longa duração específicas para os docentes do curso de administração da UFCG.....	86
QUADRO 17: Etapas de Afastamento no País específicas para os docentes do curso de administração da UFCG.....	88
QUADRO 18: Etapas de Afastamento para Servir outro Órgão ou Entidade, específicas para os docentes do curso de administração da UFCG.....	91
QUADRO 19: Etapas para o Concurso Público de Provas e Títulos para o Magistério Superior específicas para os docentes do curso de administração da UFCG.....	94
QUADRO 20: Etapas de Contratação através do Concurso Público de Provas e Títulos para o Magistério Superior específicas para o curso de administração da UFCG	97
QUADRO 21: Etapas de Contratação Docente Substituto específicas para os docentes do curso de administração da UFCG.....	99
QUADRO 22: Etapas de Contratação de Docente Substituto Dentro do Prazo de Vigência da Seleção específicas para os docentes do curso de administração da UFCG.....	102
QUADRO 23: Etapas de Emissão de Diárias e Passagens específicas para os servidores: docentes e técnico- administrativos do curso de administração da UFCG.....	106
QUADRO 24: Etapas do Estágio Probatório específicas para os docentes do curso de administração da UFCG.....	109
QUADRO 25: Etapas para o Processo Simplificado para Professor Substituto específicas para os docentes do curso de administração da UFCG.....	113
QUADRO 26: Etapas da Progressão Funcional específicas para os docentes do curso de administração da UFCG.....	116
QUADRO 27: Etapas para a solicitação do pedido de Redistribuição específicas para os servidores: docentes e técnico-administrativos do curso de administração da UFCG..	119

QUADRO 28: Etapas para a solicitação do pedido de Remoção específicas para os servidores: docentes e técnico-administrativos do curso de administração da UFCG..	122
QUADRO 29: Etapas do processo de Afastamento do País - De curta duração específicas para os Servidores Técnico-Administrativos da UAAC/UFCG.....	125
QUADRO 30: Etapas do processo de Afastamento do País - De curtíssima duração específicas para Servidores Técnico-Administrativos da UAAC/UFCG.....	127
QUADRO 31: Etapas do processo de Afastamento do País - De longa duração específicas para os Servidores Técnico-Administrativos da UAAC/UFCG.....	129
QUADRO 32: Etapas do processo de Afastamento no País específicas para Servidor Técnico-Administrativo da UAAC/UFCG.....	132
QUADRO 33: Etapas para Avaliação de Desempenho para Servidores Técnico-Administrativos específicas para os servidores da UAAC/UFCG.....	135
QUADRO 34: Etapas para Estágio Probatório de Servidores Técnico-Administrativos específicas para os servidores da UAAC/UFCG.....	137
QUADRO 35: Etapas para Progressão Funcional de Servidores Técnico-Administrativos específicas para os servidores da UAAC/UFCG	139

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Evolução dos Modelos de Gestão.....	32
FIGURA 02: Modos de Conversão do Conhecimento.....	42
FIGURA 03: O Ciclo de Aprendizagem Experimental.....	53
FIGURA 04: Aproveitamento de Estudos.....	62
FIGURA 05: Estágio Curricular.....	65
FIGURA 06: Programa de Educação Tutorial.....	68
FIGURA 07: Programa de Monitoria.....	71
FIGURA 08: Prorrogação de Prazo para Conclusão de Curso.....	74
FIGURA 09: Regime de Exercício Domiciliar.....	77
FIGURA 10: Revisão de Exercícios de Verificação Acadêmica.....	80
FIGURA 11: Afastamento do País – de curta e de curtíssima duração.....	85
FIGURA 12: Afastamento do País – de longa duração e Afastamento no País.....	90
FIGURA 13: Afastamento para Servir a Outro Órgão ou Entidade.....	93
FIGURA 14: Concurso Público de Provas e Títulos para o Magistério Superior	96
FIGURA 15: Contratação através do Concurso Público de Provas e Títulos para o Magistério Superior.....	98
FIGURA 16: Contratação de Docente Substituto.....	101
FIGURA 17: Contratação de Docente Substituto dentro do Prazo de Vigência da Seleção.....	104
FIGURA 18: Emissão de Diárias e Passagens para Servidores: Docentes e Técnico-Administrativos.....	108
FIGURA 19: Estágio Probatório.....	112
FIGURA 20: Processo Simplificado para Professor Substituto.....	115

FIGURA 21: Progressão Funcional do Docente.....	118
FIGURA 22: Redistribuição para Docentes e Técnico-Administrativos.....	121
FIGURA 23: Remoção para Docentes e Técnico-Administrativos.....	124
FIGURA 24: Afastamento do País de Servidores Técnico-Administrativos de Curta, de Curtíssima e de Longa Duração.....	131
FIGURA 25: Afastamento no País de Servidores Técnico-Administrativos.....	134
FIGURA 26: Avaliação de Desempenho de Técnico-Administrativos.....	136
FIGURA 27: Estágio Probatório para Servidores Técnico-Administrativos.....	138
FIGURA 28: Progressão Funcional de Servidores Técnico-Administrativos.....	140

LISTA DE ABREVIÇÕES E SIGLAS

CAD	Comissão de Avaliação de Desempenho
CAVD	Comitê Assessor de Vaga Docente
CCF	Coordenação de Contabilidade e Finanças
CCL	Coordenação de Cadastro e Lotação
CCS	Coordenação de Cargos e Salários
CGDP	Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
CGF	Coordenação de Gestão Financeira
CH	Centro de Humanidades
CLN	Coordenação de Legislação e Normas
CONSAD	Conselho Administrativo
CPACE	Comissão Permanente de Acumulação de Cargos e Empregos
CPE	Coordenação de Programas e Estágio
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
CRA	Coefficiente de Rendimento Acadêmico
IES	Instituições de Educação Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
PDF	Formato Portátil de Documento
PET	Programa de Educação Tutorial
PRA	Pró- Reitoria de Administração/ divisão de Diárias e Passagens
PRE	Pró- Reitoria de Ensino
PRPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
RDM	Horário Acadêmico individual
RG	Registro Geral
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SCGCA	Secretaria da Coordenação De Graduação do Curso de Administração
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIASS	Subsistema de Atenção à Saúde do Servidor
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SRH	Secretaria de Recursos Humanos
SUAAC	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

UAAC Unidade Acadêmica do Curso de Administração e Contabilidade
UFCG Universidade Federal de Campina Grande

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
2. A ORGANIZAÇÃO	24
2.1 Universidade Federal de Campina Grande – UFCG	24
2.2 Centro de Humanidades – CH	25
2.3 Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade – UAAC	26
2.3.1 Curso de Administração.....	29
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	32
3.1 A era do conhecimento	32
3.2 Conceitos e diferenciação entre dado, informação e conhecimento	34
3.3 Dois componentes do conhecimento: tácito e explícito	37
3.4 Gestão do conhecimento	39
3.5 Modos de conversão do conhecimento	42
3.6 Compartilhamento do conhecimento	43
3.7 Ferramentas de gestão do conhecimento	45
3.7.1 Geração do conhecimento.....	46
3.7.2 Codificação e armazenamento do conhecimento.....	46
3.7.3 Traferência de conhecimento.....	47
3.8 Manualização	49
3.9 Aprendizagem organizacional	52
3.9.1 Estilos de aprendizagem.....	54
4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO	56
4.1 Procedimentos metodológicos	56
4.1.1 Caracterização do estudo.....	56
4.1.2 Aspectos operacionais do estudo.....	57
4.2 Apresentação e análise dos resultados	58
4.2.1 Manual do Discente.....	59
4.2.1.1 Do Aproveitamento de Estudos - Seção IV.....	59
4.2.1.2 Do Estágio Curricular - Seção VI.....	63
4.2.1.3 Programa de Educação Tutorial - PET - Seção III.....	66
4.2.1.4 Programa de Monitoria - Seção I.....	69
4.2.1.5 Da Prorrogação de Prazo para Conclusão de Curso – Capítulo VI.....	72

4.2.1.6 Do Regime de Exercício Domiciliar - Subseção III.....	75
4.2.1.7 Da Revisão de Exercícios de Verificação Acadêmica - Subseção I.....	78
4.2.2. Manual do Docente.....	81
4.2.2.1 Dos Afastamentos.....	81
4.2.2.1.1 Afastamento do País - De curta duração.....	81
4.2.2.1.2 Afastamento do País - De curtíssima duração.....	83
4.2.2.1.3 Afastamento do País - De longa duração.....	86
4.2.2.1.4 Afastamento no País.....	88
4.2.2.1.5 Afastamento para Servir a Outro Órgão ou Entidade.....	91
4.2.2.2 Concurso Público de Provas e Títulos para o Magistério Superior.....	94
4.2.2.3 Contratação através do Concurso Público de Provas e Títulos para o Magistério Superior.....	97
4.2.2.4 Contratação de Docente Substituto.....	99
4.2.2.5 Contratação de Docente Substituto Dentro do Prazo de Vigência da Seleção.....	102
4.2.2.6 Emissão de Diárias e Passagens para Servidores: Docentes e Técnico-Administrativos.....	105
4.2.2.7 Estágio Probatório.....	109
4.2.2.8 Processo Simplificado para Professor Substituto.....	113
4.2.2.9 Progressão Funcional do Docente.....	116
4.2.2.10 Redistribuição para Servidores: Docentes e Técnico- Administrativo.....	119
4.2.2.11 Remoção para Servidores: Docentes e Técnicos – Administrativos.....	122
4.2.3 Manual do Técnico Administrativo.....	125
4.2.3.1 Afastamentos.....	125
4.2.3.1.1 Afastamento do País de Servidores Técnico-Administrativos - De curta duração.....	125
4.2.3.1.2 Afastamento do País de Servidores Técnico-Administrativos - De curtíssima duração.....	127
4.2.3.1.3 Afastamento do País de Servidores Técnico-Administrativos - De longa duração.....	128
4.2.3.1.4 Afastamento no País de Servidores Técnico-Administrativos.....	132
4.2.3.2 Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos.....	135
4.2.3.3 Estágio Probatório para Servidores Técnico-Administrativos.....	137
4.2.3.4 Progressão Funcional dos Servidores Técnico – Administrativos.....	139

4.3	Análise da pesquisadora.....	141
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	145
	REFERÊNCIAS.....	147
	ANEXOS.....	150

1 INTRODUÇÃO

As rápidas transformações ocorridas no ambiente organizacional, sobretudo nos últimos anos, têm despertado várias discussões e reflexões sobre temas críticos e desafiadores para as organizações em geral. Alguns desses temas assumem atualmente importância vital para as organizações, na medida em que afetam significativamente os seus resultados.

Entre os temas que lideram a pauta das organizações está a Gestão do Conhecimento que vem sendo reconhecida como fonte geradora de valor e passa a ter um papel cada vez mais relevante no contexto organizacional, atuando sobretudo na identificação de ferramentas adequadas à geração do conhecimento, sua distribuição e gerenciamento de forma eficiente e eficaz. Tais ferramentas se propõem a transformar o conhecimento tácito de cada indivíduo em conhecimento explícito, para ser compartilhado por toda a organização.

No contexto da chamada sociedade do conhecimento, as pessoas constituem o elemento-chave, ou seja, seus conhecimentos são vistos como um ativo valioso que deve ser compartilhado. Assim, é fundamental que as organizações criem um ambiente propício tanto ao compartilhamento da informação e do conhecimento, como também à facilitação da aprendizagem organizacional. Neste sentido, um dos aspectos mais importantes é criar um ambiente organizacional favorável para que as pessoas aprendam e sejam estimuladas a usar a sua criatividade e intuição, compartilhando assim o seu conhecimento, para que haja a troca não apenas de dados, mas também de informações, experiências e crenças.

Assim, para que as organizações sejam capazes de utilizar adequadamente o conhecimento que possuem, devem antes de tudo estimular a participação dos seus funcionários, considerando que o conhecimento está em cada colaborador e em cada equipe. Além do mais, o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso, ao contrário daqueles que se consomem com o tempo, tais como os recursos materiais e financeiros.

Diante do exposto, o presente trabalho focaliza a temática Gestão do Conhecimento no contexto da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade – UAAC pertencente ao Centro de Humanidades – CH da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Especificamente o estudo realizado teve como foco a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito no âmbito da Unidade

Acadêmica estudada. Neste sentido, a ferramenta utilizada consistiu no Manual de Procedimentos Administrativos, o qual, segundo Araujo (2001) permite a reunião de informações organizadas de forma sistemática, criteriosa e segmentada que atuem como instrumento facilitador do funcionamento da organização.

Um manual de procedimentos administrativos é uma ferramenta de grande valor e importância, uma vez que é um instrumento que se destina a regulamentar uma instituição, um sistema ou uma atividade, de forma a servir como guia aos agentes integrantes do processo, seja na condição de executores ou na condição de clientes ou usuários.

Assim, considerando a necessidade e a importância da padronização dos principais procedimentos adotados na execução e tramitação de processos administrativos no âmbito da UAAC, bem como a relevância do compartilhamento do conhecimento existente acerca desses procedimentos, o presente trabalho teve como objetivo geral: **Propor um Manual de Procedimentos Administrativos para Unidade Academia de Administração e Contabilidade - UAAC do Centro de Humanidades da UFCG.**

Para o alcance desse objetivo Geral foram traçados alguns objetivos específicos, a saber:

- Identificar os principais processos administrativos executados pela UAAC;
- Verificar a base legal (leis e resoluções) que estabelece as diretrizes para cada um dos processos administrativos identificados;
- Descrever de forma sistemática os processos administrativos identificados, detalhando passo a passo os procedimentos necessários à sua execução e tramitação;
- Ilustrar através de fluxogramas o detalhamento dos procedimentos necessários à execução e tramitação dos processos administrativos descritos.

A proposição de um Manual de Procedimentos Administrativos para a UAAC se justifica em função da necessidade e pela sua fundamental importância para a Unidade em estudo, visto que normatiza e padroniza os processos, a partir da sistematização e organização dos procedimentos, informações, experiências e situações vivenciadas pelos servidores técnico-administrativos e coordenadores que atuam no setor. Sendo um instrumento que funciona como guia de fácil entendimento, o manual funciona como

ferramenta de conversão do conhecimento tácito que os servidores detêm individualmente em conhecimento explícito que se torna acessível à coletividade, proporcionando um aprendizado contínuo e de fácil atualização. A manualização dos processos e procedimentos administrativos no âmbito da Instituição UFCG, é uma exigência da Controladoria Geral da União - CGU/PB, e gradativamente vem sendo implantada, iniciando-se pelos órgãos da Administração Superior da Instituição. Neste sentido, a proposição de um Manual de Procedimentos Administrativos para a UAAC, além dos benefícios já mencionados, vem de certa forma antecipar o atendimento dessa exigência, que ainda não foi repassada formalmente para as Unidades Acadêmicas, servindo inclusive como modelo que pode ser adaptado às demais Unidades do CH e de toda a UFCG, uma vez que todas elas precisarão a qualquer momento responder às mesmas exigências.

Do ponto de vista acadêmico, o presente estudo possibilitou à aluna pesquisadora a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos especialmente nas disciplinas Gestão do Conhecimento e Organização, Sistemas e Métodos, acerca da temática Aprendizagem Organizacional, bem como na construção do Manual e elaboração dos fluxogramas.

Em termos de estrutura, o presente relatório foi organizado em cinco capítulos, a saber: Introdução, identificando os objetivos, justificativa e estrutura do trabalho; A Organização, onde é apresentada a Instituição e a Unidade Acadêmica foco do estudo; Fundamentação Teórica, na qual é são apresentados os conceitos, abordagens e demais aspectos teóricos acerca do tema escolhido; Aspectos Metodológicos, apresentando a caracterização do estudo e os meios utilizados para se chegar aos resultados; Apresentação e Análise dos Resultados, onde os dados obtidos são sistematizados e ordenados em resposta aos objetivos propostos; e por fim as Considerações Finais, em que são apresentadas as conclusões gerais do estudo realizado, verificando o alcance dos objetivos, bem como propostas para que o trabalho venha a ser aperfeiçoado.

2 A ORGANIZAÇÃO

2.1 Universidade Federal de Campina Grande – UFCG

A UFCG foi criada pela Lei 10.419 de 09 de abril de 2002, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Voltada para ensino, pesquisa e extensão, possui sede e foro na cidade de Campina Grande e âmbito de atuação no Estado da Paraíba.

Reconhecida entre as maiores instituições de ensino superior do país, não apenas pelo seu tamanho, mas pelo seu padrão de qualidade e pela sua produção acadêmico-científica a UFCG é pioneira na região por ser a primeira universidade federal do interior nordestino e se destacar pela inclusão social e desenvolvimento econômico da região, por possuir centros tecnológicos de excelência em qualificação de profissionais para atender as demandas das empresas industriais, comerciais e de serviços, além do setor público estadual e municipal, contribuindo com o progresso da região.

Atualmente a UFCG oferece 95 cursos de graduação, divididos em quatro áreas de conhecimento: ciências agrárias, ciências biológicas e da saúde, ciências exatas e tecnológicas, e ciências humanas e sociais, esses cursos são distribuídos por seus sete campi no estado da Paraíba: Campina Grande, Pombal, Patos, Sousa, Cajazeiras, Cuité e Sumé. De acordo com a Secretaria de Recursos Humanos (SRH) a UFCG possuem 1398 docentes, 1571 técnicos-administrativos e 15823 discentes.

Dessa forma, o Estado da Paraíba conta com uma significativa estrutura educacional que é referência para o desenvolvimento da ciência e tecnologia, da educação, das artes e da cultura no Estado da Paraíba e na Região Nordeste.

A UFCG atua conforme os princípios estabelecidos no seu Estatuto e tem por finalidade:

- I - Promover a educação continuada, crítica e profissional do Homem;
- II - Manter interação com a sociedade, com suas diversas organizações e com o mundo do trabalho;
- III - Estabelecer formas de cooperação com os Poderes Públicos, Instituições Federais de Ensino – IFEs – órgãos científicos, culturais e educacionais brasileiros ou estrangeiros;

IV - Promover a paz, a solidariedade, a defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente;

V - Ministar o ensino, visando à formação de pessoas capacitadas ao exercício da investigação, do magistério e demais campos do trabalho, incluindo-se as áreas políticas e sociais;

VI - Desenvolver e difundir, de modo teórico e prático, o conhecimento resultante do ensino, da pesquisa e da extensão nas suas múltiplas áreas;

VII - Gerar, transmitir e disseminar o conhecimento em padrões elevados de qualidade;

VIII - Ampliar o acesso da população à Educação Superior e formar profissionais nas diversas áreas do conhecimento;

IX - Prestar assistência acadêmica através da extensão e desempenhar outras atividades na área de sua competência;

X - Envidar esforços para que o conhecimento produzido na Instituição seja capaz de se transformar em políticas públicas de superação das desigualdades.

De acordo com o Estatuto da instituição, a estrutura acadêmica e administrativa da UFCG compõe-se de:

I - **Conselho Social Consultivo:** (constitui-se em espaço privilegiado de interlocução com vários setores da sociedade, tem a função precípua de contribuir para a definição das políticas da Instituição);

II - **Órgãos da Administração Superior:** (são constituídos por: Conselho Universitário; Conselho Curador; Reitoria.);

III - **Centro:** (instância deliberativa e normativa no seu âmbito, efetua a articulação acadêmico-administrativa entre as Unidades Acadêmicas, para execução de atividades afins de Ensino, Pesquisa e Extensão.);

IV - **Unidade Acadêmica:** (órgão de base da UFCG, com funções deliberativas no seu âmbito, e que executa de forma indissociável as políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão.).

2.2 Centro de Humanidades – CH

O Centro de Humanidades (CH) da Universidade Federal de Campina Grande foi criado em 10 de janeiro de 1979 a partir do desmembramento do Centro de Ciências

e Tecnologia, que englobava a antiga Escola Politécnica e a Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Paraíba.

O CH é composto pelas seguintes Unidades Acadêmicas: Administração e Contabilidade, Arte e Mídia, Ciências Sociais, Economia, Educação, Educação Infantil, Letras, Geografia, e História. Os cursos ofertados pelo CH atualmente são: Bacharelado em Administração, Bacharelado em Arte e Mídia, Bacharelado e Licenciatura em Música, Bacharelado em Comunicação, Bacharelado e Licenciatura em Sociologia, Bacharelado em Ciências Econômicas, Licenciatura em Pedagogia, Licenciatura em Língua Inglesa, Licenciatura em Língua Espanhola, Licenciatura em Língua Francesa e Portuguesa, Licenciatura em língua Portuguesa, Licenciatura em Geografia e Bacharelado e Licenciatura em História.

Possuindo também alguns curós ativos de pós-graduação, os ofertados são: Mestrado em Linguagem e Ensino, Mestrado em História, Mestrado e Doutorado em Sociologia, Especialização em Educação Infantil, Especialização em Política e Gestão Pública, Contando ainda com alguns grupos de pesquisa distribuídos nas Unidades Acadêmicas.

O CH oferta também alguns cursos de pós-graduação, a saber: Mestrado em Linguagem e Ensino, Mestrado em História, Mestrado e Doutorado em Sociologia, Especialização em Educação Infantil e Especialização em Política e Gestão Pública. Conta ainda com diversos grupos de pesquisa vinculados às Unidades Acadêmicas.

Os cursos do CH, oferecidos nos períodos diurno e noturno, contam hoje com mais de 2386 alunos como matrículas ativas, atendidos por um corpo docente formado por 225 professores, em sua grande maioria doutores e mestres. O CH conta ainda com 89 servidores técnico-administrativos, distribuídos entre as unidades acadêmicas, coordenações de graduação e pós-graduação, laboratórios, secretaria e diretoria do Centro.

2.3 Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade – UAAC

A Unidade Acadêmica é um órgão de base da UFCG, com funções deliberativas no seu âmbito, e que executa de forma indissociável as políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão, sendo composta por: Assembleia, Coordenação Executiva Colegiada, Colegiados de Cursos.

A Unidade Acadêmica é formada pelo pessoal docente e técnico-administrativo nela lotado e pelos discentes matriculados nos cursos e programas sob sua responsabilidade.

Em geral, cada unidade acadêmica está organizada em quatro coordenações: Coordenação Administrativa; Coordenação de Graduação; Coordenação de Pesquisa e Extensão e Coordenação de Pós-graduação, cujos coordenadores compõem Coordenação Executiva Colegiada, cada um deles com suas respectivas atribuições, a saber:

Coordenação Administrativa:

- Convocar, ouvidos os demais Coordenadores, e presidir as Assembleias da Unidade Acadêmica;
- Verificar a assiduidade e a pontualidade dos docentes e do pessoal técnico-administrativo lotado na Unidade Acadêmica, comunicando-as em tempo hábil, ao Centro;
- Promover a seleção de candidatos à monitoria e estabelecer os respectivos planos de trabalho;
- Exercer o poder disciplinar nos limites de sua competência e na forma do Regimento Geral;
- Encaminhar à Direção do Centro, em tempo hábil, a discriminação da receita e da despesa previstas para a Unidade Acadêmica, como subsídio à elaboração da proposta orçamentária;
- Desempenhar outras tarefas inerentes à sua função e não especificadas no Regimento Geral;
- Coordenar a elaboração do plano e do relatório anual de atividades Unidade Acadêmica, a partir dos relatórios dos demais Coordenadores.

Coordenação de Graduação

- Adotar as medidas necessárias à constituição do Colegiado do Curso;
- Convocar e presidir as reuniões do Colegiado do Curso;

- Submeter à Assembleia da Unidade Acadêmica, na época própria, a programação das atividades de ensino a serem desenvolvidas em cada período letivo;
- Elaborar, em entendimento com a Coordenação Administrativa da Unidade Acadêmica, a oferta de disciplinas para cada período letivo;
- Coordenar a matrícula no âmbito do Curso, em articulação com o setor competente da Pró-Reitoria de Ensino;
- Exercer orientação acadêmica, solicitando às Unidades Acadêmicas, quando julgar necessário, a designação de professores orientadores para os alunos do Curso;
- Coordenar o processo de acompanhamento e avaliação do curso, representadas as diretrizes emanadas do órgão de avaliação institucional permanente da UFCG;
- Apreciar os processos de adaptação e aproveitamento de estudos, ouvindo a Unidade Acadêmica responsável pela disciplina;
- Julgar os pedidos de trancamento de matrícula;
- Adotar, em caso de urgência, medidas que se imponham em matéria da competência do Colegiado de Curso, submetendo-as à homologação, na primeira reunião subsequente;
- Manter atualizados os dados cadastrais dos alunos vinculados ao Curso, encaminhando-os, quando necessário, à Pró-Reitoria de Ensino;
- Subsidiar a elaboração do plano e do relatório anual da Unidade Acadêmica.

Coordenação de Pesquisa e Extensão

- Coordenar a elaboração do plano de atividades de pesquisa e extensão da Unidade Acadêmica;
- Proceder ao enquadramento das atividades de pesquisa e extensão, de acordo com critérios estabelecidos pela instituição e em legislação específica;
- Acompanhar as atividades de pesquisa e extensão da Unidade Acadêmica;
- Manter atualizados os dados cadastrais do pessoal envolvido, bem como as informações referentes às atividades de pesquisa e de extensão, encaminhando-os à Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão;

- Coordenar o processo de seleção de candidatos a bolsas de programas institucionais de pesquisa e de extensão, nos termos da legislação em vigor;
- Subsidiar a elaboração do plano e do relatório anual da Unidade Acadêmica;
- Desempenhar outras tarefas inerentes à sua função e não especificadas no Regimento Geral.

Coordenação de Pós-Graduação:

- Convocar e presidir as reuniões do Colegiado do Programa;
- Submeter à aprovação das Assembleias das Unidades Acadêmicas envolvidas nos cursos e programas sob sua coordenação a programação de atividades e relação de disciplinas, aprovadas pelo Colegiado para cada período letivo, encaminhando-as à Pró-Reitoria de Pós-Graduação;
- Submeter ao Colegiado de cada Curso os programas de adaptação e processos de aproveitamento de estudos;
- Adotar, em casos de urgência, medidas que se imponham em matéria da competência do Colegiado do Programa, submetendo-as à homologação na primeira reunião subsequente;
- Subsidiar a elaboração do plano e do relatório anual da Unidade Acadêmica;
- Coordenar, no âmbito da UFCG, o processo de acompanhamento e avaliação do Programa, respeitadas as diretrizes emanadas do órgão de avaliação institucional permanente da Universidade.

A UAAC possui três dessas coordenações, a saber: Coordenação Administrativa; Coordenação de Graduação e Coordenação de Pesquisa e Extensão, tendo em vista que a unidade ainda não possui um Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu*.

2.3.1 Curso de Administração

Tendo sua proposta de criação aprovada pelo Conselho Universitário da UFPB em 27 de novembro de 1962, o Curso de Administração somente passou a funcionar a partir de 27 de novembro de 1979.

O Curso iniciou suas atividades no período letivo de 1980.1, com a oferta de 30 vagas no turno diurno para ingresso de alunos aprovados no vestibular daquele mesmo ano. Posteriormente, essas vagas foram aumentadas para 40 por semestre.

A partir do período 1998.2, para atender a uma insistente demanda, foi implantado o Curso de Administração noturno, com entrada anual de 40 vagas, ampliando a oferta total de 80 para 120 vagas, sendo 80 para o dia (entradas de 40 por semestre) e 40 para a noite (entrada de 40 por ano, sempre no segundo semestre).

Hoje com 34 anos de existência, o Curso de Administração dispõe de um corpo docente qualificado formado por 15 mestres e 09 doutores, tendo também 06 técnicos administrativos e 501 alunos com matrículas ativas. Ao longo dos anos mudanças ocorreram no curso e em sua grade curricular, inclusive com a extinção da habilitação em Administração Pública, a qual se deu, em grande parte, devido ao elevado número de aposentadorias ocorridas durante a década de 1990, em que boa parte dos docentes que se aposentaram ministravam as disciplinas da área pública, e como na época os concursos públicos estavam temporariamente suspensos, sendo permitida apenas a contratação de substitutos, os quais apresentavam formação generalista e não específica na área pública.

Os alunos do curso de Administração têm a oportunidade de participar de diversas atividades extraclasses como, por exemplo, a participação nos grupos de pesquisa da UAAC, onde os alunos desenvolvem seus talentos como pesquisadores; a participação como trainees ou gestores da PROSPECT Consultoria Júnior de Administração, onde os alunos prestam serviços de consultoria para diversas empresas e instituições, sendo esta uma forma de exercitar junto aos clientes os conhecimentos adquiridos em sala de aula, agregando experiência e ampliando a sua visão do mercado de trabalho; como bolsistas ou voluntários do Programa de Educação Tutorial – PET Administração, onde os alunos desenvolvem atividades ligadas ao ensino, à pesquisa e à extensão de forma simultânea; ou como membros da gestão do Centro Acadêmico de Administração – CA, onde os alunos desenvolvem atividades de representação discente e também de gestão com vistas ao atendimento das demandas e reivindicações do alunado.

Os Grupos de Pesquisa atualmente em funcionamento na UAAC são:

- GEGIT- Grupo de Estudos em Gestão, Inovação e Tecnologia;
- GEEMA- Grupo de Estudos em Estratégias e Meio Ambiente;

- NIPEA- Núcleo de Iniciação à Pesquisa e Extensão em Administração;
- GEAM- Grupo em Gestão e Educação Ambiental;
- GNC- Gestão de Negócios e Competitividade.

Em termos de apoio às atividades de Ensino, a UAAC conta com o Programa de Monitoria, onde os alunos bolsistas ou voluntários podem adquirir experiências de ensino-aprendizagem e desenvolver seu talento para a academia. A UAAC também dispõe de um Laboratório para apoio de atividades de Ensino e Pesquisa, denominado LABESPA - Laboratório de Estudos de Caso, Simulação e Pesquisa em Administração, o qual está sendo reestruturado e modernizado para melhor atender as demandas das disciplinas e grupos de pesquisa.

Em resumo, o Curso de Administração tem como objetivo formar um administrador ético, com visão e responsabilidade social, criativo e que tenha senso crítico, espírito empreendedor e bom relacionamento interpessoal com sólida formação teórica e prática em administração empresarial.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 A era do conhecimento

As sociedades vêm passando por diversas transformações, ao longo da História, as quais, nas últimas décadas, têm ocorrido de forma mais intensa e cada vez mais rápida. Desde a pré-história até a chamada “Era do Conhecimento” muita coisa mudou e novos cenários foram surgindo a cada mudança. Em meio a essas transformações, as organizações experimentaram a evolução de uma série de modelos de gestão desde a Revolução Agrícola até a chamada Revolução da Informação. A figura 01 abaixo ilustra a evolução do pensamento administrativo na sociedade.

Figura 01: Evolução dos modelos de gestão



Fonte: <http://www1.serpro.gov.br>.

Na Antiguidade clássica, segundo Drucker (2001) o conhecimento era usado para o crescimento pessoal, para a satisfação individual e para aumentar a sabedoria. Em meados do século XVIII essa percepção foi transtornada, grande parte influenciada

pela Revolução Industrial. A partir desse novo cenário, o conhecimento deixou de ser voltado apenas à satisfação pessoal e passou a ser aplicação na sociedade.

Do século XIX até meados do século XX foi um período marcado pela forte alienação do homem em relação ao seu trabalho. O trabalhador não precisava usar os seus conhecimentos, pois o importante era sua força, sua produtividade. O trabalhador era visto como apêndice da máquina e tinha que produzir mais no menor tempo possível. Sua criatividade e inteligência eram simplesmente dispensadas.

A partir da Revolução da Informação, a sociedade industrial passou a ser baseada em informação e conhecimento. Este foi elevado à categoria de essência motivadora do trabalho e passou a direcionar a economia, transformando-se em um valioso elemento ativo na produção.

No atual contexto globalizado e competitivo, o termo *conhecimento* conquistou lugar de destaque no mundo do trabalho, onde passou a ser um ativo de grande importância para o desenvolvimento e excelência das organizações. Neste sentido, a Gestão do Conhecimento enquanto modelo emergente de gestão vem sendo considerada como valiosa estratégia que permite à organização gerenciar o conhecimento como um recurso organizacional para a aquisição de vantagens competitivas (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Todavia, a transmissão eficaz do conhecimento exige das pessoas maior integração e adaptação. A questão que se coloca às organizações é: como transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional e utilizá-lo como estratégia? O grande desafio que as organizações atuais estão enfrentando é de aprender a converter o conhecimento individual dos seus colaboradores em conhecimento organizacional. É uma transformação complexa, a começar pela própria experiência de possibilitar a verbalização ou a explicitação do recurso conhecimento. Isso porque o conhecimento é um recurso que, ao contrário dos outros recursos (tais como os financeiros, naturais ou a mão-de-obra), é difícil de ser compreendido, classificado, medido ou transmitido. Trata-se de um recurso invisível, intangível, de difícil imitação e que teve, ao longo da história, diferentes significados e funções (DRUCKER, 2001).

O trabalhador, por sua vez, ao passar de mero executor de tarefas para alguém que estabelece a sua própria lógica de trabalho, assume o papel de trabalhador do conhecimento, onde sua criatividade e suas ideias são importantes e decisivas na execução de suas atividades cotidianas. A figura de trabalhador especializado em uma única área do conhecimento cede lugar ao perfil de trabalhador mais flexível,

multidisciplinar, capaz de realizar trabalhos em equipe, com objetivo comum de solucionar os problemas da organização, e de crescer junto com ela, em busca dos objetivos e das estratégias traçadas. Antes chamado de peão, o operário ou trabalhador passa ao status de colaborador ou parceiro.

Na conjuntura atual as organizações entendem que é a partir do conhecimento que surgem novos produtos e serviços. Conhecimento que está diretamente conectado ao desempenho criativo das pessoas e que influencia a interação desse indivíduo com o grupo.

Assim, as organizações necessitam criar um ambiente no qual as pessoas compartilhem o conhecimento, de modo a internalizá-lo e aplicá-lo a fim de gerar novos conhecimentos materializados em produtos, processos e serviços. Passa-se então a se aplicar nas organizações a Gestão do Conhecimento. (TEIXEIRA FILHO, 2000)

A fim de esclarecer sobre a terminologia utilizada na Gestão do Conhecimento, SVEIBY (1998) *apud* SILVA (2006) afirma que a definição de conhecimento é uma questão que tem gerado discussões entre muitos estudiosos ao longo do tempo sem que se tenha chegado a um consenso, não sendo identificada, portanto, uma definição universal para o termo. Existem então várias definições de conhecimento na literatura. Daí a importância de se compreender bem os três conceitos correlacionados que fundamentam a Gestão do Conhecimento, a saber: o conceito de dados, de informação e de conhecimento, os quais são apresentados a seguir.

3.2 Conceitos e diferenciação entre dado, informação e conhecimento

É comum a confusão de conceitos envolvendo esses três termos. As pessoas muitas vezes empregam os termos dados, informação e conhecimento de modo equivalente, ou como se fossem sinônimos. Porém eles possuem significados distintos que devem ser diferenciados com clareza. Sobre isso, Davenport e Prusak (1998) argumenta:

[...] por mais primário que possa soar, é importante frisar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos. O sucesso ou o fracasso organizacional pode depender de se saber qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles. Entender o que são esses três elementos e como passar de um para o outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 2)

Logo, dados não são informações, informação não é conhecimento e conhecimento não é dado. Em uma definição bem simplificada, dado pode ser o registro de um evento. Ao colocar esse conceito em uma “hierarquia do conhecimento” comparado à informação e ao conhecimento, o dado será o menor e o mais simples do sistema. É uma unidade objetiva, indivisível e muito abundante. O dado é um elemento de maior facilidade de manipulação e de ser transportado, podendo acontecer por dois meios de transporte: o concreto, onde o dado pode sair de um lugar para outro; e o transporte abstrato, que acontece de um sistema para outro ou de uma pessoa para outra. (LIEBOWITZ e BECKMAN, 1998 *apud* BARROS, 2011).

Na definição de Davenport e Prusak (1998, p. 2) “Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Já Spender (2001) define dado como um sinal ou um sinal sem significado. Laudon (2007) afirma que “os dados são correntes de fatos brutos”. Para Stair e Reynolds (2004), dados “consistem apenas em fatos não trabalhados, desta forma, quando esses fatos são organizados ou ordenados, de forma a criar significado, tornam-se informações”.

Todos os conceitos citados classificam os dados como o elemento mais básico do sistema, além disso, é o único que independe da ação do ser humano para existir. Entretanto, os dados não devem ser negligenciados, pois, segundo Davenport e Prusak (*op.cit*, p. 3) “[...] os dados são importantes para as organizações em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação da informação”. Assim, todas as organizações precisam de dados, podendo ser em maior ou menor quantidade, para poder alcançar os seus objetivos e estratégias.

Nesse contexto, se define informação como sendo o resultado dos dados devidamente tratados, comparados, classificados, e relacionados com outros dados, servindo assim para a tomada de decisões e para uma melhor noção do objeto estudado. (AZEVEDO, 2002). Dessa forma pode-se resumir de forma simples o conceito de informação: “é um conjunto de dados dentro de um contexto”. Já para Carvalho (2000) informação é definida como “um conjunto de dados com determinado significado para o sistema”.

As informações devem então possuir clareza, pois elas não podem ser decifráveis apenas por uma pessoa em específico. A informação deve ser codificada de diversas formas (como um e-mail, enunciados verbais, placas etc.) podendo ser tangível para várias pessoas, além de acumulada, processada e compartilhada.

É de suma importância o compartilhamento no que diz respeito às informações e ao conhecimento. Sobre isso, Nonaka e Takeuchi (1997) atentam para o seguinte fato:

A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões antes inesperadas. Por isso, a informação é um meio ou material para extrair e construir o conhecimento. (NONAKA e TAKEUCHI 1997, p 63).

A informação é caracterizada como mensagem por Davenport e Prusak (*op.cit.*), enquanto Nonaka e Takeuchi (*op.cit.*) tratam-na como fluxo de mensagens. Essas duas abordagens pressupõem que a informação está relacionada à interação entre emissor e receptor. Sendo assim, é importante destacar que, apesar da conversão de dados em informação ocorrer quando o criador da informação dá um significado a eles, é o receptor que determina se a mensagem recebida configura-se ou não como informação. Davenport e Prusak (1998) afirmam ainda:

Um memorando repleto de divagações pode ser considerado ‘informação’ por seu redator, porém tido como puro ruído pelo receptor. A única mensagem que ele pode comunicar com sucesso é uma mensagem involuntária sobre a qualidade da inteligência ou do discernimento do emitente. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.4)

Em suma, a informação é um conjunto organizado de dados, que forma uma mensagem sobre algum fenômeno ou evento. A informação permite resolver problemas e tomar decisões, tendo em vista que o seu uso racional é o alicerce do conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (*op.cit.*), conhecimento é a informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. Dessa forma, o conhecimento é um conteúdo de valor agregado do pensamento humano, resultante da percepção e manipulação inteligente das informações, que se transforma em conhecimento.

A importância do conhecimento é sintetizada por Nonaka e Takeuchi (1997) da seguinte forma:

[...] o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica [...] o conhecimento ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento ‘com algum fim’. [...] Consideramos o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à ‘verdade’. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 63).

O conhecimento também pode ser localizado em documentos, em rotinas, manuais, processos, práticas e normas organizacionais. Um dos grandes desafios das organizações é o de reter o conhecimento de seus colaboradores. Davenport e Prusak (*op.cit.*) afirmam que existe uma grande dificuldade em se conceituar o que é conhecimento, e que muitos teóricos passam a vida tentando definir o que significa a palavra “conhecer”.

Para uma melhor compreensão entre os conceitos de dados, informação e conhecimento, o Quadro 01 resume as características básicas de cada um, segundo Davenport e Prusak (*op.cit.*):

Quadro 01 – Diferenças entre dado, informação e conhecimento

Dado	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas • Frequentemente quantificado • Facilmente transferível 	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a mediação humana 	<p>Informação valiosa da mente humana Inclui reflexão, síntese, contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação • De difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • De difícil transferência

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998, p. 18).

Partindo dessa diferenciação, pode-se entender que dado é uma informação sem contexto, mas que possui sua importância, já a informação são dados com sentido, pode ser definido como um conjunto de dados que possuam um contexto e sentido, e por fim, o conhecimento é a junção de dados com informações. Sendo assim, os três apresentam-se como importante capital ativo nas organizações.

As definições acerca do conhecimento organizacional são muito diversificadas, pois não há padronização nas interpretações dos diversos autores sobre o tema. Com isso, existe uma problemática no que tange à sua clareza e entendimento, abrindo precedentes para a necessidade de uma explicação mais detalhada a seu respeito.

3.3 Dois componentes do conhecimento: tácito e explícito

De acordo com as definições apresentadas pelos autores, Nonaka e Takeuchi (1997), é possível perceber que eles focalizam o conhecimento dentro da Gestão do

Conhecimento. Para eles, o conhecimento é composto por uma estrutura ambígua, na qual podem ser identificados dois componentes opostos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento tácito pode ser definido como um conhecimento que não é concreto e que é profundamente pessoal. Por possuir essa característica, ele é muito mais difícil de ser transmitido, de ser compartilhado com outras pessoas, conforme afirmam Nonaka e Takeuchi (2008):

É altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As instituições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais que ele incorpora”. (NONAKA e TAKEUCHI 2008, p. 19).

O conhecimento tácito é considerado empírico e prático, e sua configuração aborda sensações e emoções do indivíduo, bem como seus sentimentos, suas crenças, habilidades, intuições e experiências. Esse tipo de conhecimento decide grande parte da visão que se tem de mundo sem que ao menos se perceba. Muitas vezes não se dá a devida importância a esse conhecimento, por motivo de não saber expressá-lo ou explicá-lo. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Portanto, o conhecimento tácito é um saber que cada indivíduo tem, mesmo com a dificuldade de se verbalizar. Difícil de ser gerenciado, mas pode ser ensinado e compartilhado. Pode também ser aprendido por meio de exemplos e vivências e, apesar de não se expressar completamente em símbolos e palavras, podem ser revelados por meio de analogias, modelos e pelo compartilhamento de histórias. (NONAKA e TAKEUCHI, *op.cit.*).

O conhecimento explícito como o próprio nome já diz é algo “explícito”, é o que se identifica como visível ou tangível. Pode ser entendido como codificação da linguagem, apresentando uma estrutura formal e sistêmica. Essas características facilitam sua transmissão de um indivíduo para outro. É também classificado como um conhecimento impessoal, pois pode ser transmitidos por palavras, fórmulas, textos, imagens e etc. E ainda pode ser armazenado e transportado em artigos, revistas, manuais, livros, monografias, banco de dados planilhas, entre outros. Neste sentido, o conhecimento explícito é mais racional, teórico e mensurável. (NONAKA e TAKEUCHI, *op.cit.*).

Uma vez diferenciados os dois componentes do conhecimento, é importante ressaltar que, para que uma empresa possua um diferencial perante as demais, é necessário que esses dois componentes do conhecimento estejam alinhados.

Conforme argumentam Delong e Fahey (2000) *apud* Balestrin (2005) existem três tipos de conhecimento: conhecimento humano, conhecimento social e conhecimento estruturado. O conhecimento humano é composto pelo *know-how*, ou por aquilo que os indivíduos conhecem; O conhecimento social está presente nas relações entre indivíduos ou entre grupos; E o conhecimento estruturado é pertinente às rotinas, às regras, aos processos e aos sistemas organizacionais, classificando-se como conhecimento explícito.

O Quadro 02 a seguir descreve as características de forma resumida do conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Quadro 02 : Diferenças entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Adaptado de Nonaka e Tkeuchi, (1997, p. 67).

Portanto, o conhecimento não é só tácito nem só explícito, mas resulta da junção de ambos, assim, é algo que requer a interação do indivíduo, e é um dos fatores principais na construção de um importante diferencial para as organizações.

3.4 Gestão do conhecimento

A Gestão do Conhecimento, de acordo com Sveiby (1998) *apud* Silva (2006), pode ser entendida como “a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização”. Por sua vez, Drucker (1993) afirma que a Gestão do Conhecimento tem como função gerar riqueza e valor a partir do gerenciamento de elementos que se encontram fora do contexto habitual de terra, capital e mão-de-obra.

Segundo Murray (1996) *apud* Schlesinger, Reis e Silva (2008) a Gestão do Conhecimento é: “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização, informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”.

Muitos autores estudam essa temática e há várias abordagens conceituais para a Gestão do Conhecimento. Algumas delas se destacam e podem ser observadas no quadro abaixo.

Quadro 03: Evolução da Literatura Científica relacionada à Gestão do Conhecimento

ÉPOCA	AUTOR	FOCOS E TERMOS UTILIZADOS
Década de 80	Porter	Conhecimento estratégico
	Nonaka; Takeuchi	Compartilhamento do conhecimento
Década de 90	Drucker	Sociedade do conhecimento
	Senge	5ª disciplina, pensamento sistêmico
	Quinn	Inteligência organizacional
	Linpneck, Stamps	Networking
	Nonaka; Takeuchi	Teoria da criação do conhecimento
	Sveiby	Ativos intangíveis
	Wigg	Métodos de gestão do conhecimento
	Stewart	Capital intelectual
	Devenport; Prusak	Ecologia da informação
	Ruggles	Ferramentas de gestão do conhecimento
Geus	Empresa viva	
A partir de 2000	Amidon	Conhecimento e inovação
	Van Krogh; Ichijo; Nonaka	Consolidação da teoria da criação do conhecimento organizacional
	Pesquisadores diversos	Consolidação de conceitos, discussão interdisciplinar, difusão de conhecimento, estudos de casos em inteligência emocional e gestão do conhecimento.

Fonte: adaptado de Krucken. (2002, p.52)

Assim, para entender a sequência cronológica citada acima, é necessário entender alguns aspectos importantes acerca da Gestão do Conhecimento. Antes de tudo, ela tem como principal desafio a aquisição e a transferência do conhecimento pessoal (tácito) e do conhecimento declarativo (explícito). Fica evidente que para que exista essa transferência é necessário que aconteça o compartilhamento e a colaboração das equipes de trabalho. Isso vai depender de como se configuram as questões

comportamentais no contexto da gestão do conhecimento. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)

Para Davenport e Prusak (1998) as definições, as funções, os objetivos e as atividades são claros, entretanto, algumas questões levantadas devem ser respondidas:

- Como o conhecimento é criado ou extraído dos indivíduos?
- Como ele é distribuído e/ou acessado?
- Como ele é transferido ou depositado em novos cérebros e aplicado aos problemas e decisões em negócios?

Diante desses questionamentos é possível verificar a importância do compartilhamento do conhecimento, pois compartilhar o conhecimento é garantir o potencial organizacional para futuras ações, a partir da experiência passada, nas diferentes visões dos problemas, nas soluções e ações adequadas.

Nonaka e Takeuchi (1997), afirmam que o compartilhamento de informações é uma das condições capacitadoras, direcionadas para o processo de criação de conhecimento organizacional. Sendo assim, a criação do conhecimento provoca a adoção de práticas gerenciais compatíveis.

Muitas teorias apontam que as organizações processavam as informações a partir do ambiente externo para se adaptar a novas situações. Já a teoria da criação do conhecimento contradiz as teorias anteriores, pois concentra-se em como as organizações podem criar conhecimento dentro delas mesmas, dentro do seu ambiente organizacional, e usar esse conhecimento para inovar seus processos, serviços e produtos.

Sobre isso, Nonaka e Takeuchi (*op.cit.*) ponderam:

Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio. (NONAKA e TAKEUCHI 1997, p. 61).

Os mesmos autores afirmam que o primeiro passo para se definir o conhecimento é diferenciando o conhecimento tácito do conhecimento explícito, pois segundo eles, o segredo da criação do conhecimento consiste em mobilizar e converter o conhecimento tácito. Essa mobilização a conversão do conhecimento é composta por quatro etapas que se alternam em um movimento de espiral.

3.5 Modos de conversão do conhecimento

Como anteriormente foi citado, o conhecimento é criado através da junção e da conversão das duas formas: o tácito e o explícito. E essa conversão pode acontecer de quatro maneiras: a primeira é de conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, essa é chamada de socialização; A segunda é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, que é chamada de externalização; A terceira, converte conhecimento explícito em conhecimento explícito, denominada de combinação; E a quarta e última converte conhecimento explícito em conhecimento tácito, que é a internalização. A Figura 02 apresenta os quatro modos de conversão do conhecimento.

Figura 02- Modos de conversão do conhecimento

		Conhecimento Tácito em Conhecimento Explícito	
		Socialização	Externalização
Conhecimento Tácito do Conhecimento Explícito	Conhecimento Tácito	Socialização	Externalização
	Conhecimento Explícito	Internalização	Combinação

Fonte: Criação de Conhecimento na Empresa, Nonaka e Takeuchi, (1997, p 69)

A Socialização acontece por meio do compartilhamento de experiências. As pessoas podem adquirir o conhecimento tácito com outras pessoas, sem a utilização de teorias, manuais, linguagem, documentos etc. O ser humano tem a capacidade de aprender através de observações, repetições, e de imitações do que é feito por outras pessoas. E cada indivíduo interpreta as informações de forma particular. É de suma importância levar em consideração as emoções e suas experiências, pois as experiências apresentam-se como um elemento fundamental para a aquisição do conhecimento tácito. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A Externalização, de acordo com os mesmos autores, é uma conversão fundamental para a criação do conhecimento, pois constrói conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. A Combinação, ela pode ser definida como um processo de

sistematização de conceitos. Essa conversão se efetua na combinação de diferentes conhecimentos explícitos. Os indivíduos podem trocar conhecimento explícito por meio de documentos, manuais, reuniões, conversas nos mais variados suportes.

Por último, a Internalização segue o princípio do “aprender fazendo”, isso ocorre quando o indivíduo absorve conhecimento externo e explícito, e faz uma interpretação da mensagem absorvida, relacionando a o seu conhecimento tácito que já existe em cada indivíduo sob a forma de modelos mentais. (NONAKA e TAKEUCHI, *op. cit.*).

Dessa forma, o conhecimento tácito do indivíduo representa a base da criação do conhecimento organizacional e, sendo assim a organização deve valorizar o conhecimento criado e acumulado no nível individual. Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) concluem que a Gestão do Conhecimento é um processo interativo de criação do conhecimento organizacional, sendo “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Enfim, nas organizações, conforme mostrado por Davenport e Prusak (1998) pode-se considerar que um repositório de conhecimento é necessário para o armazenamento e recuperação de conhecimento explícito, isto é, documentos, manuais, fluxos, e etc, para reunir tanto conhecimento quanto informação.

3.6 Compartilhamento do conhecimento

Atualmente as organizações estão inseridas em um mercado no qual o ato de compartilhar o conhecimento tem grande importância, mas ainda é uma ação de difícil concretização. Para conseguir êxito no compartilhamento das informações é necessário um envolvimento dos componentes (destinatário e receptor) nessa transferência.

Para os autores Tonet e Paz (2004, p. 2), o compartilhamento de conhecimento é “o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe as pessoas com quem trabalha e de receber o conhecimento que elas possuem”. Os mesmos autores afirmam ainda que esse “compartilhamento de conhecimento é um componente chave dos sistemas de gestão do conhecimento”.

Fleury e Oliveira (2001) relatam que as organizações podem realizar a codificação do conhecimento de diversas formas, como por exemplo, através da elaboração de manuais. Fazendo com que o ato de codificar as informações possua o

objetivo principal de tornar acessível e facilitar a compreensão dos conhecimentos, atingindo assim um número maior de colaboradores atuantes na organização.

Existem conhecimentos que se encontram disseminados e compartilhados por todos os colaboradores da organização, mas também há muitas informações restritas a colaboradores específicos ou a equipes de trabalho. Nessa perspectiva, o grande desafio das organizações é identificar, codificar e tornar esse conhecimento acessível para os demais colaboradores. (HUBBER, 1991 *apud* ARGOLO E ODELIUS, 2009).

Segundo Tonet e Paz (2004) as organizações possuem um diferencial competitivo, e o compartilhamento das informações configura-se como sendo a capacidade de se aperfeiçoar no processo para obter a reutilização do conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998), o processo de gerenciamento do conhecimento consiste em um ciclo de geração, codificação e coordenação e disseminação do conhecimento. Onde a disseminação do conhecimento incide na prática da transferência do conhecimento, podendo ser pela contratação de pessoas, pelas conversas informais e não programadas, ou por reuniões e ações estruturadas que possibilitem a mobilidade do conhecimento pela organização.

Sendo assim, para que se tenha uma boa disseminação do conhecimento é necessário que a organização ofereça meios para que isso aconteça, tais como: meios de comunicação eficientes, treinamentos, reuniões diárias, semanais ou mensais, onde os problemas e soluções adotadas devem ser apresentados. Além disso, deve sempre incentivar o grupo a procurar novas soluções, melhores práticas e ferramentas buscando padrões que tornem o código uma propriedade coletiva, para que todos sejam capazes de interagir com ele. Conforme Davenport e Prusak (1998) somente haverá a disseminação do conhecimento quando ocorrer sua absorção pelo receptor.

Portanto, é de suma importância a disseminação do conhecimento no âmbito da organização, tendo em vista que as pessoas tiram férias, ficam doentes, mudam de empresa, se aposentam e podem até mesmo vir a falecer. Todas estas situações geram a necessidade de substituição, o que deve ser feito preferencialmente com um mínimo de impacto na organização, para que suas rotinas não sejam interrompidas ou prejudicadas. Acerca do assunto, Terra (2005) complementa:

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders). (TERRA, 2005, p. 8)

As organizações cada vez mais estão percebendo que os conhecimentos tácitos e explícitos de seus colaboradores constituem o mais valioso ativo, e que esse ativo muitas vezes é intangível e pertence apenas ao próprio colaborador. Sendo assim, existe a necessidade de transformar o conhecimento tácito de cada um em conhecimento explícito, possibilitando o compartilhamento por toda organização. Entretanto, para que isso ocorra é necessário o uso de ferramentas.

As ferramentas para a Gestão do Conhecimento não são apenas administração de dados e informações. Tais ferramentas facilitam a organização dos processos de conhecimento, fazendo com que se tenha uma melhor e mais rápida geração, codificação e transferência do conhecimento. Elas foram criadas para facilitar o trabalho do homem, tendo como resultado maior produtividade e excelência nos serviços. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Na Gestão do Conhecimento não são todas as ferramentas que são baseadas em sistemas computacionais, porém as ferramentas mais usadas são essencialmente tecnológicas, pela sua rápida capacidade de evolução, dinamismo e impacto organizacional (MELLO e BURLTON, 2000). A seguir serão apresentadas algumas dessas ferramentas.

3.7 Ferramentas de gestão do conhecimento

Segundo Ruggles (1997) *apud* Santos (2011), as ferramentas de gestão do conhecimento podem ser divididas em três categorias: geração, codificação e transferência. Essas etapas representam as atividades primárias do conhecimento nas organizações.

3.7.1 Geração do conhecimento

O processo de geração de conhecimento envolve o fornecimento e processamento de informações que são de grande importância para o processo criativo. Criar e inovar, sem dúvida estão entre as maiores contribuições das ferramentas de Gestão do Conhecimento, seja nos processos produtivos, nos serviços ou na forma de conduzir uma empresa. A geração do conhecimento é uma das chaves para desenvolver o sucesso da organização. (MELLO e BURLTON, *op.cit.*).

De acordo com Batista (2005) a Gestão do Conhecimento abrange a criação de novas ideias (ferramentas de *brainstorm*), e reconhecimento de novos padrões (ferramentas de *data mining*). Essas ferramentas possibilitam a aquisição, síntese e criação do conhecimento. Elas ajudam o indivíduo a pensar além de seus limites.

3.7.2 Codificação e armazenamento do conhecimento

A geração do conhecimento é um processo que não é utilizado sozinho. O resultado dessa geração deve ser posto à disposição dos outros, podendo ser eles internos ou externos à organização. Portanto, a codificação do conhecimento é uma forma de representar o conhecimento de maneira que ele possa ser acessado e transferido. A codificação do conhecimento enfrenta um grande desafio relacionado à forma de representação do conhecimento em unidades discretas. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

O armazenamento dos conhecimentos anseia reduzir a perda de conhecimentos essenciais e às experiências dos indivíduos que compõem a força de trabalho de uma organização. Assim, conforme Beckman (1997) *apud* Siqueira (2008), no armazenamento do conhecimento busca-se representar a memória coletiva num repositório de conhecimentos, com o intuito de facilitar a sua acessibilidade. Este é o momento em que o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito e formalizado.

A codificação tem por finalidade transformar o conhecimento organizacional num código de forma a torná-lo explícito, portátil, organizado e o mais inteligível possível para quem dele necessita. Segundo Davenport e Prusak (*op.cit.*) é necessário ter em conta alguns princípios de codificação de forma a haver uma certa estruturação do conhecimento, sem este perder as suas propriedades, a saber:

- Definir a estratégia de negócio para o conhecimento codificado;
- Identificar o conhecimento existente nas várias formas apropriadas para atingir os objectivos de negócios;
- Avaliar o conhecimento em termos de utilidade e adequação à codificação;
- Identificar um meio de codificação e distribuição apropriada.

3.7.3 Traferência de conhecimento

É uma etapa muito importante para organização pois permite que informações sejam transferidas dentro da organização. A vantagem é que os colaboradores aprendam com as experiências dos outros. O processo acontece em nível de grupo ou individualmente.

A transferência do conhecimento pode ocorrer de forma natural no cotidiano das organizações, sendo importante que a gestão do conhecimento possa intervir dando-lhe alguma formalidade. Um dos elementos fundamentais para a gestão do conhecimento é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar trocas espontâneas de conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, *op.cit.*).

Segundo Loureiro (2003), uma maneira de transferir conhecimento em uma organização de forma eficiente é contactar pessoas perspicazes e deixar que elas conversem entre si. Mas o que realmente acontece nas organizações é que estas pessoas ficam concentradas em seu trabalho e sem tempo para conversarem. Por essa razão, as transferências do conhecimento no cotidiano das organizações, muitas vezes ocorrem apenas ao nível local e de forma fragmentada, em particular em organizações de menor dimensão.

Segundo os autores Davenport e Prusak (1998) os processos de transferência permitem criar contexto de geração de novas ideias e mesmo de resolução de problemas. Sendo assim, os autores, mencionam alguns fatores inibidores da transferência de conhecimento, que estão relacionados com aspectos culturais, e as formas de ultrapassá-los:

Quadro 04: Inibidores da transferência de conhecimento

Factores culturais inibidores da transferência de conhecimento	Soluções
Falta de confiança mútua.	Construção de relacionamentos e confiança mútua através de reuniões presenciais.
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.	Estabelecer consenso através da educação, discussão, publicação, trabalho em equipe e rotação de funções.
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo.	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de conversa, relatos de conferências, etc..
Posição e recompensas vão para os possuidores de conhecimento.	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados na partilha.
Falta de capacidade de absorção pelos receptores.	Educar os atores organizacionais para a flexibilidade, proporcionar tempo para a aprendizagem e basear as contratações na abertura de ideias.
Crença de que o conhecimento é privilégio de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Encorajar o método não hierárquico para o conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que a categoria da fonte.
Intolerância para com erros ou necessidades de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de posição (categoria) por não saber tudo.

Fonte: adaptado de Davenport e Prusak, 2003.

Todos esses elementos condicionam o sucesso e a eficácia da transferência do conhecimento organizacional. Para dar suporte a essa etapa de transferência de conhecimento existem vários modelos que podem ser adotados pelas organizações. Dentre eles, será destacado no presente trabalho o manual, uma vez que a manualização dos procedimentos administrativos dentro de uma organização permite a transferência do conhecimento individual para o conhecimento em grupo.

3.8 Manualização

Cury (2005) define manuais como documentos criados dentro de uma empresa com a intenção de uniformizar os procedimentos, sendo um excelente instrumento de racionalização de métodos e aperfeiçoamento do sistema de comunicação, proporcionando a integração dos diversos subsistemas organizacionais.

Já segundo Oliveira (2006), o manual pode ser todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, instruções, orientações e objetivos que devem ser cumpridos pelos funcionários da empresa, de acordo com os métodos especificados, quer seja individualmente ou em conjunto.

Sobre a finalidade da manualização, Araujo (2001) acrescenta:

O objetivo da manualização é permitir que a reunião de informações dispostas de forma sistematizada, criteriosa e segmentada atue como instrumento facilitador do funcionamento da organização. (Araujo, 2001, p. 107).

As vantagens e desvantagens desses manuais são apontadas por Oliveira (*op.cit.*), o qual afirma que tanto o analista quanto o usuário do sistema devem estar cientes dos benefícios e das limitações inerentes aos manuais administrativos. No Quadro 05 a seguir, o autor apresenta a sua percepção sobre as vantagens e desvantagens dos manuais administrativos.

Quadro 05: Vantagens e Desvantagens do uso de manuais administrativos

MANUAL ADMINISTRATIVO	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Correspondem a uma importante e constante fonte de informações sobre os trabalhos na empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Constituem um ponto de partida, porém não é a solução para todos os problemas administrativos que possam ocorrer na empresa;
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitam o processo de efetivar normas, procedimentos e funções administrativas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Sua preparação, quando malfeita ou pouco cuidadosa, traz, paralelamente, sérios inconvenientes ao desenvolvimento normal das operações pelas várias unidades organizacionais da empresa;
<ul style="list-style-type: none"> • Ajudam a fixar critérios e padrões, bem como uniformizar a terminologia técnica básica do processo administrativo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando não são utilizados adequadamente e permanentemente, perdem rapidamente sua validade;
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitam treinamento aos novos e antigos funcionários da empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluem, somente, os aspectos formais da empresa, deixando de lado os aspectos informais, cuja vigência e importância para o dia-a-dia da empresa são muito grandes;
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitam efetivo crescimento da eficiência e eficácia dos trabalhos realizados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuem a incidência do julgamento pessoal, tornando-se, muitas vezes, um freio para a iniciativa e a criatividade individuais;
<ul style="list-style-type: none"> • Representam um instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seu uso pode ficar muito prejudicado e difícil a uma redação pouco clara prolixa, deficiente e inadequada.

Fonte: adaptado de Oliveira (2006, p. 352).

Ainda com relação aos manuais administrativos, o mesmo autor chama a atenção para alguns requisitos que os mesmos devem atender:

- As necessidades reais da empresa;
- Diagramação estruturada para suas finalidades;
- Redação simples, eficiente e clara, e com um bom índice;
- Instruções necessárias e suficientes;
- De fácil acesso para todos os funcionários;
- Utilização correta pelos usuários dos sistemas abordado;
- Flexibilidade;
- Processo contínuo de atualização.

Sintetizando o objetivo desses manuais, Oliveira (2006, p. 5) afirma que os mesmos têm como finalidade “descrever as atividades que envolvem as diversas unidades organizacionais da empresa, bem como detalhar como elas devem ser desenvolvidas”. Segundo ele, as principais finalidades do manual são:

- Veicular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de serviços;
- Proporcionar, por intermédio de uma ou mais unidades organizacionais, métodos que possibilitem a execução uniforme dos serviços;
- Atribuir às unidades organizacionais competência para definição das informações que são incluídas no manual;
- Coordenar as atividades das unidades organizacionais, permitindo a consecução racional dos propósitos da empresa.

Oliveira (2006, p. 6) ainda cita os elementos principais que podem fazer parte na construção de um manual de procedimentos administrativo, são eles:

- Normas: é a indicação de quem executa ou pode executar, que podem ser pessoas ou unidades organizacionais.
- Procedimentos: é a indicação de como são executados os trabalhos dentro de processo administrativo.
- Formulários: é a indicação dos documentos que circulam no processo administrativo, bem como da forma de manipulação.
- Fluxogramas: é a indicação dos gráficos representativos dos diversos procedimentos descritos.

Dessa forma, um manual é uma ferramenta de grande importância no que diz respeito à transferência do conhecimento, proporcionando assim um contínuo aprendizado individual e organizacional.

Pode-se considerar, pois, que a Gestão do Conhecimento é um processo moderno e sistemático de aprendizagem organizacional, com repartição do saber coletivo, apoiado na geração, codificação, disseminação, apropriação do conhecimento e habilidades individuais. É baseado num processo de inovação contínua, de maneira a

fazer com que a informação certa chegue à pessoa certa, na hora certa, com vistas à excelência organizacional e à valorização humana. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Sendo assim, a transferência do conhecimento é responsável pela criação do conhecimento organizacional que por sua vez é responsável pelo processo de aprendizagem organizacional, por meio do qual os colaboradores da organização compartilham experiências, informações e conhecimento.

3.9 Aprendizagem organizacional

A definição de aprendizagem segundo Bock (1999) é extremamente complexa, pois envolve aspectos cognitivos, emocionais, orgânicos, psicossociais e culturais. A aprendizagem é resultante do desenvolvimento de competências e de conhecimentos, bem como da transferência destes para novas situações.

Atualmente a capacidade de aprender vem sendo um diferencial no perfil dos profissionais em geral. Essa capacidade se reflete, entre outros fatores, na adaptação frente às situações do dia-a-dia e na capacidade de responder de forma proativa às exigências do trabalho.

Segundo Starkey (1997) ao expor a importância do papel da experiência no processo de aprendizagem, ele considera que a experiência concreta é a base da observação e da reflexão e que tais observações são associadas na forma de uma teoria a partir da qual se podem concluir novas implicações para a ação.

A aprendizagem é o aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes. Por sua vez, a Aprendizagem organizacional é a capacidade ou os processos no âmago da organização, destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na experiência. (PONCHIROLI, 2003).

Existem muitas definições sobre aprendizagem, mas de uma forma geral pode-se considerar que a Gestão do Conhecimento é um processo moderno e sistemático de aprendizagem organizacional, com distribuição do saber coletivo, apoiado na geração, codificação, disseminação, apropriação do conhecimento e habilidades individuais, baseado num processo de inovação contínua, de modo a fazer com que a informação certa chegue à pessoa certa, na hora certa, buscando a excelência organizacional e valorização humana. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Com a aprendizagem contínua, a organização pratica a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno que são os seus objetivos, metas, resultados e externo sua estratégia. Logo, Senge (1999) afirma que:

Em organizações que aprendem, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente. (SENGE, 1999, p.21)

A organização que aprende tem a capacidade de continuamente criar o futuro que realmente deseja. Portanto, o processo contínuo deve possibilitar que sejam detectados erros para que sejam corrigidos. Assim, errar e corrigir significa aprender, pois envolve a autocrítica, a avaliação de riscos e fracassos e a correção, até conseguir os seus objetivos. Sendo assim, é essa capacidade que as organizações vão criar, por meio da aquisição e transferência de conhecimentos e da modificação de comportamentos para refletir estes novos conhecimentos SENGE (*op. cit.*).

Segundo Kolb (1984) *apud* Batista e Silva (2005) existe um modelo do processo de aprendizagem que retrata um ciclo composto por quatro estágios, onde no primeiro a pessoa encontra uma experiência concreta, que é construída por pensamentos e observações reflexivas, conduzindo à conceitualização abstrata e à experimentação ativa. O resultado da experimentação gera novas experiências e assim o ciclo se repete continuamente..A Figura 03 abaixo ilustra como ocorre o ciclo do processo de aprendizagem chamado experimental.

Figura 03: O Ciclo de Aprendizagem Experimental



Fonte: Aletheia n.23 Canoas jun. 2006.

Assim os indivíduos testam cotidianamente as suas conceitualizações e as adaptam como resultado de suas reflexão e observações pessoais sobre as suas experiências.

3.9.1 Estilos de aprendizagem

Nas organizações podem se desenvolver estilos de aprendizagem diferenciados e essas diferenças são de acordo com as características pessoais que cada organização agrega, como as experiências profissionais, as personalidades, e também em função do ambiente em que se inserem, dando importância em primeiro lugar a determinados aspectos no processo de aprendizagem. Assim, cada indivíduo vai desenvolver sua maneira de aprender, seu jeito próprio de aprendizagem, em conformidade com sua visão de mundo (FONSECA, 1997).

Os aspectos de aprendizagem enfatizam a importância do desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes, acontece em experimentar novas tecnologias, aprender mais com as experiências, observando o comportamento de outros indivíduos, além de aprender, transmitir e compartilhar o conhecimento com os demais envolvidos no processo (KATZ, 1997).

Sendo assim, o estilo de aprendizagem de cada pessoa é uma combinação da ênfase colocada nos quatro estágios. A figura 04 seguinte resume as características e as habilidades dominantes de aprendizagem, desses quatro estilos de aprendizagem. As características são expressas por meio de quatro adjetivos referentes ao perfil de aprendizagem, a saber: Divergente, Assimilador, Convergente e Acomodador.

Quadro 06: Estilos de Aprendizagem

Estilos	Características	Dimensões
Convergente	Aplicação prática de idéias; Raciocínio hipotético-dedutivo; Tendem a ser técnicos específicos.	Experimentação Ativa e Conceituação Abstrata
Divergente	Capacidade de Imaginação; Pessoas imaginativas e emotivas; Identificação de problemas e busca de soluções analisando a realidade.	Experiência Concreta e Observação Reflexiva
Assimilador	Capacidade de criar modelos teóricos; Preocupação com conceitos abstratos; Raciocínio indutivo; Importância para teorias precisas e sólidas.	Conceituação Abstrata e Observação Reflexiva
Acomodador	Valoriza a realização, execução e experimentação; Facilidade na adaptação a circunstâncias imediatas específicas; Gostam de estar com pessoas.	Experiência Concreta e Experimentação Ativa

Fonte: adaptado de Kolb (1997); Nakayma, Binotto e Estivalete (2002).

Diante desses estilos de aprendizagem, os gestores conseguem compreender como eles abordam problemas e questões, seus pontos fortes e fracos no processo de aprendizagem, e como reagem aos colaboradores ou aos colegas mediante diferentes estilos de aprendizagem.

Portanto as organizações que aprendem, aprendem por que os seus colaboradores aprendem, ou seja, é estabelecido um “clico de troca”. E esse aprendizado acontecerá para todo o conjunto, para o grupo, sendo assim um aprendizado continuo, com beneficios para ambas as partes.

O presente estudo buscou agregar as temáticas Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional por meio da aplicação da ferramenta de Manualização dos processos administrativos no âmbito da UAAC/CH/UFCG, no intuito de contribuir para a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, tendo em vista as dificuldades enfrentadas pela Unidade Acadêmica a cada substituição de coordenadores na Gestão Executiva Colegiada, bem como nos casos de movimentação de servidores técnico-administrativos. Ocorre que os ingressantes nas funções de coordenação e de secretaria têm sido submetidos a desgastes desnecessários no exercício de suas funções devido à falta de registros acerca dos procedimentos requeridos em cada situação ou processo, muitas vezes conduzindo principalmente à perda de tempo e ao retrabalho. A fim de minimizar esses problemas, o presente estudo foi realizado e seus resultados serão apresentados e analisados no Capítulo 4 a seguir.

4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

4.1 Procedimentos metodológicos

Para a elaboração do presente trabalho, foram adotados alguns métodos e técnicas tendo em vista a coleta e interpretação de dados, de modo a responder aos objetivos propostos para o estudo. A seguir será abordada a caracterização do estudo bem como os seus aspectos operacionais.

4.1.1 Caracterização do estudo

Para classificação do trabalho prático realizado, têm-se como fundamentos dois tipos de critérios básicos de classificação propostos por Vergara (1997): quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos **fins**, o estudo é **descritivo, aplicado e intervencionista**. Descritivo, porque descreve as etapas dos processos e meios utilizados como base na elaboração do Manual proposto para a Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade da UFCG, pois, segundo Vergara (1997), a pesquisa descritiva mostra características de determinada população ou de determinado fenômeno, permitindo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. O estudo é aplicado, pois buscou atender a uma necessidade da Unidade Acadêmica pesquisada. Neste sentido, Vergara (*op. cit.*, p. 45) afirma que a pesquisa aplicada é “fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não”. Além das características citadas, o estudo é também classificado como intervencionista pelo fato de que, no decorrer da realização do mesmo, foram detectados aspectos passíveis de melhorias nos processos analisados, em que soluções foram sugeridas e descritas no decorrer do estudo, as quais poderão ser incorporadas pela UAAC. Conforme Vergara (*op. cit.*, p. 45) “a pesquisa intervencionista tem como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la”.

Quanto aos **meios**, o trabalho desenvolvido é classificado como um **estudo de caso**, o qual é definido por Gil (2010, p. 37) como aquele que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Para melhor compreensão do contexto em análise, o estudo de caso pode ser classificado quanto à unidade-caso e à modalidade de estudo. Segundo os respectivos critérios, o estudo é considerado de **caso único**, por ter como foco singular apenas uma Unidade Acadêmica da UFCG. Esse critério pode referir-se a um

indivíduo, uma família ou qualquer grupo social, uma organização, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma cultura, num contexto definido. (GIL, *op. cit.*). O presente estudo é considerado também um **caso revelador**, que segundo o mesmo autor ocorre “quando um pesquisador tem oportunidade de observar e analisar um fenômeno inacessível a outros pesquisadores”. (GIL, *op. cit.*, p. 118)

4.1.2 Aspectos operacionais do estudo

Este trabalho teve como objetivo a elaboração de um Manual de Procedimentos Administrativos para a Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade da UFCG, a partir da organização e descrição dos processos realizados pelos setores de Secretaria e Coordenação Administrativa da UAAC. Alguns dos procedimentos descritos foram aperfeiçoados a partir de sugestões de melhoria da pesquisadora.

A coleta de dados ocorreu por meio da observação direta e da pesquisa documental. Sobre a **observação direta** Martins (2008, p. 23, 24) afirma que “ao mesmo tempo em que essa técnica permite a coleta de dados de situações, envolve a percepção sensorial do observador, distinguindo-se enquanto prática científica, da observação da rotina diária”. Nesse caso, houve participação direta por ocasião da realização de visitas frequentes aos ambientes de Secretaria e de Coordenação Administrativa, durante as quais foi possível a confirmação e confronto de diversos dados e informações, tomando por base as Resoluções, Leis e Normas pertinentes a cada processo analisado comparativamente às práticas relatadas pelos usuários envolvidos nesses processos, o que permitiu obter um amplo e detalhado conhecimento não apenas dos processos como também de outros aspectos da realidade acadêmica e administrativa da UFCG em si, focalizando as ocorrências nos setores de Secretaria e Coordenação Administrativa da UAAC.

Segundo Gil (*op. cit.*), a “consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso”. No presente estudo, tomou-se como base os documentos internos provenientes de diversos setores da UFCG, obtidos nos arquivos da Secretaria da UAAC, bem como em outras Unidades Acadêmicas pertencentes ao CH, além daqueles coletados junto ao Setor de Protocolo Geral da UFCG, à PRE, à Diretoria do CH e ainda os que foram acessados via Internet, corroborando com o disposto por Vergara (1997, p. 46) a qual afirma que a investigação documental é “realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas”.

Os documentos internos acessados pela pesquisadora foram basicamente relacionados aos principais processos analisados, dentre eles: Processo Seletivo Simplificado para Professor Substituto; Abertura de Concurso Público de Provas e Títulos para o Magistério Superior; Contratação de Professor Substituto dentro do prazo de validade da seleção; Contratação de Professor Efetivo dentro do prazo de validade do concurso; Processos de Redistribuição, Remoção, Afastamentos, Progressão Funcional, Estágio Probatório, etc. Para obter os dados descritivos destes processos foram acessados diversos documentos e fontes tais como: Formulários, Requerimentos, Estatuto, Regimento, Regulamentos, Pareceres, Declarações, entre outros, no formato impresso ou digital disponível no Portal da UFCG.

Os dados foram tratados de forma **qualitativa**, segundo Vergara (1997), tendo sido organizados, analisados e apresentados de forma estruturada. Buscou-se estudar e interpretar os processos e, quando possível, aperfeiçoá-los a partir da sistematização e organização das informações coletadas durante a elaboração do Manual Proposto visando à máxima eficiência e eficácia dos processos administrativos no contexto pesquisado.

O Manual também é composto por fluxogramas desenvolvidos através de um programa computacional, o *Microsoft Office Visio*, o qual permite a criação de vários instrumentos de ilustração tais como fluxogramas, organogramas, entre outros. O Visio permitiu ilustrar de forma prática e objetiva o detalhamento dos fluxos que envolvem a tramitação dos processos estudados, para se obter maior clareza quanto à descrição do passo a passo das etapas de todos os processos que compõem o Manual.

4.2 Apresentação e análise dos resultados

Nesse tópico serão descritos minuciosamente todos os procedimentos a serem seguidos na execução e tramitação dos processos selecionados para estudo, os quais focalizaram os três segmentos de usuários envolvidos, a saber: Discentes, Docentes e Servidores Técnico-Administrativos, de modo que o Manual Proposto foi assim dividido em três partes descritivas relacionadas respectivamente a cada uma das categorias de usuários, facilitando dessa forma o seu manuseio e consulta. Para tanto, os conteúdos de cada parte foram organizados de modo a descrever os procedimentos administrativos, inclusive com ilustrações na forma de fluxogramas dos referidos processos já aprimorados, já que no decorrer do trabalho foram sugeridas mudanças em

algumas práticas visando à obtenção de melhorias, as quais estão descritas nesse Manual e passam a ser relatadas a seguir.

4.2.1 Manual do Discente

De acordo com Resolução N° 26/2007 da Câmara Superior de Ensino que Homologa o Regulamento do Ensino de Graduação da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), serão descritos alguns procedimentos realizados pelos discentes de cursos de graduação da UFCG, especificamente procedimentos com tramitação via à Secretaria da Unidade Acadêmica do Curso de Administração e Contabilidade (UAAC).

4.2.1.1 Do Aproveitamento de Estudos - Seção IV

O que é?

O aproveitamento de estudos é o resultado do reconhecimento da equivalência do valor formativo de disciplinas de curso de graduação da UFCG ou dos conteúdos destas:

- I – com aquela cursada em cursos de graduação em outra instituição de ensino superior ou na própria UFCG;
- II – com a comprovação de competência adquirida em ambiente extra-acadêmico.

Quem tem direito?

Segundo o Art. 60, os alunos que estejam regularmente vinculados aos cursos de graduação da UFCG, e cujo ingresso tenha ocorrido mediante:

- I – processo seletivo Vestibular;
- II – transferência de outra IES;
- III – ingresso como graduado;
- IV – convênio cultural do Brasil com outros países;
- V – reopção de curso ou turno.

É de suma importância o que diz o § 1º dessa resolução: Para fins de aproveitamento de conteúdos ou de disciplinas, serão consideradas válidas apenas as disciplinas concluídas, com aprovação, até o final do primeiro período, no curso de graduação em que o aproveitamento for solicitado.

Quadro 7: Etapas para a solicitação do pedido de Aproveitamento de Estudos específicas para os discentes do curso de administração da UFCG

Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Discente Interessado	<p>Preencher requerimento conforme (Anexo A), anexar os documentos abaixo relacionados e encaminhar para o Setor de Protocolo Geral da Reitoria para a abertura do processo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Comprovante do reconhecimento ou autorização de funcionamento do curso de origem; 2- Histórico acadêmico original em que conste(m) a(s) disciplina(s) objeto da análise; 3- Documento que comprove o sistema de avaliação da instituição de origem, contendo a tabela de conversão dos conceitos em notas, quando for o caso; 4- Cópia do programa ou do plano de ensino da disciplina ou das disciplinas cursadas, devidamente identificadas e compatíveis com o histórico escolar, autenticadas pela instituição de origem.
2º	Setor de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar à SCGCA.
3º	Secretaria da Coordenação De Graduação do Curso de Administração – SCGCA	Receber, registrar e conferir as disciplinas solicitadas e a documentação anexada e encaminhar para a SUAAC.
4º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Receber e encaminhar para cada docente responsável pelas disciplinas solicitadas.
5º	Docente Responsável pela(s) disciplina(s)	<p>Comparar o conteúdo programático e a carga horária da disciplina cursada pelo (a) requerente com as da disciplina ofertada pela UAAC e em seguida emitir o parecer podendo o discente ser:</p> <p>Dispensado; Não dispensado; Necessidade de Complementação.</p> <p>No caso de complementação de estudos o (a) docente irá descrever as temáticas e atividades a serem complementadas. Após a realização do que foi solicitado o docente atribui à nota e encaminha o processo para a SCGCA.</p>

6º	Secretaria da Coordenação De Graduação do Curso de Administração - SCGCA	Registrar a entrada do processo e encaminhar para a PRE.
7º	Pró- Reitoria de Ensino – PRE.	Receber, registrar e arquivar no histórico acadêmico do discente.

Fonte: Elaboração própria, 2013.

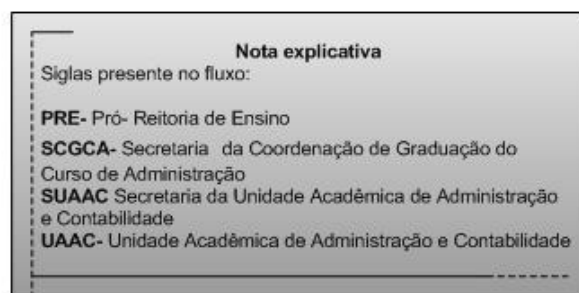
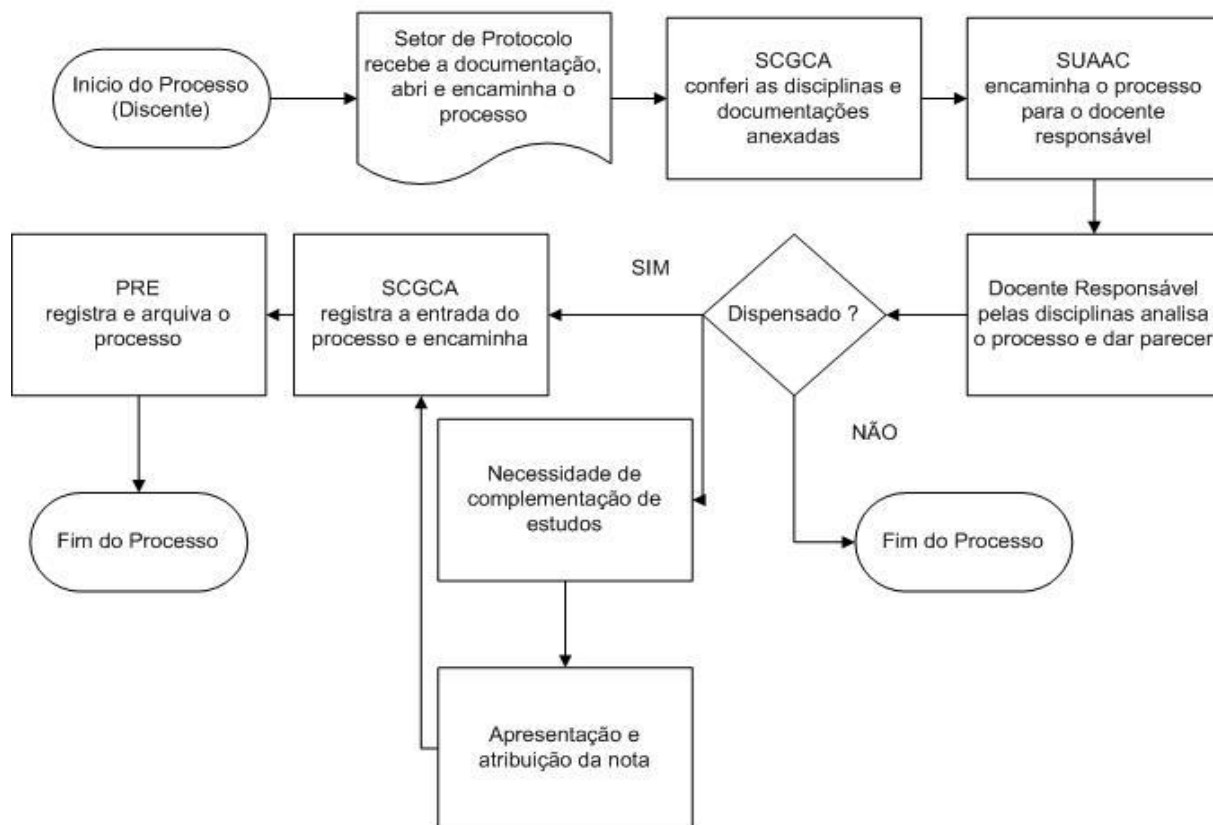
Figura 04:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fluxo: Aproveitamento de Estudos

Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



4.2.1.2 Do Estágio Curricular - Seção VI

O que é?

O estágio curricular é um componente do projeto pedagógico do curso, devendo ser inerente ou complementar à formação acadêmica profissional, como instrumento de articulação entre teoria e prática.

Segundo o Art. 93, o Sistema de Estágio da Universidade Federal de Campina Grande tem por objetivos gerais:

I – Dar oportunidade ao aluno um contato mais direto e sistemático com a realidade profissional, visando à concretização dos pressupostos teóricos, por meio da aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso;

II – Capacitar o aluno para atividades de investigação, análise e intervenção na realidade profissional específica;

III – Viabilizar a realização de experiências em situações concretas, relacionadas com a área de conhecimento do curso;

IV – Possibilitar ao aluno a participação na elaboração e na execução de projetos, estudos e pesquisas em órgãos públicos e privados.

Quem tem direito?

O discente que já tenha cursado 70% das disciplinas dá sua grade curricular, e segundo o Art. 94, O estágio curricular somente poderá ocorrer em instituições conveniadas e que tenham condições de proporcionar experiência prática na área de formação acadêmica, devendo o aluno, para esse fim, ter cumprido as exigências estabelecidas no projeto pedagógico de seu curso.

Quadro 8: Etapas para Estágio Curricular específicas para os discentes do curso de administração da UFCG

Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Discente Interessado	1- Efetuar matrícula no sistema online de matrículas ou presencialmente na Coordenação do curso na disciplina Estágio Supervisionado tendo 70 % das disciplinas cursadas; 2- Procurar professor (a) orientador (a) na área de estudo desejada; 3- Verificar se a empresa tem convênio com a UFCG, e preencher o formulário de Requerimento (Anexo R);

		<p>4- Elaborar o Plano de Estágio a ser executado na empresa (Anexo S)</p> <p>5- Entregar a Coordenação de Estágio Supervisionado da à Carta de Aceite para Orientação de Estágio Supervisionado, assinada pelo (a) orientador (a), (Anexo N).</p>
2º	Pró- Reitoria de Ensino – PRE.	Emitir termo de compromisso Estágio Supervisionado (Anexo T) com todos os dados do discente e da empresa concedente a ser assinado pela empresa, pelo discente, pelo Orientador do Estágio, e pelo Coordenador geral da CPE/PRE.
3º	Discente matriculado na disciplina Estágio Supervisionado	Desenvolver o trabalho de estágio na empresa com a supervisão do docente orientador (a) no período de um semestre.
4º	Docente Orientador	Entregar à Coordenação de Estágio Supervisionado da UAAC uma declaração (Anexo O), de que o discente está apto à defesa de seu trabalho.
5º	Coordenação de Estágio Supervisionado - CES da UAAC	Agendar a data de defesa do trabalho e determinar a composição da Banca Examinadora.
6º	Discente matriculado na disciplina Estágio Supervisionado	Imprimir três cópias do relatório final para ser entregue aos membros da banca em prazo mínimo de três dias úteis antes da defesa e realizar a apresentação.
7º	Banca Examinadora	Sugerir melhorias ou correções do relatório em um formulário (Anexo P) e atribuir nota.
8º	Discente matriculado na disciplina Estágio Supervisionado	Realizar as correções solicitadas com a supervisão do orientador (a), entregar em três dias úteis após a defesa à Coordenação de Estágio Supervisionado da UAAC uma cópia digital (CD) contendo o trabalho completo e o resumo em português em arquivo do tipo PDF.
9º	Docente Orientador	Entregar à CES da UAAC uma declaração (Anexo Q), atestando que o discente atendeu as recomendações que foram feitas pela banca na ficha de recomendações.
10º	Coordenação de Estágio Supervisionado- CES da UAAC	Conferir documentação e registrar a nota do discente no Controle Acadêmico On-line.

Fonte: Elaboração Própria, 2013.

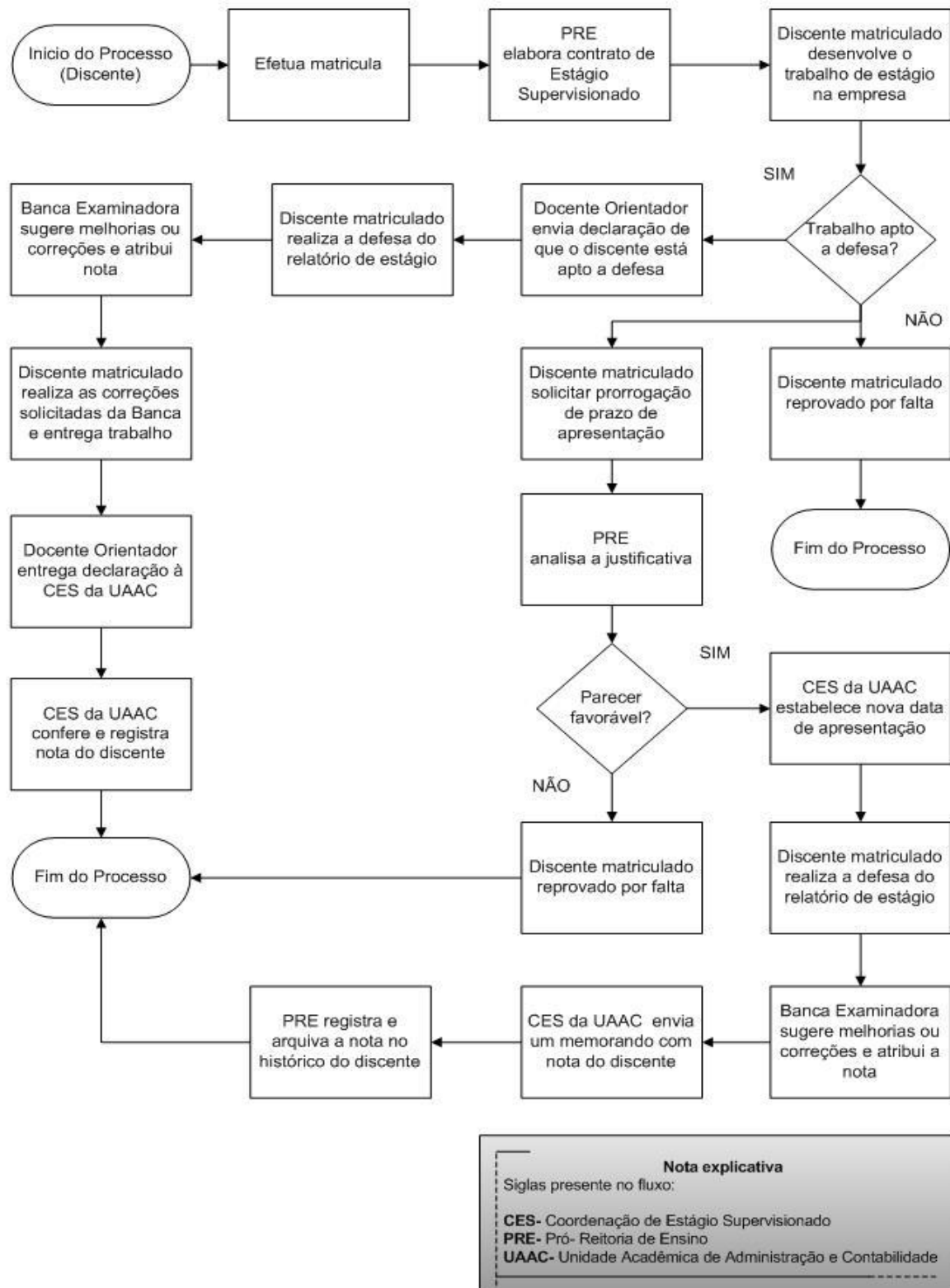
Figura 05:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fluxo: Estágio Curricular

Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



4.2.1.3 Programa de Educação Tutorial - PET - Seção III

O que é?

De acordo com o MEC o PET é formado por um grupo de discentes vinculados a um curso de graduação para desenvolver ações de ensino, pesquisa e extensão sob a orientação por um professor tutor e visa oportunizar aos estudantes participantes a possibilidade de ampliar uma gama de experiências em sua formação acadêmica e cidadã. Assim, o PET objetiva complementar a perspectiva convencional de educação escolar baseada, em geral, em um conjunto qualitativamente limitado de constituintes curriculares.

Quem tem direito?

Para concorrer ao PET o discente deve apresentar os seguintes requisitos:

- I- Estar regularmente matriculado como estudante de graduação no 2º, 3º, ou 4º período;
- II - Não ser bolsista de qualquer outro programa ou projeto, assim como não possuir vínculo empregatício;
- III - Possuir Coeficiente de Rendimento Acadêmico igual ou superior a 7,0 (sete);
- IV - Ter disponibilidade para dedicar vinte horas semanais às atividades do programa.

Quadro 9: Etapas para o Programa de Educação Tutorial específicas para os discentes do curso de administração da UFCG

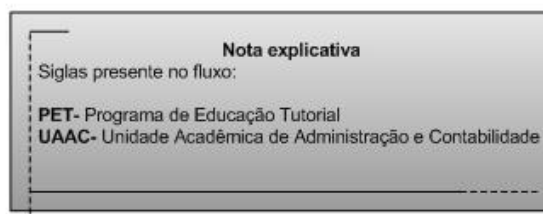
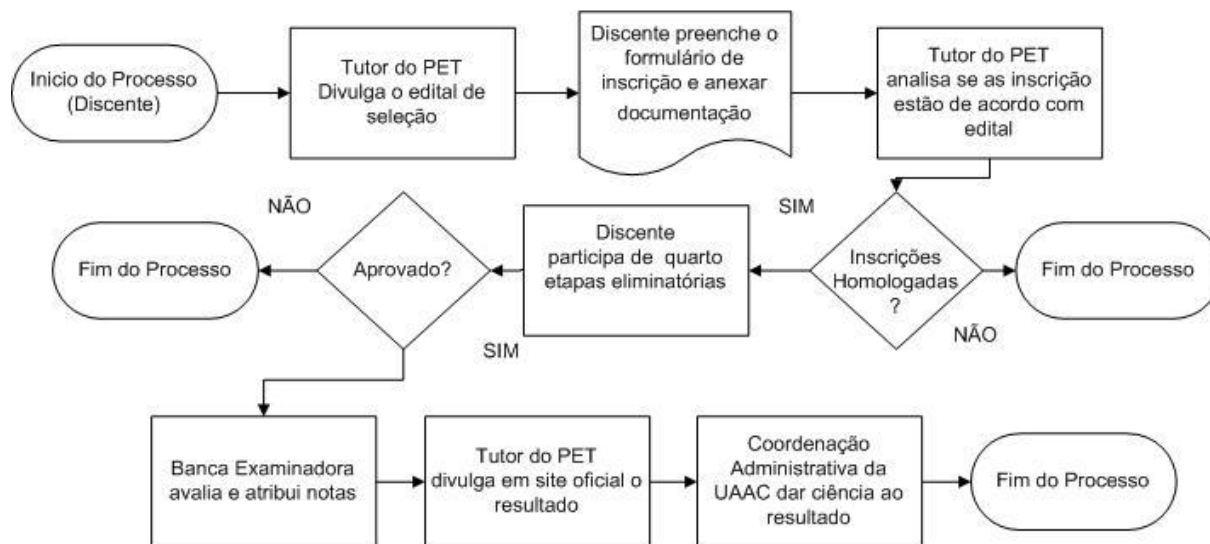
Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Tutor do Programa de Educação Tutorial- PET	Divulgar o edital do processo seletivo.
2º	Discente Interessado	Encaminhar a documentação abaixo relacionada para o Tutor do PET para a participação na seleção: <ol style="list-style-type: none"> 1- Formulário de inscrição preenchido conforme (Anexo B); 2- Duas Fotos 3x4 recentes; 3- Cópia do histórico escolar atualizado; 4- Cópia do Horário Individual do semestre atual; 5- Cópia do documento de identidade; 6- Curriculum Vitae no padrão Lattes atualizado e

		<p>com as respectivas comprovações;</p> <p>7- Declaração do candidato, conforme (Anexo C), comprometendo-se a não possuir qualquer vínculo empregatício e nem estar recebendo outra modalidade de bolsa enquanto estiver como membro do PET Administração;</p> <p>8- Carta de apresentação (opcional).</p>
3º	Tutor do Programa de Educação Tutorial-PET	Receber as inscrições, analisar se estão de acordo com o edital, homologar as inscrições aceitas e dar início ao processo seletivo.
4º	Discente Interessado	<p>Participar das etapas de seleção sendo cada uma delas eliminatórias, que são:</p> <p>1- Prova Escrita;</p> <p>2- Habilidades;</p> <p>3- Entrevista;</p>
5º	Banca Examinadora	Avaliar e atribuir nota as três primeiras etapas e analisar o: Coeficiente de Rendimento Acadêmico, o Curriculum Vitae e o Histórico Escolar.
6º	Tutor do Programa de Educação Tutorial-PET	Divulgar em site oficial da UFCG e encaminhar os resultados dos alunos aprovados à Coordenação Administrativa da UAAC para dar ciência do resultado.

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Figura 06:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS
 UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
 Fluxo: Programa de Educação Tutorial
 Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



Fonte: Elaboração Própria, 2013.

4.2.1.7 Programa de Monitoria - Seção I

O que é?

O Programa de Monitoria é um programa que possui duas modalidades (remunerada ou voluntária) as quais atendem aos mesmos objetivos, que são:

I - Possibilitar o estabelecimento de novas metodologias e experiências pedagógicas;

II - Promover a cooperação acadêmica entre discentes e docentes;

III- Criar condições de aprofundamento teórico-metodológico e o desenvolvimento de habilidades relacionadas à atividade docente;

IV - Propiciar ao aluno de graduação a possibilidade de otimizar seu potencial didático-pedagógico e acadêmico.

Quem tem direito?

Conforme o edital da seleção poderá inscrever-se para esta seleção, discentes regularmente matriculados nos curso de graduação da UFCG:

I- Que Já tenham cursado a referida disciplina, objeto de seleção do candidato e, que apresentarem aprovação (notas) igual ou superior a 7.0 (sete) na disciplina objeto de seleção comprovada no Histórico Escolar atualizado fornecido pelas instâncias competentes desta Instituição Federal de Ensino Superior (IFES);

II- Que tenham Coeficiente de Rendimento Acadêmico (CRA) de no mínimo 6,0 (seis).

III- Que não tenham sido reprovados por faltas na disciplina objeto da seleção;

IV- Que não participem de qualquer outro Programa Institucional, exceto os de conotação assistencial e, que não acumulem as atividades da monitoria remunerada ou voluntária com qualquer outro programa acadêmico, remunerado ou não, quer da UFCG quer de outro órgão e, nem com empregos públicos ou privados;

V- O aluno poderá participar do Programa de Monitoria por até quarto períodos letivos, intercalados ou não, a contar do período letivo 2010-1.

Informações gerais: as suas atividades são sem nenhum vínculo empregatício com a UFCG, em regime de 12 (doze) horas semanais de trabalho efetivo, em horário não coincidente com o das atividades curriculares normais do discente, destacando-se quatro horas que cada monitor terá de dedicar ao assessoramento em sala de aula da

disciplina monitorada tendo que ministrar uma aula sob a supervisão do docente da disciplina que irá avaliar e atribuir nota ao monitor.

Quadro 10: Etapas para o Programa de Monitoria específicas para os discentes do curso de administração da UFCG

Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Coordenação de Monitoria da UAAC	Divulgar o edital do processo seletivo.
2º	Discente Interessado	Preencher uma ficha, conforme (Anexo D), com seus dados pessoais, acrescentando a fotocópia dos seguintes documentos e entregar à Secretaria da UAAC: 1- Carteira de identidade; 2- Cadastro de Pessoas Físicas; 3- Histórico escolar; 4- Histórico acadêmico individual (RDM).
3º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Receber a inscrição e encaminhar para o(a) Coordenador(a) de Monitoria da UAAC.
4º	Coordenação de Monitoria da UAAC	Analisar as inscrições, divulgar a homologação das inscrições aceitas e iniciar o processo seletivo de acordo com data estipulada no edital.
5º	Coordenação de Monitoria da UAAC	Aplicar as provas elaboradas pelos docentes das disciplinas com a duração de 100(cem) minutos, e encaminhá-las para correção.
6º	Docente Responsável Pela Disciplina	Corrigir as provas e encaminhar o resultado para a Coordenação de Monitoria da UAAC.
7º	Coordenação de Monitoria da UAAC	Divulgar o resultado dos aprovados.
8º	Discente Aprovado	Assinar contrato de monitoria remunerada ou voluntária com especificações da regência.
9º	Docente Responsável Pela Disciplina	Ao término da vigência do contrato, encaminhar à Coordenação de Monitoria da UAAC o relatório de monitoria assinado pelo aluno e pelo professor responsável pela disciplina.
10º	Coordenação de Monitoria da UAAC	Receber o relatório e emitir o certificado de monitoria para o discente assinado pela Coordenação Administrativa e pela Coordenação de Monitoria.

Fonte: Elaboração Própria, 2013.

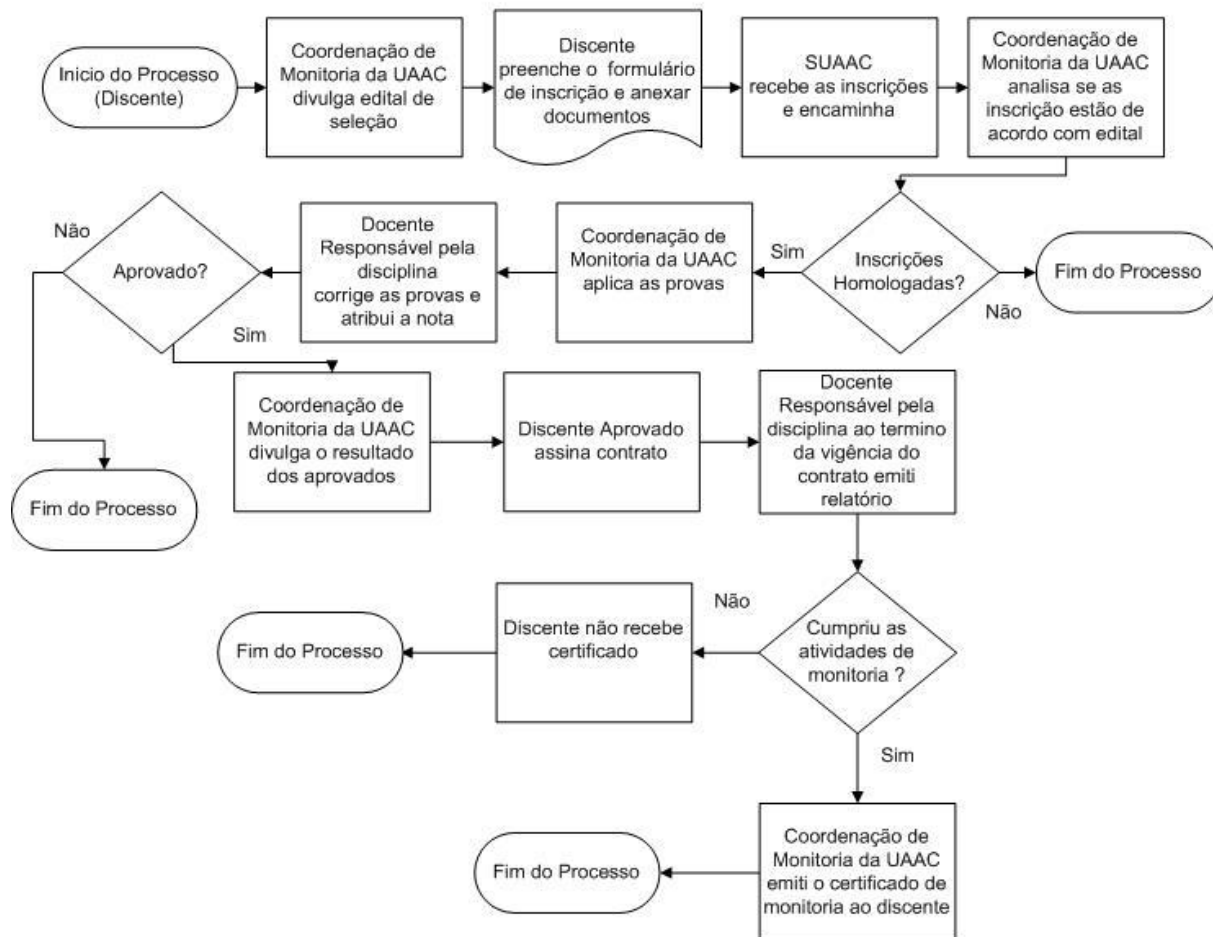
Figura 07:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fluxo: Programa de Monitoria

Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho

**Nota explicativa**

Siglas presente no fluxo:

SUAAC Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade**UAAC**- Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

4.2.1.8 Da Prorrogação de Prazo para Conclusão de Curso – Capítulo VI

O que é?

É o pedido que o discente faz para prorrogação do prazo de conclusão de curso mediante as situações que impeçam a conclusão no tempo regulamentar.

Quem tem direito?

Segundo o Art. 149, poderá ser concedida prorrogação de prazo a alunos que não puderem concluir o curso no prazo máximo de integralização curricular fixado pela Resolução do Curso, nas seguintes situações:

I – portadores de deficiência física ou de afecção que importe em limitação da aprendizagem;

II – em casos de força maior, caracterizados na Lei Civil como acontecimentos estranhos à ação ou à vontade humanas, de efeitos previsíveis ou imprevisíveis, porém inevitáveis;

III – a alunos que já tenham cumprido, pelo menos, 90% (noventa por cento) da carga horária para integralização curricular fixado no Projeto Pedagógico;

IV – a alunos que necessitem cumprir apenas o estágio curricular.

Quadro 11: Etapas para a solicitação de Prorrogação de Prazo para Conclusão de Curso específicas para os discentes do curso de administração da UFCG

Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Discente Interessado	Preencher formulário conforme (Anexo E), anexar os documentos abaixo relacionados e encaminhar para o Setor de Protocolo Geral da Reitoria para a abertura do processo. 1- Requerimento encaminhado à Pró-Reitoria de Ensino dentro do prazo fixado no calendário acadêmico; 2- Comprovação de que o aluno se enquadra nos casos previstos no artigo 149 da Resolução N° 26/2007; 3- Histórico acadêmico atualizado;
2º	Setor de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar para a PRE.

3º	Pró- Reitoria de Ensino – PRE.	Receber, analisar e encaminhar para SCGCA.
4º	Secretaria da Coordenação De Graduação do curso de Administração - SCGCA	Registrar a entrada do processo e encaminhar para a SUAAC.
5º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Receber e encaminhar para Coordenação Administrativa da UAAC.
6º	Coordenação Administrativa da UAAC	Designar uma comissão através de portaria para analisar o respectivo processo.
7º	Comissão Escolhida	Analisar o processo, junto ao discente, estabelecer um plano de estudos que o mesmo deverá cumprir obedecendo a um cronograma das disciplinas a serem cursadas, cujo descumprimento implicará na desvinculação da instituição e encaminhar para Coordenação Administrativa da UAAC.
8º	Coordenação Administrativa da UAAC	Receber, registrar e encaminhar para PRE.
9º	Pró- Reitoria de Ensino – PRE.	Receber, registrar e arquivar o resultado do processo na pasta do Discente.

Fonte: Elaboração própria, 2013.

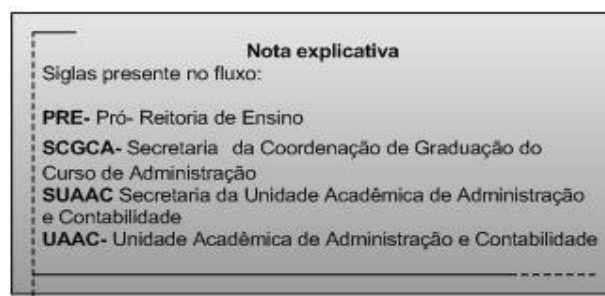
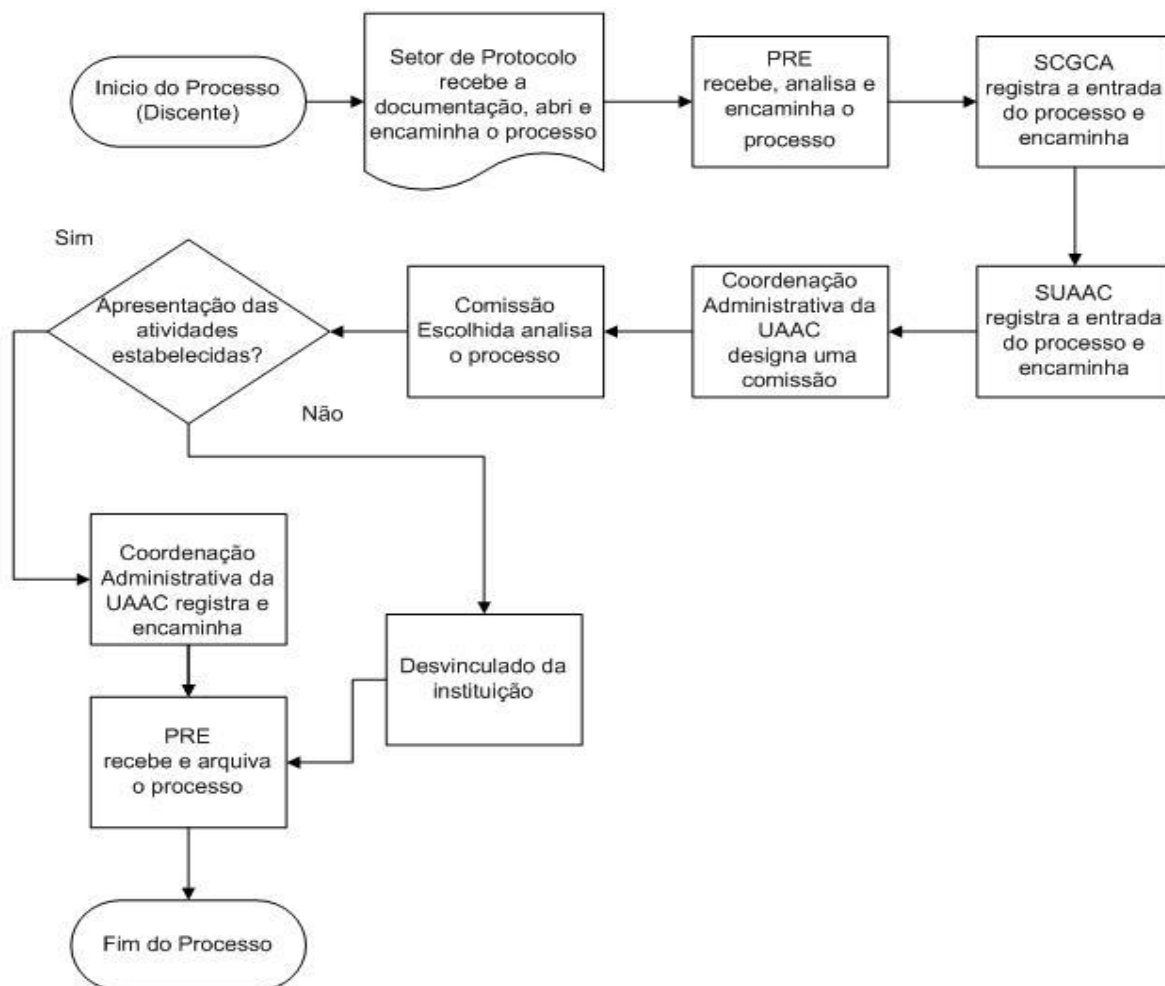
Figura 08:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fluxo: Prorrogação de Prazo para Conclusão de Curso

Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



4.2.1.9 Do Regime de Exercício Domiciliar - Subseção III

O que é?

O Regime Domiciliar é um afastamento do discente das suas atividades acadêmicas por motivo de força maior.

Quem tem direito?

Segundo o Art. 85, poderá requerer regime de exercício domiciliar, na forma da lei:

I – aluna em estado de gravidez, a partir do oitavo mês de gestação;

II – aluno acometido de doenças infectocontagiosas ou outros estados que impossibilitem sua frequência às atividades didáticas, desde que se verifique a conservação das condições intelectuais e emocionais necessárias para o prosseguimento da atividade acadêmica;

III – mãe adotiva, por até 90 dias a contar da adoção;

IV – aluno que necessite prestar assistência a ascendentes, descendentes, cônjuges ou companheiros, que requeiram tratamento especializado ou que se encontrem em estado terminal.

Quadro 12: Etapas para a solicitação do pedido do Regime do Exercício Domiciliar específicas para os discentes do curso de administração da UFCG

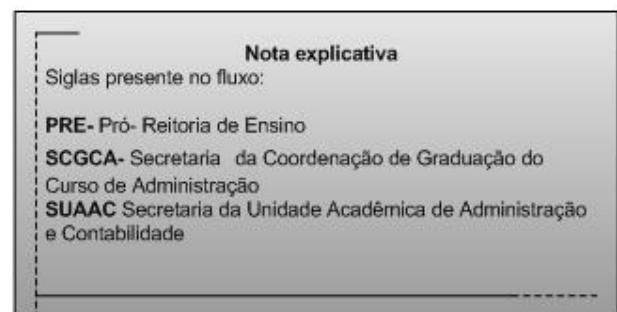
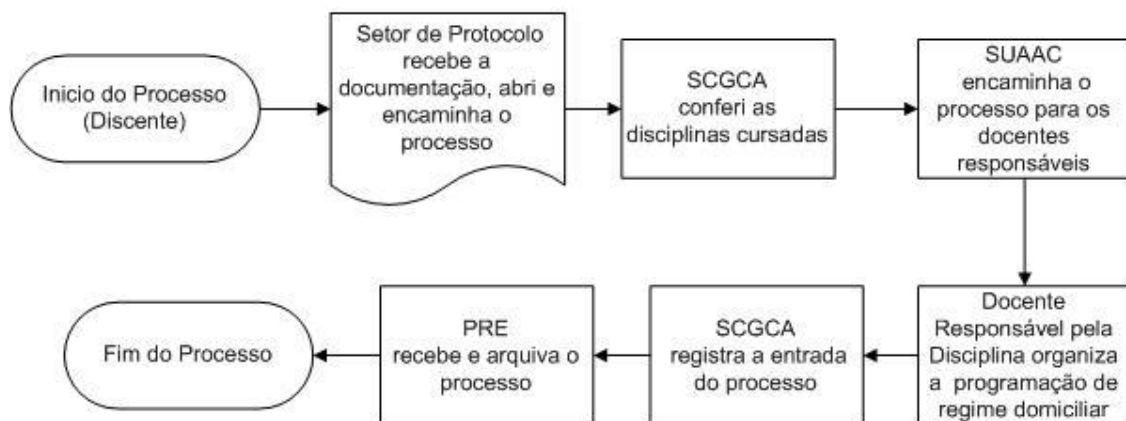
Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Discente Interessado	Preencher requerimento conforme (Anexo F), anexar os documentos abaixo relacionados e encaminhar para o Setor de Protocolo Geral da Reitoria para a abertura do processo. 1- Horário acadêmico individual (RDM); 2- Documento médico original e sem rasuras; 3- Laudo médico fornecido pelo Serviço Médico da Universidade, constando o período necessário de afastamento das atividades acadêmicas; 4- Documentação comprobatória nas hipóteses dos itens anteriores 3 e 4.
2º	Setor de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar para a SCGCA.

5º	Secretaria da Coordenação De Graduação do Curso de Administração - SCGCA	Analisar e imprimir o Horário individual do discente para conferir as disciplinas cursadas e encaminhar para a SUAAC.
6º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Receber e encaminhar para ciência de cada docente responsável pelas disciplinas cursadas.
7º	Docente Responsável Pela(s) Disciplina(s)	Dar ciência no processo e organizar a programação do regime de exercício domiciliar de acordo com cada caso específico e entrar em contato com o discente.
8º	Secretaria da Coordenação De Graduação do Curso de Administração - SCGCA	Registrar a entrada do processo e encaminhar para a PRE.
9º	Pró- Reitoria de Ensino – PRE	Receber, registrar e arquivar na pasta do discente.

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Figura 09:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS
 UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
 Fluxo: Regime de Exercício Domiciliar
 Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



Fonte: Elaboração Própria, 2013.

4.2.1.10 Da Revisão de Exercícios de Verificação Acadêmica - Subseção I

O que é?

O pedido de revisão deverá ser instruído com exposição de motivos, com especificação, devidamente fundamentada, do conteúdo em que o aluno se julgar prejudicado.

Quem tem direito?

Segundo o Art. 77 o aluno poderá requerer, ao Coordenador do Curso no qual está matriculado, revisão de exercícios de verificação do aproveitamento acadêmico nas respectivas disciplinas, no prazo de até 03 (três) dias úteis, a contar da data de publicação da nota.

Quadro 13: Etapas para a solicitação de Revisão de Exercícios de Verificação Acadêmica específicas para os discentes do curso de administração da UFCG

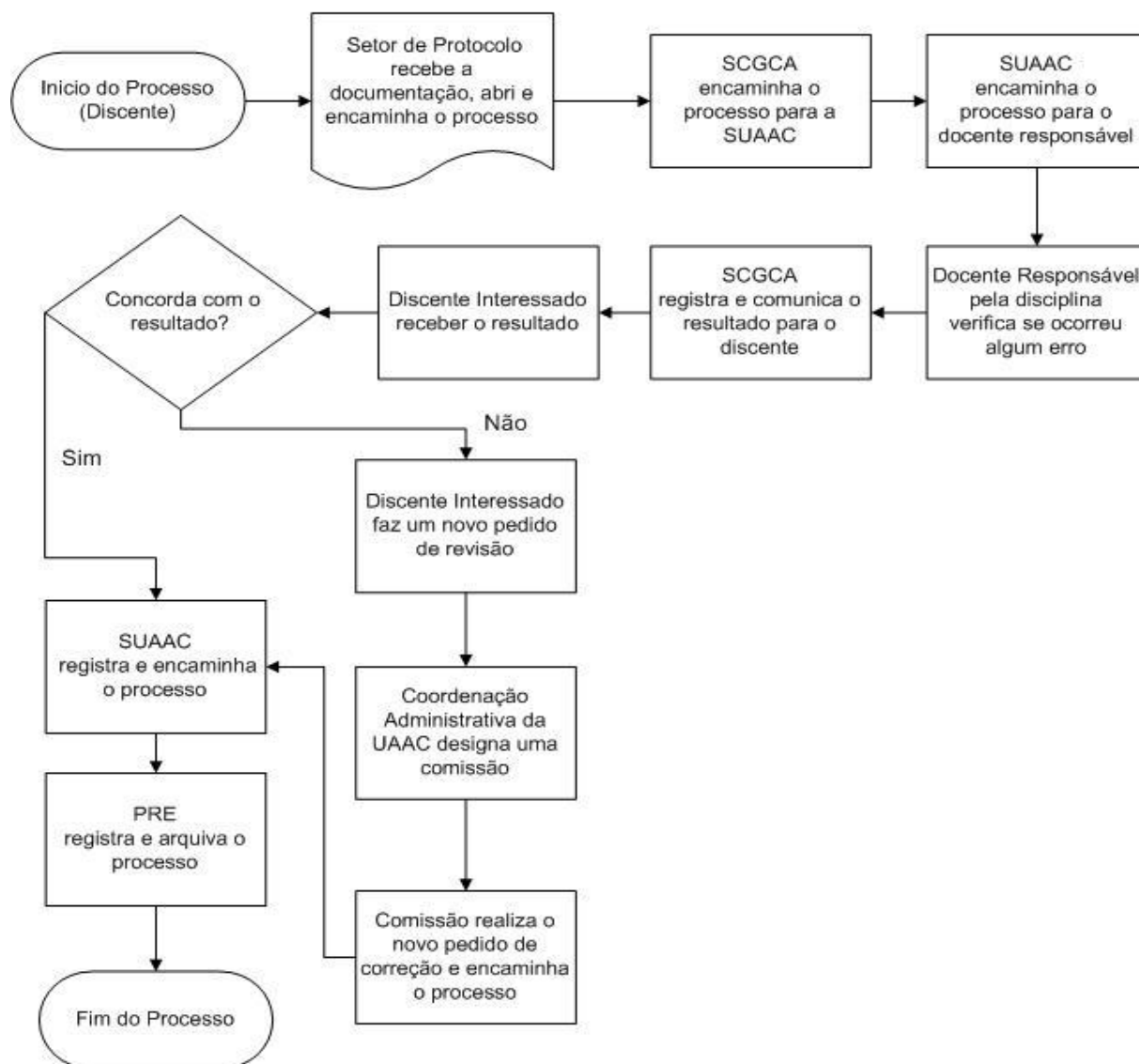
Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Discente Interessado	Preencher formulário de Revisão de Exercícios de Verificação Acadêmica conforme (Anexo E), no prazo de até 3 (três) dias de divulgação da nota pelo docente e encaminhar para o Setor de Protocolo Geral da Reitoria para abertura do processo.
2º	Setor de Protocolo	Receber o requerimento, conferir, abrir processo e encaminhar para a SCGCA.
5º	Secretaria da Coordenação De Graduação do curso de Administração - SCGCA	Registrar a entrada do processo e encaminhar para a SUAAC.
6º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Receber e encaminhar para o docente responsável pela disciplina solicitada.
7º	Docente Responsável Pela Disciplina	Rever a correção para verificar se ocorreu algum erro de avaliação, podendo alterar ou não a nota, e encaminhar para a SCGCA.

8º	Secretaria da Coordenação De Graduação do curso de Administração - SCGCA	Registrar a entrada do processo e comunicar o resultado ao discente.
9º	Discente Interessado	Receber o resultado do processo e em caso de discordância recorrer no prazo de 3 (três) dias úteis, a um novo pedido de Revisão de Exercícios de Verificação Acadêmica.
10º	Secretaria da Coordenação De Graduação do curso de Administração - SCGCA	Anexar o novo pedido do discente no processo original e encaminhar à SUAAC.
11º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Receber o processo e encaminha para a Coordenação Administrativa da UAAC.
12º	Coordenação Administrativa da UAAC	Designar uma comissão de 3 (três) docentes para proceder a uma nova e última revisão sem a participação do docente responsável pela disciplina. Esgotados os procedimentos, encaminhar o processo para a PRE.
13º	Pró- Reitoria de Ensino – PRE.	Receber, registrar e arquivar o resultado do processo na pasta do Discente.

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Figura 10:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS
 UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
 Fluxo: Revisão de Exercícios de Verificação Acadêmica
 Nome da analista: Mayara Saete Assis Carvalho



Nota explicativa
 Siglas presente no fluxo:
PRE- Pró- Reitoria de Ensino
SCGCA- Secretaria da Coordenação de Graduação do
 Curso de Administração
SUAAC Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração
 e Contabilidade
UAAC- Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

4.2.2. Manual do Docente

De acordo com a Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira e Câmara Superior de Pós-Graduação do Conselho Universitário da Universidade Federal Campina Grande, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelas inúmeras resoluções e leis serão descritos alguns procedimentos realizados pelos docentes da UFCG, especificamente procedimentos que estão vinculados à da Unidade Acadêmica do Curso de Administração e Contabilidade (UAAC).

4.2.2.1 Dos Afastamentos

De acordo com a resolução N° 13/2008, da Câmara Superior de Pós-Graduação da Universidade Federal de Campina Grande, no uso das atribuições que lhe são conferidas estatutária e regimentalmente, serão descritos os tipos afastamento para determinados fins, como:

4.2.2.1.1 Afastamento do País - De curta duração

O que é?

É um afastamento concedido ao servidor público para a realização de estudo ou missão oficial no exterior. Afastamento de curta duração, total ou parcial (igual ou superior a trinta dias e inferior a seis meses).

Quem tem direito?

O servidor público em efetivo desempenho das atribuições do cargo ou emprego. Este somente poderá se ausentar do País para estudo ou missão oficial devidamente autorizado pela autoridade competente.

Quadro 14: Etapas de Afastamento do País - De curta duração específicas para os docentes do curso de administração da UFCG

Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Docente Interessado	Encaminhar a documentação abaixo relacionada para o setor de protocolo para a abertura do processo. 1- Formulário de Afastamento devidamente conforme (Anexo G);

		<p>2- Carta da Instituição ministrante do curso, comprovando a aceitação do candidato, ou carta de aceitação de trabalho ou de convite, e tradução, quando for o caso de afastamento para o exterior;</p> <p>3- Plano de Estudos ou de atividades a serem realizadas pelo requerente;</p> <p>4- Demonstração, pelo Departamento ou pelo Setor de Lotação, de como substituirá o servidor em suas atividades;</p> <p>5- Carta de concessão de recursos do órgão financiador, com informações referentes aos valores de passagens, diárias e outros gastos.</p>
2º	Setor de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar a SUAAC.
3º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Receber e encaminhar para a Coordenação Administrativa da UAAC.
4º	Coordenação Administrativa da UAAC	Designar um relator para análise do pedido e emissão de parecer convocar Assembleia da Unidade para apreciação do relator.
5º	Assembleia da UAAC	Apreciar relato do processo, discutir e emitir parecer final.
6º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade – SUAAC	Anexar ao processo a Certidão de Aprovação de Afastamento emitida pela Assembleia da UAAC indicando como a UAAC substituirá o docente em suas atividades e encaminhar para a Direção do CH.
7º	Direção do Centro de Humanidades - CH	Receber o processo e designar relator entre os membros do CONSAD para análise e emissão de parecer,ou emitir parecer “ad referendum”.
8º	Conselho Administrativo CONSAD	Apreciar o relato do processo, discutir e emitir parecer final e a Certidão de Aprovação de Afastamento pelo Conselho de Centro.
9º	Direção do Centro de Humanidades - CH	Encaminhar o processo para a PRPG
10º	Pró-Reitoria de Pós - Graduação -PRPG	Analisar, emitir parecer e encaminhar o processo para a CPPD.

11º	Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD	Analisar, emitir parecer e encaminhar o processo para a SRH.
12º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Registrar entrada de processo e encaminhar para a CCL
13º	Coordenação de Cadastro e Lotação- CCL	Emitir, publicar portaria e encaminhar o processo para a CCS.
14º	Coordenação de Cargos e Salários - CCS	Registrar ocorrência no SIAPE e encaminhar para a CCL.
15º	Coordenação de Cadastro e Lotação- CCL	Receber, registrar e arquivar a pasta do Docente.

Fonte: Adaptação do Manual Do Servidor da SRH/UFCG, 2013.

4.2.2.1.2 Afastamento do País - De curtíssima duração

O que é?

É um afastamento concedido ao servidor público para a realização de estudo ou missão oficial no exterior. Afastamento de curtíssima duração (igual ou inferior a 30(trinta) dias concedido nos casos em que o docente for aceito ou convidado para apresentar trabalho científico, cultural ou técnico, ministrar curso, conferência ou participar de mesa-redonda, evento, missão ou curso, no Brasil e no Exterior).

Quem tem direito?

O servidor público em efetivo desempenho das atribuições do cargo ou emprego. Este somente poderá se ausentar do País para estudo ou missão oficial devidamente autorizado pela autoridade competente.

Quadro 15: Etapas de Afastamento do País - De curtíssima duração específicas para os docentes do curso de administração da UFCG

Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Docente Interessado	Encaminhar a documentação abaixo relacionada para o setor de protocolo para a abertura do processo: 1- Requerimento do interessado solicitando o afastamento e justificando a relevância; 2- Formulário de afastamento, conforme modelo da PRPG, devidamente preenchido conforme (Anexo G); 3- Comprovante da aceitação do trabalho ou missão;

		<p>4- Demonstração, pela Unidade Acadêmica ou pelo setor de lotação, de como substituirá o servidor em suas atividades, quando se tratar de período superior a 15 dias;</p> <p>5- Certidão de aprovação do afastamento emitida pela Unidade ou pelo Setor de Lotação.</p>
2º	Setor de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar a SUAAC.
3º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Receber e encaminhar para a Coordenação Administrativa da UAAC.
	Coordenação Administrativa da UAAC	Emitir parecer e encaminhar o processo para a PRPG.
4º	Pró-Reitoria de Pós – Graduação - PRPG	Analisar, emitir parecer e encaminhar o processo para a CPPD.
5º	Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD	Analisar, emitir parecer e encaminhar o processo para a SRH.
6º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Registrar entrada de processo e encaminhar para a CCL.
7º	Coordenação de Cadastro e Lotação- CCL	Emitir, publicar portaria e encaminhar o processo para a CCS.
8º	Coordenação de Cargos e Salários - CCS	Registrar ocorrência no SIAPE e encaminhar para CCL.
9º	Coordenação de Cadastro e Lotação- CCL	Receber, registrar e arquivar na pasta do Docente.

Fonte: Adaptação do Manual Do Servidor da SRH/ UFCG, 2013.

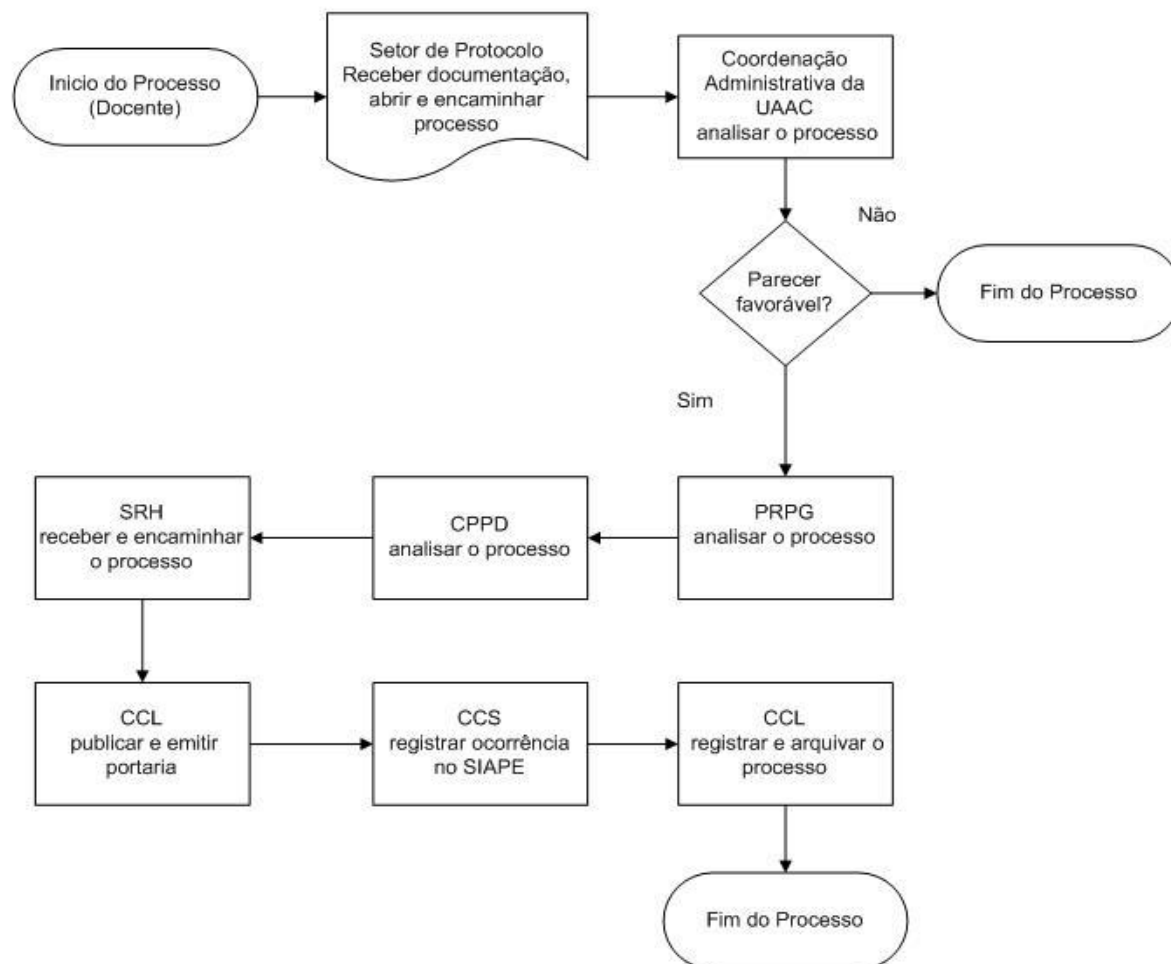
Figura 11:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fluxo: Afastamento do País - De curta e de curtíssima duração

Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



Nota explicativa	
Siglas presente no fluxo:	
CCL	- Coordenação de Cadastro e Lotação
CCS	- Coordenação de Cargos e Salários
CPPD	- Comissão Permanente de Pessoal Docente
PRPG	- Pró-Reitoria de Pós - Graduação
SIAPE	- Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SRH	- Secretaria de Recursos Humanos
UAAC	- Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fonte: Elaboração Própria, 2013.

4.2.2.1.3 Afastamento do País - De longa duração

O que é?

É um afastamento concedido ao servidor público para a realização de estudo ou missão oficial no exterior. Afastamento de Longa Duração (igual ou superior a seis meses) podendo ser para: Especialização, Mestrado, Doutorado, Pós-Doutorado.

Quem tem direito?

Todo servidor público. Este somente poderá se ausentar do País para estudo ou missão oficial devidamente autorizado pela autoridade competente.

Quadro 16: Etapas de Afastamento do País - De longa duração específicas para os docentes do curso de administração da UFCG

Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Docente Interessado	<p>Encaminhar a documentação abaixo relacionada para o setor de protocolo para a abertura do processo.</p> <p>Documentos necessários para a formalização de processo de afastamento ou prorrogação de afastamento para o docente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Requerimento de solicitação de afastamento ao Chefe Imediato; 2- Formulário de Afastamento devidamente preenchido, (Anexo G); 3- Carta da Instituição ministrante do curso, comprovando a aceitação do candidato, e tradução, quando for o caso de afastamento no exterior; 4- Plano de Estudos ou de atividades a serem realizadas pelo requerente; 5- Quitação com a Biblioteca correspondente ao Campus a que pertence. <p>Certidões necessárias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6- Termo de compromisso e responsabilidade do requerente, registrado no Cartório de Títulos e Documentos, assumindo o compromisso legal de prestar serviços à Universidade Federal de Campina Grande depois de concluído o seu afastamento para capacitação, por prazo equivalente ao tempo usufruído; 7- Termo de reconhecimento, devidamente registrado no Cartório de Títulos e Documentos, das normas estabelecidas na presente Resolução; 8- Carta de concessão de recursos do órgão financiador, com informações referentes aos valores de passagens, diárias e outros gastos.

2º	Sector de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar a SUAAC.
3º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Receber e encaminhar para a Coordenação Administrativa da UAAC.
4º	Coordenação Administrativa da UAAC	Designar um relator para análise do pedido e emissão de parecer e convocar Assembleia da Unidade para apreciação do parecer do relator.
5º	Assembleia da UAAC	Apreciar relato do processo, discutir e emitir parecer final.
6º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Anexar ao processo a Certidão de Aprovação de Afastamento emitida pela Assembleia da UAAC indicando como a UAAC substituirá o servidor em suas atividades e encaminhar para a Direção do CH.
7º	Direção do Centro de Humanidades – CH	Receber o processo e designar relator entre os membros do CONSAD para análise e emissão de parecer, ou emitir parecer “ad referendum”.
8º	Conselho Administrativo - CONSAD	Apreciar o relato do processo, discutir e emitir parecer final e a Certidão de Aprovação de Afastamento pelo Conselho de Centro.
9º	Direção do Centro de Humanidades – CH	Encaminhar o processo para a PRPG.
10º	Pró-Reitoria de Pós – Graduação -PRPG	Analisar, emitir parecer e encaminhar o processo para a CPPD.
11º	Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD	Analisar, emitir parecer e encaminhar o processo para a SRH.
12º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Registrar entrada do processo e encaminhar para a CCL
13º	Coordenação de Cadastro e Lotação- CCL	Emitir, publicar portaria e encaminhar o processo para a CCS.
14º	Coordenação de Cargos e Salários - CCS	Registrar ocorrência no SIAPE e encaminhar para a CCL.
15º	Coordenação de Cadastro e Lotação- CCL	Receber, registrar e arquivar na pasta do Docente.

Fonte: Adaptação do Manual Do Servidor da SRH/ UFCG, 2013.

4.2.2.1.4 Afastamento no País

O que é?

É um afastamento concedido ao servidor público em razão da atividade docente.

Quem tem direito?

Além dos casos previstos na legislação vigente, o ocupante de cargo da carreira de Magistério poderá afastar-se de suas funções, assegurados todos os direitos e vantagens a que fizer jus em razão da atividade docente:

- I - Para aperfeiçoar-se em instituição nacional ou estrangeira;
- II - Para prestar colaboração a outra instituição de ensino ou de pesquisa;
- III - Para comparecer a congresso ou reunião relacionados com atividades acadêmicas;
- IV- Para participar de órgão de deliberação coletiva ou outros relacionados com as funções acadêmicas.

Quadro 17: Etapas de Afastamento no País específicas para os docentes do curso de administração da UFCG

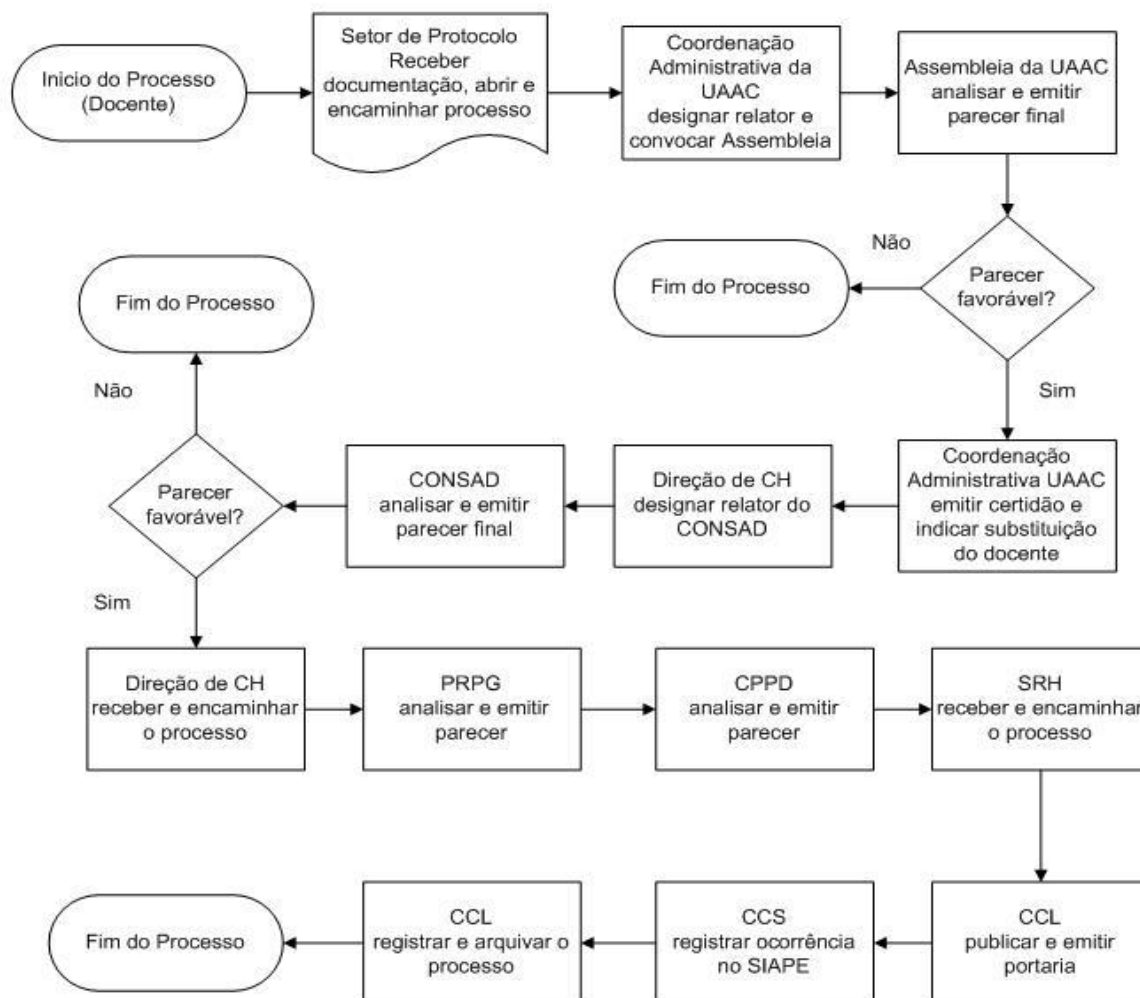
Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Docente Interessado	Encaminhar a documentação abaixo relacionada para o setor de protocolo para a abertura do processo. 1- Requerimento do interessado solicitando o afastamento e justificando a relevância; 2- Formulário de afastamento, conforme modelo da PRPG, devidamente preenchido (Anexo G); 3- Comprovante da aceitação do trabalho ou missão.
2º	Setor de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar a SUAAC.
3º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Receber e encaminhar para a Coordenação Administrativa da UAAC.
4º	Coordenação Administrativa da UAAC	Designar um relator para análise do pedido e emissão de parecer e convocar Assembleia da Unidade para discutir o parecer do relator.
5º	Assembleia da UAAC	Apreciar relato do processo, discutir e emitir parecer final.

6º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Anexar ao processo a Certidão de Aprovação de Afastamento emitida pela Assembleia da UAAC indicando como a UAAC substituirá o servidor em suas atividades e encaminhar para a Direção do CH.
7º	Direção do Centro de Humanidades – CH	Receber o processo e designar relator entre os membros do CONSAD para analisar e emitir parecer, ou emitir parecer “ad referendum”.
8º	Conselho Administrativo – CONSAD	Apreciar o relato do processo, discutir e emitir parecer final e a Certidão de Aprovação de Afastamento pelo Conselho de Centro.
9º	Direção do Centro de Humanidades – CH	Encaminhar o processo para a PRPG.
10º	Pró-Reitoria de Pós - Graduação -PRPG	Analisar, emitir parecer e encaminhar o processo para a CPPD.
11º	Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD	Analisar, emitir parecer e encaminhar o processo para a SRH.
12º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Registrar entrada de processo e encaminhar para a CCL
13º	Coordenação de Cadastro e Lotação- CCL	Emitir, publicar portaria e encaminhar o processo para a CCS.
14º	Coordenação de Cargos e Salários - CCS	Registrar ocorrência no SIAPE e encaminhar para a CCL.
15º	Coordenação de Cadastro e Lotação- CCL	Receber, registrar e arquivar na pasta do Docente.

Fonte: Adaptação do Manual Do Servidor da SRH/ UFCG, 2013.

Figura 12:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS
 UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
 Fluxo: Afastamento do País - De longa duração e Afastamento no País
 Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



Nota explicativa
 Siglas presente no fluxo:
CCL- Coordenação de Cadastro e Lotação
CCS- Coordenação de Cargos e Salários
CH- Centro de Humanidades
CONSAD- Conselho Administrativo
CPPD- Comissão Permanente de Pessoal Docente
PRPG- Pró-Reitoria de Pós - Graduação
SIAPE- Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SRH- Secretaria de Recursos Humanos
UAAC- Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

4.2.2.1.5 Afastamento para Servir a Outro Órgão ou Entidade

O que é?

O servidor pode ser cedido para exercício em outro órgão público.

Quem tem direito?

De acordo com o Art. 93, da Lei 8112/90, o servidor poderá ser cedido para ter exercício em outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, ou do Distrito Federal e dos Municípios, nas seguintes hipóteses:

I - Para exercício de cargo em comissão ou função de confiança; (Redação dada pela Lei nº 8.270, de 17.12.91);

II - Em casos previstos em leis específicas. (Redação dada pela Lei nº 8.270, de 17.12.91).

Quadro 18: Etapas de Afastamento para Servir outro Órgão ou Entidade, específicas para os docentes do curso de administração da UFCG

Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Órgão Interessado	Encaminhar um Ofício solicitando a liberação do servidor para o setor de protocolo.
2º	Setor de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir o processo encaminhar à SRH.
3º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Registrar a entrada do processo e encaminhar para a Coordenação Administrativa da UAAC.
4º	Coordenação Administrativa da UAAC	Designar um relator para análise do pedido e emissão de parecer e convocar Assembleia da Unidade para discutir o parecer do relator.
5º	Assembleia da UAAC	Apreciar relato do processo, discutir e emitir parecer final.
6º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Anexar ao processo a Certidão de Aprovação de Afastamento emitida pela Assembleia da UAAC indicando como a UAAC substituirá o servidor em suas atividades e encaminhar para a Direção do CH.
7º	Direção do Centro de Humanidades – CH	Receber o processo e designar relator entre os membros do CONSAD para análise e emissão de parecer, ou emitir parecer “ad referendum”.

8º	Conselho Administrativo – CONSAD	Apreciar o relato do processo, discutir e emitir parecer final e a Certidão de Aprovação de Afastamento pelo Conselho de Centro.
9º	Direção do Centro de Humanidades – CH	Encaminhar o processo para a SRH.
10º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Receber, registrar e encaminhar o processo para a CLN.
11º	Coordenação de Legislação e Normas - CLN	Analisar, emitir o parecer e encaminhar para o gabinete da SRH.
12º	Gabinete da SRH	Analisar o parecer e encaminhar o processo para a CCL.
13º	Coordenação de Cadastro e Lotação- CCL	Emitir portaria e encaminhar o processo para a CCS.
14º	Coordenação de Cargos e Salários - CCS	Registrar ocorrência no SIAPE e encaminhar para CCL.
15º	Coordenação de Cadastro e Lotação- CCL	Receber, registrar e arquivar na pasta do Docente.

Fonte: Adaptação do Manual Do Servidor da SRH/ UFCG, 2013.

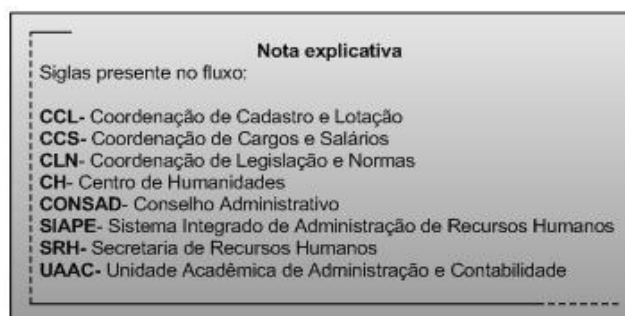
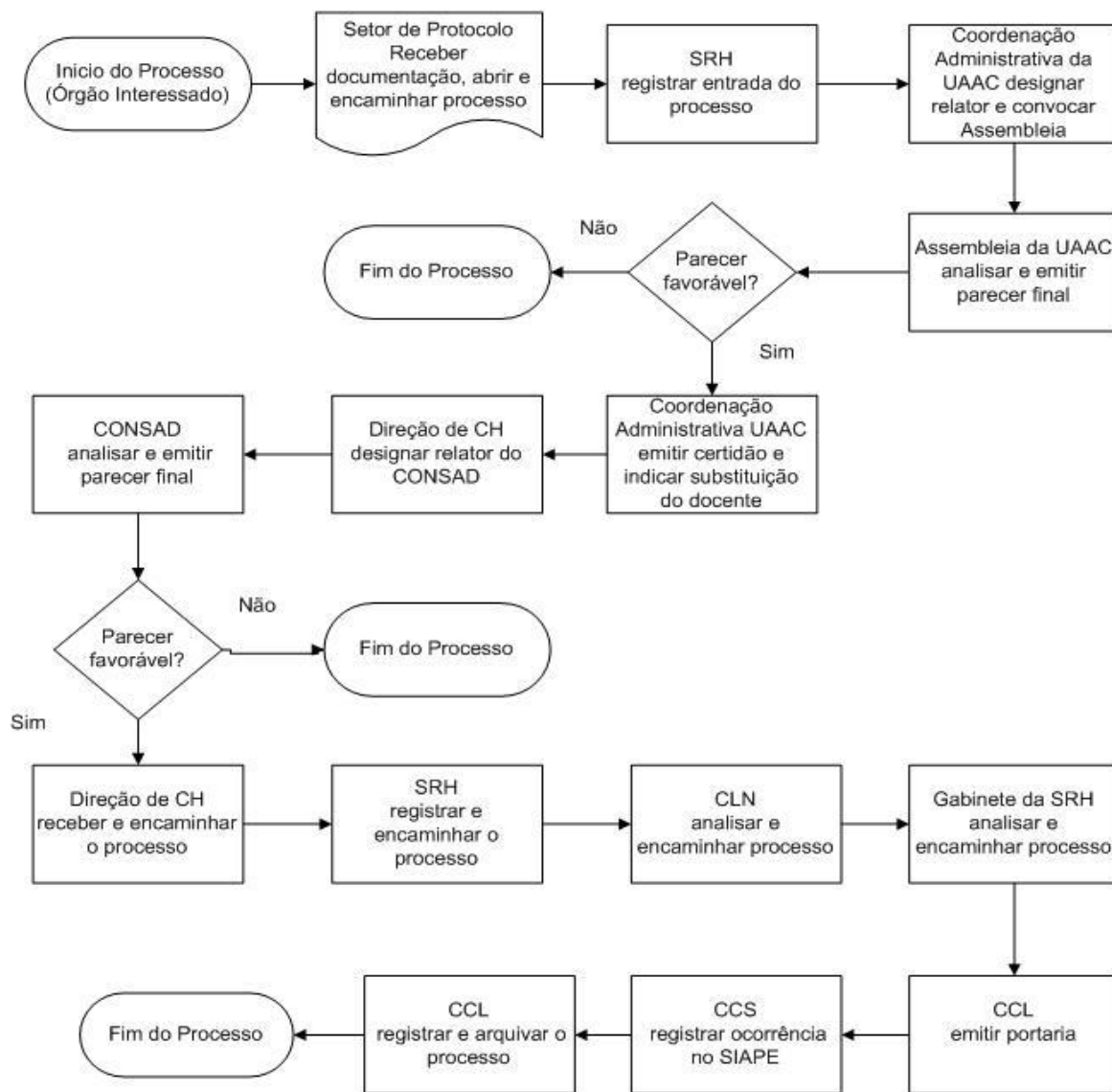
Figura 13:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fluxo: Afastamento para Servir a Outro Órgão ou Entidade

Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



Fonte: Elaboração Própria, 2013.

4.2.2.2 Concurso Público de Provas e Títulos para o Magistério Superior

O que é?

De acordo com a resolução de nº 01/2012. O Concurso Público é realizado para preencher uma nova vaga que tenha sido alocada para a UAAC, ou para preencher uma vaga deixada por um docente que se aposentou ou que foi exonerado, ou que faleceu, ou que tenha sido removido, redistribuído ou transferido para outra instituição.

Quem tem direito?

Profissionais que possuam requisitos de formação na área de conhecimento e titulações na área solicitada e o interessado (a) que não possuam vínculo efetivo com a União, Autarquias, inclusive em regime especial, e Fundações Públicas Federais.

Quadro 19: Etapas para o Concurso Público de Provas e Títulos para o Magistério Superior específicas para os docentes do curso de administração da UFCG

Passo a Passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Coordenação Administrativa da UAAC	1- Para nova vaga, solicitar o código da vaga à CAVD; 2- Convocar reunião da Assembleia da UAAC para discutir e aprovar a solicitação de abertura do Concurso Público.
2º	Assembleia da UAAC	1- Aprovar a área de conhecimento, os requisitos de formações e titulações; 2- Aprovar a lista sêxtupla contendo os nomes dos docentes que irão compor a Comissão Examinadora, sendo três titulares e três suplentes, sendo pelo menos dois membros externos à UFCG. Com titulação igual ou superior à exigida no concurso; 3- Emitir uma Certidão para ser anexada ao processo que será aberto no protocolo para dar início ao Concurso.
3º	Coordenação Administrativa da UAAC	Abrir processo no protocolo geral que deve incluir: 1- Requerimento à Direção de Centro justificando a necessidade de realizar o Concurso; 2- Anexar documentação que comprove a necessidade de ocupação da vaga; 3- Anexar a Certidão da Assembleia da UAAC.
4º	Setor de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar à Direção do Centro de Humanidades.
5º	Direção do Centro de Humanidades - CH	Dar ciência ao processo e concordância “ad referendum” ou designar um relator membro do CONSAD para análise e emissão de parecer e encaminhar para a CAVD.

6º	Comitê Assessor de Vaga Docente - CAVD	Analisar o pedido para deferi-lo ou não. No caso de: - indeferido o processo é devolvido ao CH que por sua vez o devolve à UAAC; - no caso de aprovado, encaminhar o processo para CLN na SRH para providências de publicação de Edital no Diário Oficial, na mídia local e no Portal da UFCG.
7º	Coordenação Administrativa da UAAC	Elaborar o edital e enviar para o CH em forma de arquivo digital e uma cópia impressa do mesmo para ser assinado pelo Diretor do CH.
8º	Direção do Centro de Humanidades - CH	Receber, assinar e encaminhar para a CLN.
9º	Coordenação de Legislação e Normas - CLN	Receber a cópia digital do edital e encaminhar para a Assessoria de Imprensa da UFCG para a publicação e providenciar a publicação do edital completo no D.O.U e o aviso de edital na mídia local.
10º	Assessoria de Imprensa da UFCG	Publicar o edital no Portal da UFCG.

Fonte: Elaboração própria, 2013.

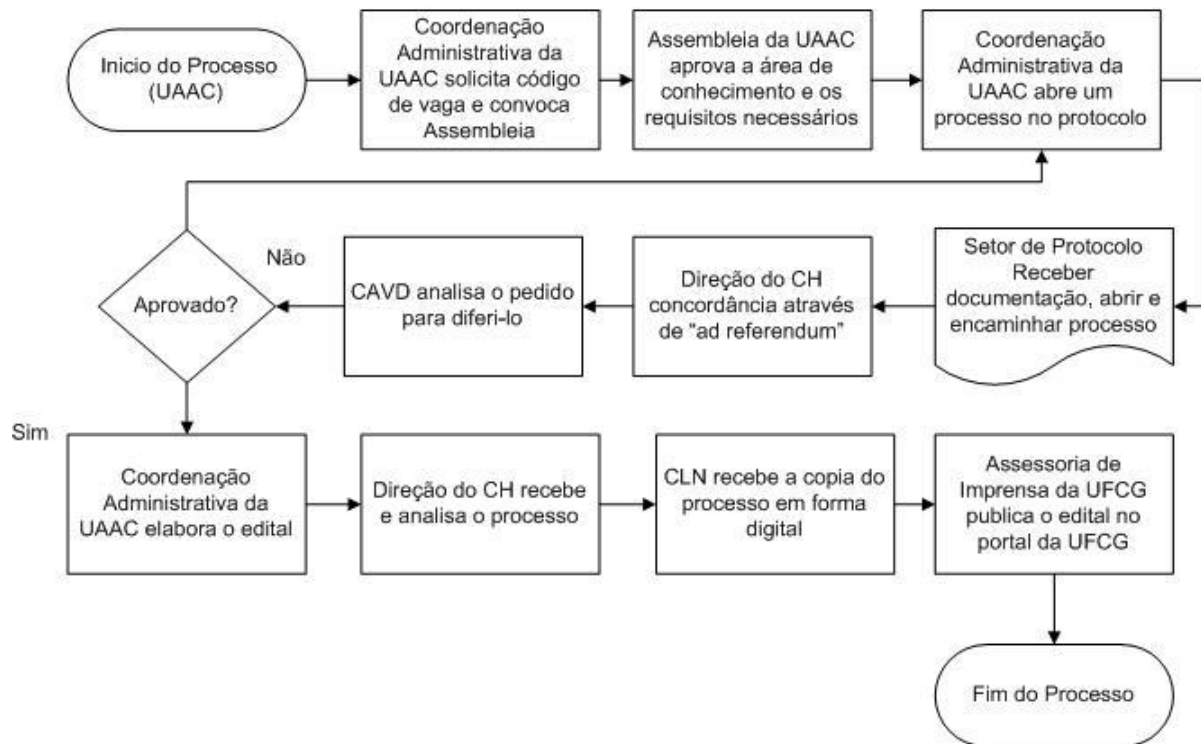
Figura 14:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fluxo: Concurso Público de Provas e Títulos para o Magistério Superior

Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho

**Nota explicativa**

Siglas presente no fluxo:

CH- Centro de Humanidades**CLN**- Coordenação de Legislação e Normas**CAVD**- Comitê de Vaga Docente**UAAC**- Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

4.2.2.3 Contratação através do Concurso Público de Provas e Títulos para o Magistério Superior

O que é?

O ingresso na Carreira dos Magistérios Superior ou de Educação Básica, nos quadros da UFCG, far-se-á mediante realização de Concurso Público de Provas e Títulos, de acordo com a legislação vigente e o disposto na Resolução de nº 01/2012 da Pró-Reitoria de Gestão Administrativo-Financeira.

Quem tem direito?

Para o concurso, podem inscrever-se profissionais com:

- I- Titulação exigida no Edital;
- II- Diplomas que atestam a titulação;
- III- Que não possuam vínculo efetivo com a União, Autarquias, inclusive em regime especial, e Fundações Públicas Federais.

Quadro 20: Etapas de Contratação através do Concurso Público de Provas e Títulos para o Magistério Superior específicas para o curso de administração da UFCG

Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Docente Aprovado e Classificado	1- Providenciar os exames médicos que são exigidos pela UFCG e apresentá-los ao SIASS para emissão de laudo; 2- Providenciar a documentação adicional exigida, pela UFCG e encaminhar à CPACE para análise.
2º	Coordenação de Legislação e Normas - CLN	1- Receber laudo do SIASS e parecer da CPACE; 2- Analisar os documentos e dar ciência à Reitoria para nomeação.
3º	Reitor	Emitir portaria de nomeação
4º	Coordenação de Legislação e Normas- CLN	Elaborar “termo de posse” para ser assinado pelo Docente classificado e a SRH.
5º	Docente Empossado	Assumir suas atividades na Unidade Acadêmica, no prazo máximo de 15(quinze) dias após a nomeação.
6º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Enviar cópia dos seguintes documentos a Coordenação Administrativa da UAAC: 1- Portaria de nomeação; 2- Portaria de lotação; 3- Termo de posse.
7º	Coordenação Administrativa da UAAC	Receber e arquivar as cópias da documentação recebida na pasta do docente.

Fonte: Elaboração própria, 2013.

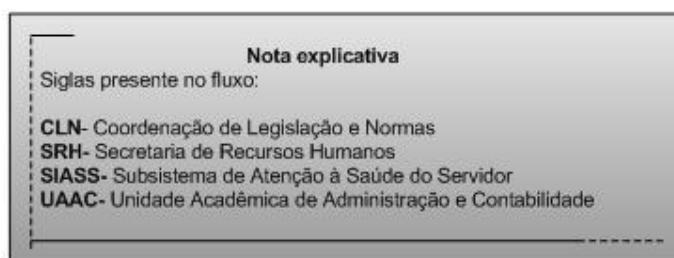
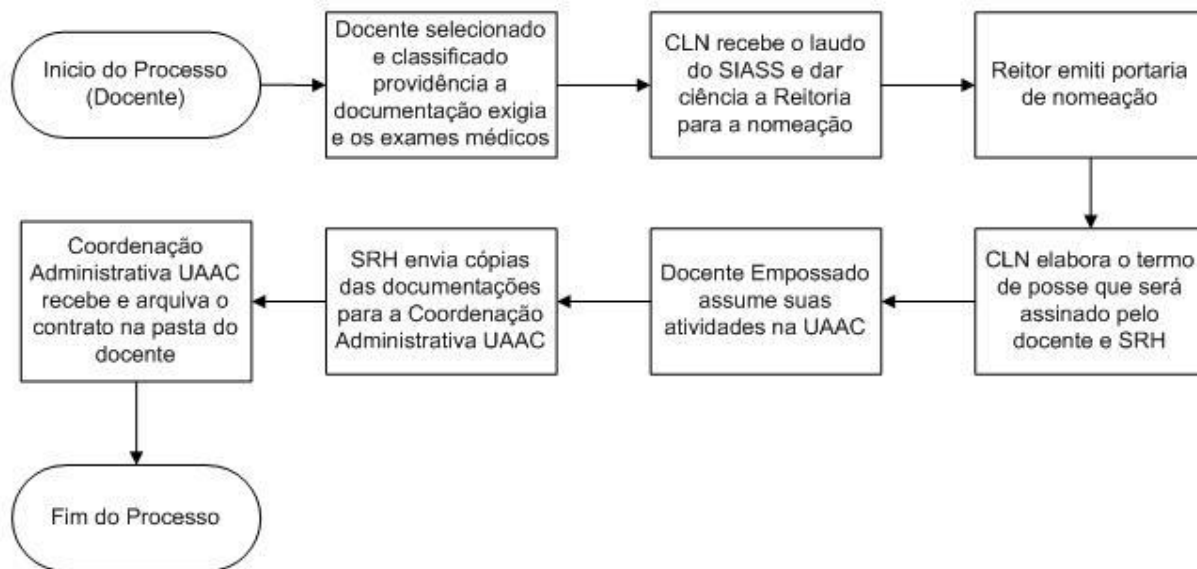
Figura 15:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fluxo: Contratação através do Concurso Público de Provas e Títulos para o Magistério Superior

Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



Fonte: Elaboração própria, 2013.

4.2.2.4 Contratação de Docente Substituto

Resolução N° 02/2006 Estabelece normas para a seleção e contratação de Professor Substituto e dá outras providências. A contratação de Professor Substituto será feita nos termos da Lei 8.745/93, com as alterações feitas pelas Leis 9.849/99, 10.667/03, 10.973/04 e 11.123/05, para substituições eventuais de docentes da carreira do Magistério.

O que é?

É uma contratação por tempo determinado, observado o que dispõe a legislação federal pertinente, no tocante ao prazo de duração e à sua renovação. Para a contratação, consideram-se substituições eventuais aquelas realizadas para suprir a falta de docentes da carreira do Magistério, decorrentes de exoneração ou demissão, falecimento, aposentadoria, afastamentos ou licenças de concessão obrigatória e licença para capacitação ou aperfeiçoamento prevista no artigo 87 da Lei n° 8.112, com redação dada pela Lei 9.527, de 10 de dezembro de 1997.

Quem tem direito?

O interessado em atuar como professor substituto na UFCG terá que atender algumas exigências para a sua contratação:

- I- Preencher os requisitos exigidos no edital;
- II- Ter sido aprovado em processo seletivo simplificado para professor substituto;
- III- Não possuir vínculo efetivo com a União, Autarquias, inclusive em regime especial, e Fundações Públicas Federais.

Quadro 21: Etapas de Contratação Docente Substituto específicas para os docentes do curso de administração da UFCG

Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1°	Docente Selecionado	1- Providenciar os exames médicos que são exigidos pela UFCG e apresentá-los ao SIASS para emissão de laudo; 2- Providenciar a documentação adicional exigida, pela UFCG e encaminhar à CPACE para análise.
2°	Coordenação de Legislação e Normas- CLN	Elaborar o contrato para ser assinado pelo Docente selecionado e pelo Reitor da UFCG.

3º	Docente Selecionado	Assumir suas atividades na Unidade Acadêmica.
4º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Enviar em duas vias cópias do Contrato assinado para a Coordenação Administrativa da UAAC.
5º	Coordenação Administrativa da UAAC	Receber e arquivar a cópia do Contrato na pasta do docente e entregar uma das vias ao docente.

Fonte: Elaboração Própria, 2013.

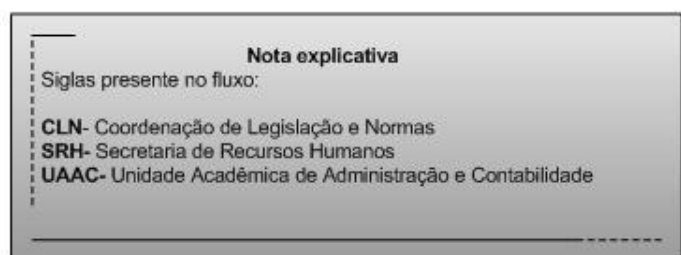
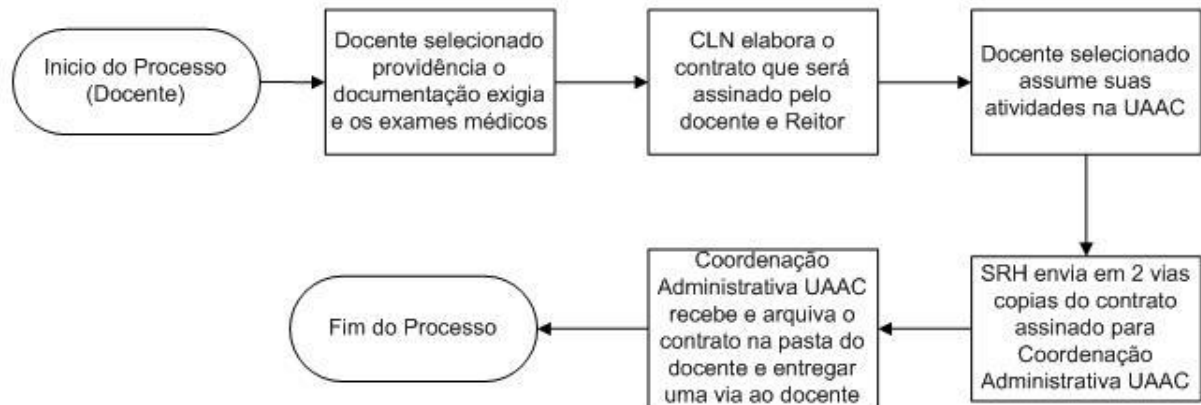
Figura 16:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fluxo: Contratação de Docente Substituto

Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



Fonte: Elaboração Própria, 2013.

4.2.2.5 Contratação de Docente Substituto Dentro do Prazo de Vigência da Seleção

Resolução N° 02/2006 Estabelece normas para a seleção e contratação de Professor Substituto e dá outras providências. A contratação de Professor Substituto será feita nos termos da Lei 8.745/93, com as alterações feitas pelas Leis 9.849/99, 10.667/03, 10.973/04 e 11.123/05, para substituições eventuais de docentes da carreira do Magistério.

O que é?

É a contratação de docente substituto que foi aprovado, mas não classificado em Processo Seletivo Simplificado realizado anteriormente, cujo prazo de validade não tenha expirado prazo de 1 ano após sua publicação no Diário Oficial da União (D.O.U), desse modo se evita a realização de um novo processo seletivo. Assim, a Coordenação Administrativa convocará o docente, obedecendo a sequência de colocação (2° lugar, 3° lugar) de acordo com o numero de vagas a serem preenchidas.

Quem tem direito?

Os candidatos aprovados e não classificados no Processo Seletivo Simplificado que não tenham mantido vínculo empregatício com instituição pública federal nos últimos dois anos.

Quadro 22: Etapas de Contratação de Docente Substituto Dentro do Prazo de Vigência da Seleção específicas para os docentes do curso de administração da UFCG

Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1°	Coordenação Administrativa da UAAC	Entrar em contato com o candidato (a) que estiver na sequência de colocação de acordo com a lista de aprovados.
2°	Candidato (a) Convocado	Apresentar-se à Coordenação Administrativa da UAAC ou assinar um termo de desistência da vaga para que a Coordenação Administrativa da UAAC possa convocar o próximo(a) candidato(a) da lista de aprovados até que um dos aprovados demonstre interesse e disponibilidade para preencher a vaga.
3°	Assembleia da UAAC	Emitir Certidão autorizando a contratação.

4º	Coordenação Administrativa da UAAC	Abrir processo endereçado à Direção de Centro no qual deve constar justificativa para contratação, os termos de desistência dos candidatos (as) que foram convocados na sequência da lista de aprovados e a Certidão da Assembleia da UAAC.
5º	Setor de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir o processo encaminhar à Direção de Centro.
6º	Direção de Centro	Analisar, dar parecer e encaminhar o processo para a CAVD.
7º	Comitê Assessor de Vagas Docentes - CAVD	Analisar, dar parecer e encaminhar o processo para a CLN.
8º	Docente Selecionado	1- Providenciar os exames médicos que são exigidos pela UFCG e apresentá-los ao SIASS para emissão de laudo; 2- Providenciar a documentação adicional exigida pela UFCG e encaminhar à CPACE para análise.
9º	Coordenação de Legislação e Normas- CLN	Elaborar o contrato para ser assinado pelo Docente selecionado e pelo Reitor da UFCG.
10º	Docente Selecionado	Assumir suas atividades na Unidade Acadêmica.
11º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Enviar cópia do Contrato assinado para a Coordenação Administrativa da UAAC.
12º	Coordenação Administrativa da UAAC	Receber e arquivar a cópia do Contrato na pasta do docente.

Fonte: Elaboração Própria, 2013.

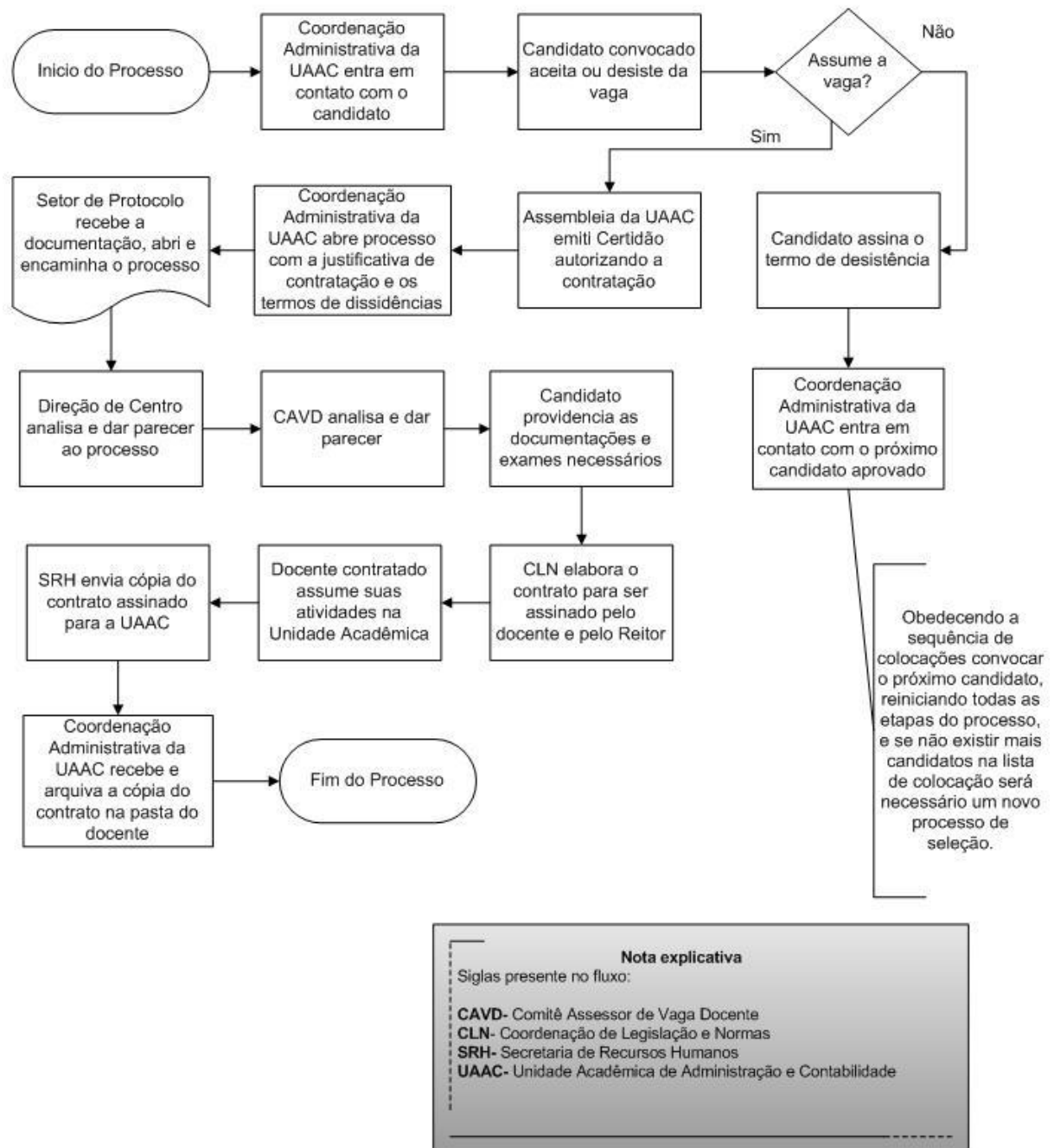
Figura 17:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fluxo: Contratação de Docente Substituto dentro do Prazo de Vigência da Seleção

Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



Fonte: Elaboração Própria, 2013.

4.2.2.6 Emissão de Diárias e Passagens para Servidores: Docentes e Técnico-Administrativos

PORTARIA Nº 403, DE 23 DE ABRIL DE 2009. Dispõe sobre a solicitação, autorização, concessão e prestação de contas de diárias, passagens e hospedagem no âmbito do Ministério da Educação, e dá outras providências.

O que é?

A emissão de diárias e passagens é um direito que o servidor tem quando necessita se deslocar para outra localidade sendo no país ou no exterior, a fim de participar de eventos acadêmicos, ou de interesse da instituição. Assim, todas as unidades gestoras da UFCG respeitarão a competência e as diretrizes para solicitar, propor e conceder diárias e passagens para deslocamentos a serviço, em viagens nacionais e internacionais.

Quem tem direito?

Servidores e colaboradores eventuais da instituição.

I - Proposto: pessoa que viaja e presta contas da viagem realizada;

II - Solicitante: o usuário previamente cadastrado no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP), responsável pela solicitação da viagem no SCDP;

III - Proponente: a autoridade responsável pela indicação do proposto, pela análise da pertinência da missão e pela avaliação dos dados e documentação da viagem;

IV - Autoridade Concedente: responsável pela aprovação da viagem no SCDP;

V - Autoridade Superior: responsável pela aprovação das viagens urgentes, em que a data de solicitação seja inferior a dez dias da viagem;

VI - Consultor de Viagem Internacional: responsável pela verificação da caracterização, do enquadramento legal e da documentação pertinente às viagens ao exterior;

VII - Colaborador Eventual: toda pessoa que, sem vínculo com o Serviço Público Federal, seja convidado a prestar colaboração de natureza técnica especializada ou participar de evento de interesse dos órgãos ou das entidades vinculadas ao MEC em caráter esporádico;

VIII - Servidor Externo: servidor cadastrado no SIAPE e não lotado no MEC;

IX - Unidade: unidade de ação com atribuições específicas na organização.

Informações Gerais

I - As solicitações para os deslocamentos no país deverão ser encaminhadas com antecedência mínima de 10 (dez) dias, e 15 (quinze) dias para viagens internacionais.

II - Não sendo possível atender ao prazo exigido na lei, anexar justificativa que comprove a inviabilidade do cumprimento dessa exigência legal, para julgamento da pertinência por parte da autoridade superior;

III - Quando o afastamento iniciar-se em sextas-feiras, bem como os que incluam sábados, domingos e feriados, obrigatoriamente deverá constar a justificativa na solicitação;

IV - A participação de Servidores em eventos será de no máximo: 02(dois) representantes por unidade para eventos no país e 01(um) representante para eventos no exterior;

Quadro 23: Etapas de Emissão de Diárias e Passagens específicas para os servidores: docentes e técnico- administrativos do curso de administração da UFCG

Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Docente Interessado	Encaminhar documentação abaixo relacionada para o setor de protocolo para abertura do processo: 1- Requerimento de ajuda de custo a Direção de Centro (diárias e /ou passagens); 2- Convite, promoção, folder, carta de aceite, documento comprobatório de deslocamento, e-mails, convocações e etc.
2º	Setor de Protocolo	Receber a documentação, abrir o processo e encaminhar para a Coordenação da UAAC.
3º	Coordenação Administrativa da UAAC	1- Analisar o processo para a verificação da pertinência da viagem e disponibilidade de recursos; 2- Anexar no processo o formulário padrão de diárias / passagens, conforme o (Anexo L); 3- Autorização do Chefe Imediato da UAAC.
4º	Proponente da Coordenação de Gestão Financeira - CGF	Revisar o atendimento das exigências legais e emitir parecer.

5º	Solicitante da Coordenação de Gestão Financeira - CGF	Realizar lançamento de solicitação no Sistema de Comissão de Diárias e Passagens (SCDP).
6º	Proponente da Coordenação de Gestão Financeira - CGF	Autorizar ou negar a solicitação.
7º	Autoridade Concedente da Coordenação de Gestão Financeira - CGF	Aprovar ou negar o pedido de viagem no SCDP.
8º	Coordenação de Gestão Financeira - CGF	Efetuar pagamento.
9º	Docente Interessado	Prestar contas da viagem realizada com a Coordenação da UAAC fornecendo a documentação comprobatória.
10º	Coordenação Administrativa da UAAC	Digitalizar a documentação comprobatória da viagem e encaminhar para o Solicitante da CGF.
11º	Solicitante Coordenação de Gestão Financeira - CGF	Realizar a conferência de prestação de contas e emitir o parecer.
12º	Proponente da Coordenação de Gestão Financeira - CGF	Emitir parecer.
13º	Autoridade Concedente da Coordenação de Gestão Financeira - CGF	Analisar e dar o parecer final.

Fonte: Elaboração Própria, 2013.

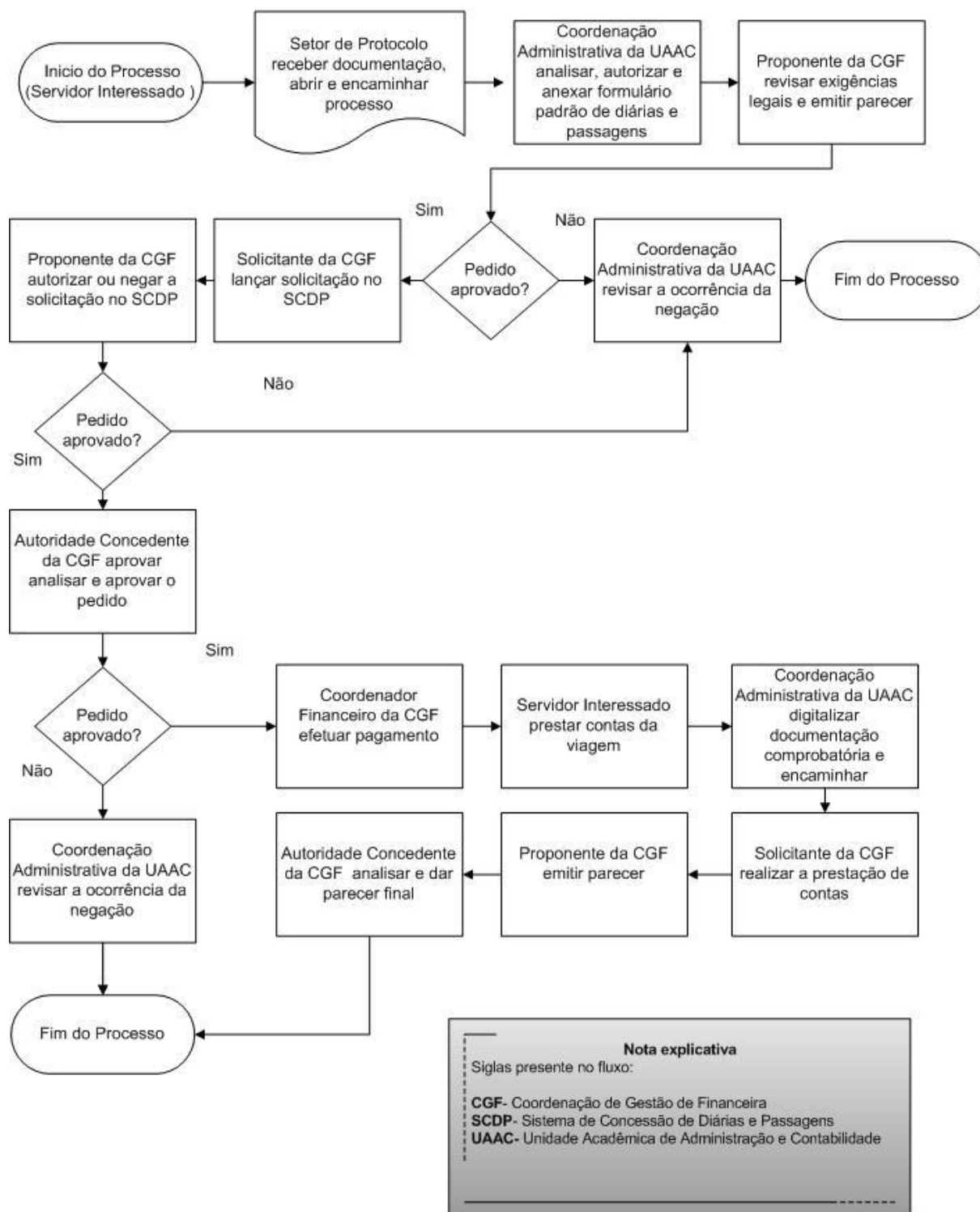
Figura 18:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fluxo: Emissão de Diárias e Passagens para Servidores Docentes e Técnico-Administrativos

Nome Da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



Fonte: Elaboração Própria, 2013.

4.2.2.7 Estágio Probatório

O que é?

Resolução Nº 01/2010 fixa normas para a avaliação de desempenho de docentes em estágio probatório. Assim, de acordo com o Art. 1º, o Estágio Probatório é o período de 36 (trinta e seis) meses, contados a partir da entrada em exercício do servidor nomeado para cargo de provimento efetivo, e durante o qual sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo.

Quem tem direito?

O servidor público, devendo ser observados os seguintes fatores definidos no art. 20 da Lei 8.112/90:

- I – Assiduidade;
- II – Disciplina;
- III – Capacidade de iniciativa;
- IV – Produtividade;
- V – Responsabilidade.

Quadro 24: Etapas do Estágio Probatório específicas para os docentes do curso de administração da UFCG

Passo a Passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Reitor	Nomear o docente concursado e encaminhar o edital para SRH.
2º	Secretaria de Recursos Humanos – SRH	Registrar e publicar o edital e encaminhar para a SUAAC.
3º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Receber, registrar e encaminhar para a Coordenação Administrativa da UAAC.

4º	Coordenação Administrativa da UAAC	Designar até 30 (trinta) dias após a nomeação do docente uma comissão de avaliação de desempenho composta por três docentes que possuam níveis acima do avaliado e emitir portaria. E encaminhar uma notificação para a ciência do docente.
5º	Docente em Estágio Probatório	Entregar a CAD o plano de atividades para o seu período probatório.
6º	Comissão de Avaliação de Desempenho – CAD	Apresentar à Assembleia da Unidade Acadêmica o parecer em relação ao plano de atividades para o período probatório.
7º	Assembleia da Unidade Acadêmica – UAAC	Discutir e aprovar o plano de atividades apresentado pela CAD.
8º	Coordenação Administrativa da UAAC	Realizar as etapas de: 1- Preencher ao final de cada período letivo o questionário para avaliação, pela unidade acadêmica de docente em estágio probatório (Anexo H); 2- Aplicar questionário para avaliação, pelo docente, de docente em estágio probatório (Anexo I); Encaminhar os questionários preenchidos do item 1 e 2 para a CAD.
9º	Comissão de Avaliação de Desempenho – CAD	Realizar a cada período letivo: 1- Aferir os dados constantes dos questionários recebidos; 2- Realizar avaliação parcial e encaminhar ao docente avaliado; 3- Apresentar relatório parcial, com parecer conclusivo à Coordenação Administrativa da Unidade Acadêmica do Curso de Administração; 4- Realizar reunião com a presença do(a) Coordenador Administrativo da Unidade Acadêmica para apresentar resultados da avaliação parcial; 5- Informar à Assembleia da Unidade Acadêmica os resultados da avaliação parcial do docente; 6- Elaborar 60 (sessenta) dias antes do término do estágio probatório o relatório final com parecer conclusivo e encaminhar à Assembleia da Unidade Acadêmica.
10º	Assembleia da UAAC	Apreciar, e se posicionar favorável ou contrário ao parecer final da Comissão de Avaliação Docente e encaminhar para a SCGCA.

11º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Elaborar certidão do resultado final da avaliação do docente em estágio probatório e encaminhar para a Coordenação Administrativa da UAAC.
12º	Coordenação Administrativa da UAAC	Encaminhar o relatório final da Comissão de Avaliação Docente ao Conselho de Centro.

Fonte: Elaboração Própria, 2013.

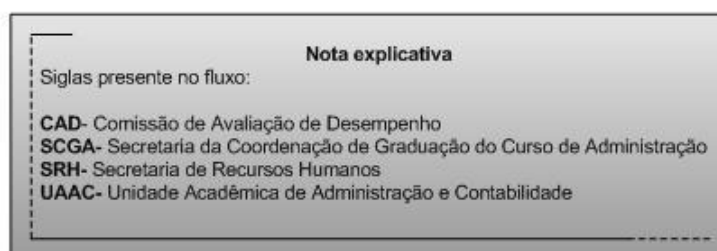
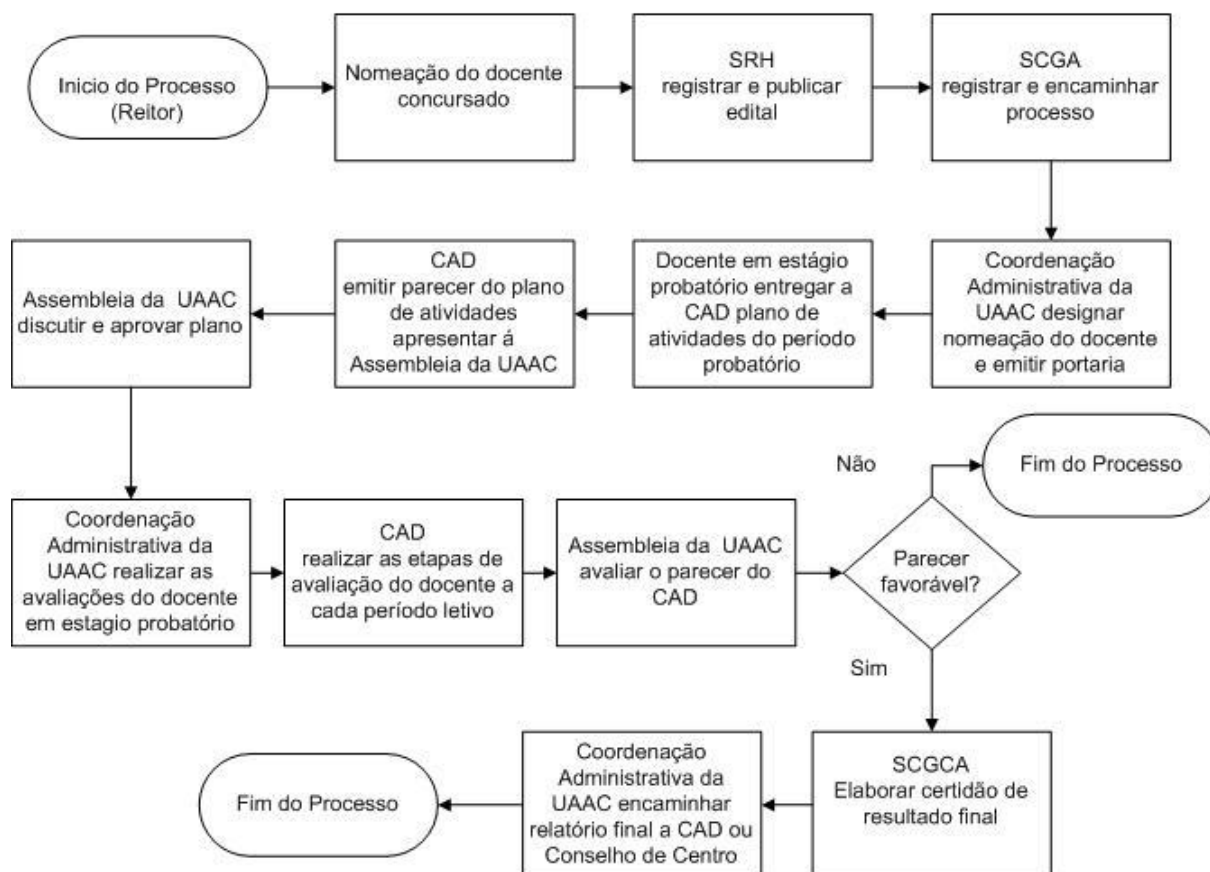
Figura 19:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fluxo: Estágio Probatório

Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



4.2.2.8 Processo Simplificado para Professor Substituto

O que é?

De acordo com a resolução nº 02/2006, havendo necessidade de substituir algum docente que se afastou por algum motivo de licença médica ou outro tipo de afastamento previsto em lei, a Coordenação Administrativa da UAAC convoca uma reunião para discutir e aprovar a solicitação de Abertura de Processo Seletivo Simplificado para docente substituto. A contratação será realizada por tempo determinado, observado o que dispõe a resolução e a legislação federal pertinente, no tocante ao prazo de duração e a sua renovação.

Quem tem direito?

Profissionais que possuam requisitos de formação na área de conhecimento e titulações na área solicitada e que não possuam vínculo efetivo com a União, Autarquias, inclusive em regime especial, e Fundações Públicas Federais.

Quadro 25: Etapas para o Processo Simplificado para Professor Substituto específicas para os docentes do curso de administração da UFCG

Passo a Passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Coordenação Administrativa da UAAC	Convocar reunião através de uma Assembleia da UAAC para discutir e aprovar a solicitação de abertura de Processo Seletivo Simplificado para docente substituto.
2º	Assembleia da UAAC	<ol style="list-style-type: none"> 1- Aprovar a área de conhecimento, os requisitos de formações e titulações e compor uma Comissão de Seleção que será composta por 6 (seis) membros, sendo 3 (três) titulares e 3 (três) suplentes, e os pontos para a prova didática com respectiva bibliografia; 2- Emitir Certidão para ser anexada ao processo que será aberto no protocolo para dar início à Seleção.
3º	Coordenação Administrativa da UAAC	<p>Abrir processo no protocolo geral que deve incluir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Requerimento à Direção de Centro justificando a necessidade de realizar a Seleção e encaminhar o processo à CONVAD; 2- Anexar o laudo médico emitido pelo SIASS que se tratar de licença médica do docente que será substituído ou outro documento que comprove o afastamento do docente; 3- Anexar a Certidão da Assembleia da UAAC.

4º	Setor de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar à Direção do Centro de Humanidades.
5º	Direção do Centro de Humanidades -CH	Dar ciência ao processo e concordância “ad referendum” ou designar um relator membro do CONSAD para análise e emissão de parecer e encaminhar para a CAVD.
6º	Comitê Assessor de Vaga Docente - CAVD	Analisar o pedido para deferir-lo ou não. No caso de: - indeferido o processo é devolvido ao CH que por sua vez devolver à UAAC; - no caso de aprovado, encaminhar o processo para CLN na SRH para providências de publicação de Edital no Diário Oficial, na mídia local e no Portal da UFCG.
7º	Coordenação Administrativa da UAAC	Elaborar o edital e enviar para o CH em forma de arquivo digital e uma cópia impressa do mesmo para ser assinado pelo Diretor do CH.
8º	Direção do Centro de Humanidades - CH	Receber, assinar e encaminhar para a CLN.
9º	Coordenação de Legislação e Normas - CLN	Receber a cópia digital do edital e encaminhar para a Assessoria de Imprensa da UFCG para a publicação. Providenciar a publicação do aviso de edital no D.O.U e na mídia local.
10º	Assessoria de Imprensa da UFCG	Publicar o edital no Portal da UFCG.

Fonte: Elaboração própria, 2013.

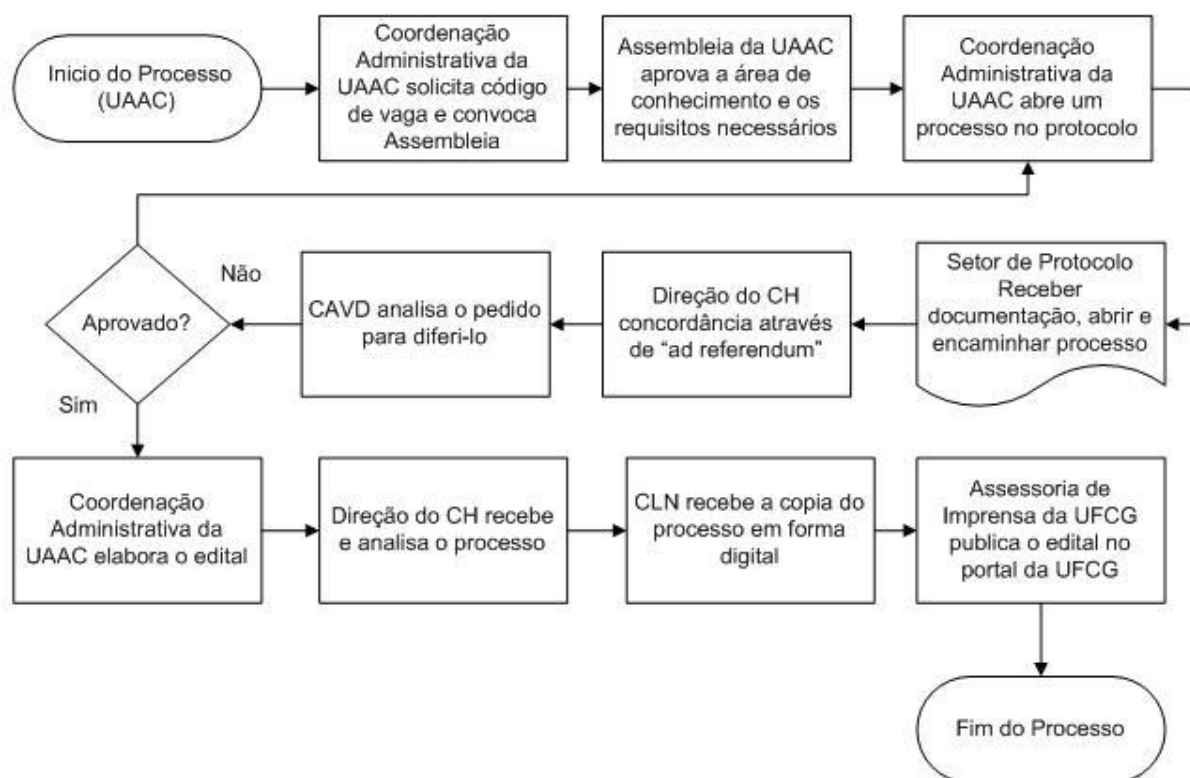
Figura 20:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fluxo: Processo Simplificado para Professor Substituto

Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho

**Nota explicativa**

Siglas presente no fluxo:

CH- Centro de Humanidades**CLN**- Coordenação de Legislação e Normas**CAVD**- Comitê Assessor de Vaga Docente**UAAC**- Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

4.2.2.9 Progressão Funcional do Docente

O que é?

De acordo com a resolução N° 03/2013 da Pró-Reitoria de Gestão Administrativo-Financeira, ao completar 2 (dois) anos da sua contratação ou da última progressão funcional, o docente deve elaborar um relatório de atividades, no qual deve constar todas as atividades de ensino, pesquisa, extensão e administrativas que tenham sido realizadas durante o interstício de 2 (dois) anos.

Quem tem direito?

O docente que completou 2 (dois) anos de contratação e que tenha realizado pelo menos duas das atividades entre as quais ensino, pesquisa, extensão e/ou administrativas.

Quadro 26: Etapas da Progressão Funcional específicas para os docentes do curso de administração da UFCG

Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1°	Docente Interessado	Abrir um processo no Protocolo geral solicitando sua Progressão Funcional (Anexo M), no qual deve constar Relatório de Atividades desenvolvidas nos 2(dois) últimos anos após a última progressão funcional do docente com a documentação comprobatória.
2°	Setor de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar a SUAAC.
3°	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Receber e encaminhar para a Coordenação Administrativa da UAAC.
4°	Coordenação Administrativa da UAAC	<ol style="list-style-type: none"> 1- Receber e anexar ao processo a Certidão da última progressão funcional do docente emitida pela SRH e a declaração de licenças e afastamentos, emitidas pela SRH. 2- Designar por meio de portaria uma Comissão de Avaliação Docente composta por 3 (três) docentes com titulação e nível funcional superior ao do docente requerente.
5°	Comissão Avaliação da UAAC	Receber o processo para análise e emissão de parecer o qual será apreciado e votado na Assembleia da UAAC.

6º	Assembleia da UAAC	Em caso de aprovação do pedido de progressão emitir Certidão de Aprovação que será anexada ao processo para encaminhar à Direção do CH para providências cabíveis.
7º	Direção do CH	<p>Poderá aprovar “ad referendum” e encaminhar o processo à CPPD ou designar um relator membro do CONSAD para análise e emissão de parecer.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Caso seja encaminhado para a CPPD, esta fará a análise final e uma vez aprovado o pedido de progressão funcional, será encaminhado à SRH para providências; 2- Caso tenha sido encaminhado ao relator do CONSAD, será emitida certidão de aprovação que será anexada ao processo e enviado à CPPD para providências.
8º	Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD	Receber, registrar e arquivar o processo na pasta do docente.

Fonte: Elaboração própria, 2013.

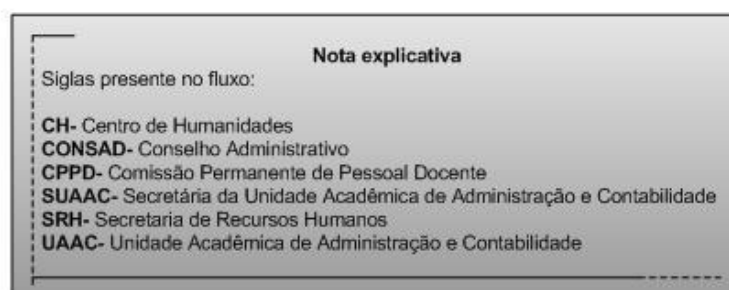
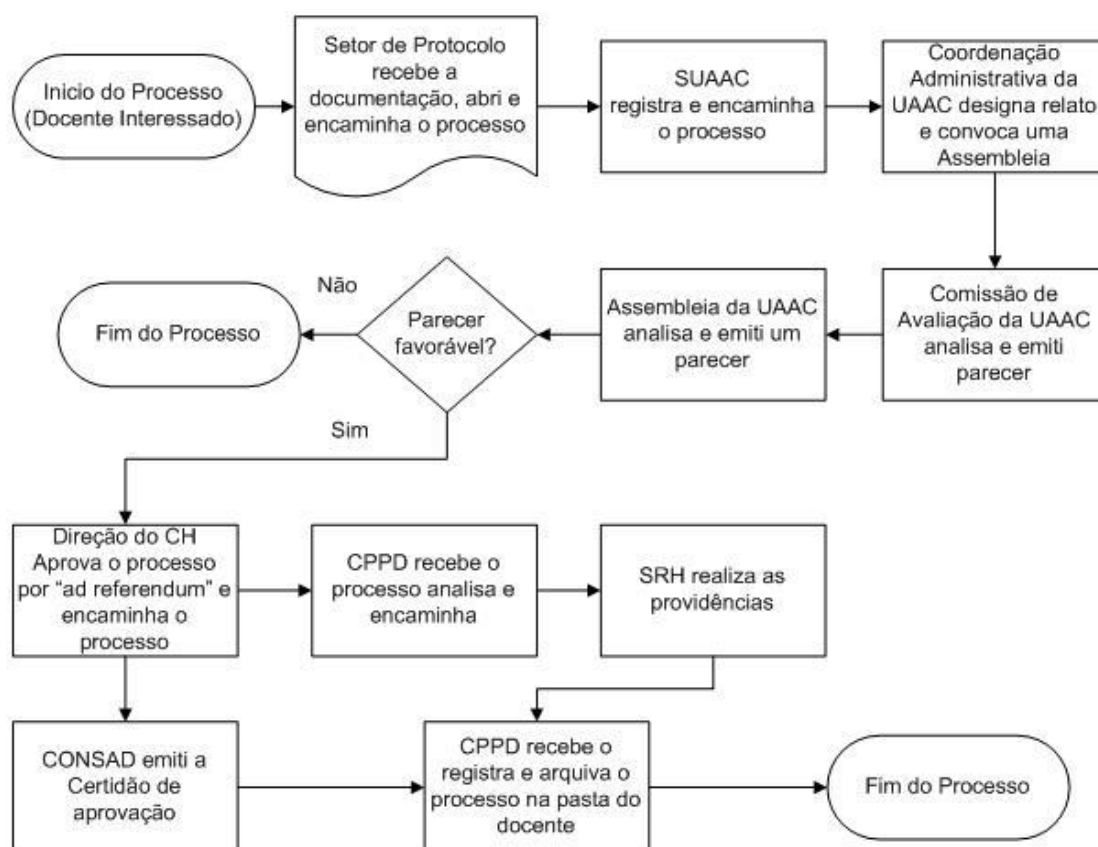
Figura 21:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fluxo: Progressão Funcional do Docente

Nome da analista: Mayara Saete Assis Carvalho



Fonte: Elaboração própria, 2013.

4.2.2.10 Redistribuição para Servidores: Docentes e Técnico- Administrativo

O que é?

Lei 8112/90 dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. De acordo com essa lei a redistribuição se consuma com o deslocamento definitivo do detentor de cargo efetivo, para outro órgão ou entidade do mesmo poder, com prévia apreciação do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal- SIPEC.

Quem tem direito?

O servidor público, segundo redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97, porém, devem ser observados os seguintes itens:

- I - Interesse da administração;
- II - Equivalência de vencimentos;
- III - Manutenção da essência das atribuições do cargo;
- IV - Vinculação entre os graus de responsabilidade e complexidade das atividades;
- V - Mesmo nível de escolaridade, especialidade ou habilitação profissional;
- VI - Compatibilidade entre as atribuições do cargo e as finalidades institucionais do órgão ou entidade.

Quadro 27: Etapas para a solicitação do pedido de Redistribuição específicas para os servidores: docentes e técnico-administrativos do curso de administração da UFCG

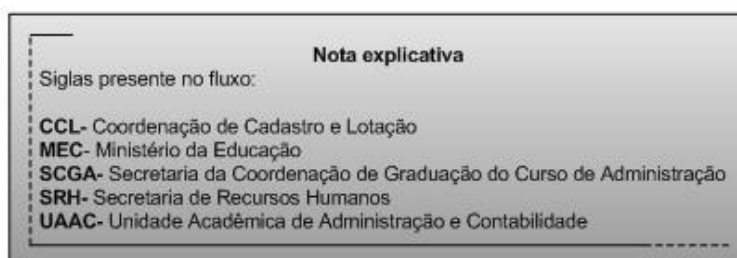
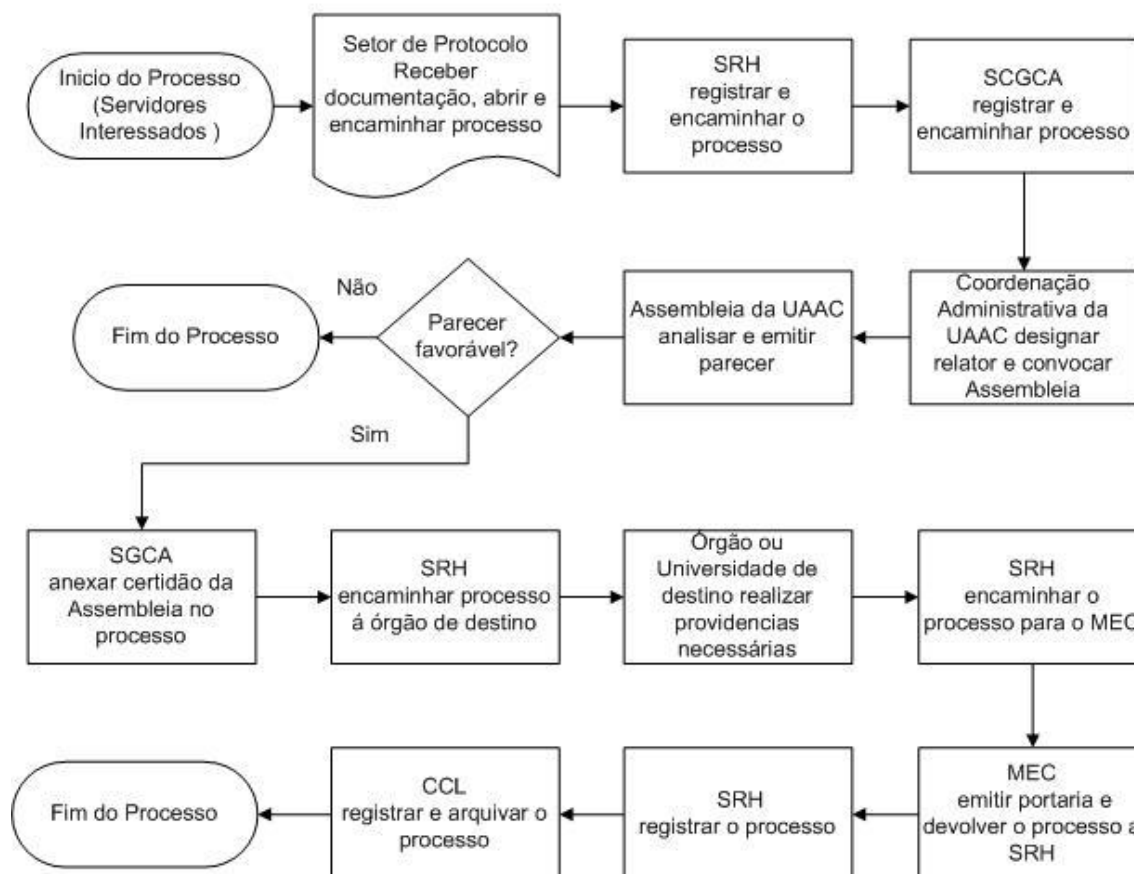
Passo a Passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Servidor Interessado	Preencher requerimento (Anexo M), anexar os documentos abaixo relacionados e encaminhar para o Setor de Protocolo Geral da Reitoria para a abertura do processo. 1- Solicitação do servidor.
2º	Setor de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar à SRH.
3º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Registrar a entrada do processo e encaminhar para a SUAAC.

4º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Registrar o processo e encaminhar para a Coordenação Administrativa da UAAC.
5º	Coordenação Administrativa da UAAC	Designar um relator que vai analisar o pedido e emitir parecer que será discutido em uma assembleia da UAAC.
6º	Assembleia da UAAC	Analisar o parecer do relator e votar favorável ou contrário, caso será contrário o servidor interessado terá que recorrer ao Reitor, caso favorável encaminhar o parecer para a SUAAC.
7º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Anexar a certidão da assembleia ao processo e encaminhar para Direção do CH para ciência e providências.
8º	Direção do CH	Encaminhar à SRH para providências.
9º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Encaminhar o processo à Universidade ou órgão de destino para conhecimento e providências.
10º	Universidade ou Órgão de destino	Realizar providências necessárias e devolver o processo à SRH/UFCG.
11º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Encaminhar o processo para o MEC.
12º	Ministério da Educação - MEC	Emitir portaria e devolver o processo à SRH.
13º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Registrar a entrada do processo e encaminhar para a CCL.
14º	Coordenação de Cadastro e Lotação- CCL	Receber, registrar e arquivar o processo na pasta do servidor.

Fonte: Adaptação do Manual Do Servidor da SRH/UFCG, 2013.

Figura 22:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS
 UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
 Fluxo: Redistribuição para Docentes e Técnicos- Administrativos
 Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



Fonte: Elaboração própria, 2013.

4.2.2.11 Remoção para Servidores: Docentes e Técnicos – Administrativos

O que é?

Conforme a Lei 8112/90 no Art. 36. Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede. Para fins do disposto neste artigo, entende-se por modalidades de remoção.

I - De ofício, no interesse da Administração;

II - A pedido, a critério da Administração;

III - A pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração.

Quem tem direito?

O servidor público nas seguintes situações:

a) Para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da Administração;

b) Por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial;

c) Em virtude de processo seletivo promovido, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de vagas, de acordo com normas preestabelecidas pelo órgão ou entidade em que aqueles estejam lotados.

Quadro 28: Etapas para a solicitação do pedido de Remoção específicas para os servidores: docentes e técnico-administrativos do curso de administração da UFCG

Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Servidor Interessado	<p>Abrir um processo no Protocolo geral solicitando a Remoção. No qual deve constar no processo à Unidade Acadêmica para onde deseja ser removido e as seguintes documentações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formulário (Anexo M) de pedido de Remoção preenchido; 2. No caso de remoção a pedido, para outra localidade, independentemente de interesse da administração:

		<p>a) Para acompanhar cônjuge ou companheiro: certidão de casamento e ou escritura pública de união estável.</p> <p>b) Por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente: laudo médico emitido por junta médica oficial.</p>
2º	Sector de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar à SUAAC.
3º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Registrar o processo e encaminhar para a Coordenação Administrativa da UAAC.
4º	Coordenação Administrativa da UAAC	Designar um relator que vai analisar o pedido e emitir parecer que será discutido em uma Assembleia da UAAC.
5º	Assembleia da UAAC	Analisar o parecer do relator e votar favorável ou contrário, caso será contrário o servidor interessado terá que recorrer ao Reitor, caso favorável encaminhar o parecer para a SUAAC.
6º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Anexar a certidão da assembleia ao processo e encaminhar para Direção do CH para ciência e providências.
7º	Direção do CH	Dar ciência ao processo e encaminhar à SRH para providências.
8º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Encaminhar o processo à Universidade ou órgão de destino para conhecimento e providências.
9º	Universidade ou Órgão de destino	Realizar providências necessárias e devolver o processo à SRH/UFCG.
10º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Encaminhar o processo para o MEC.
11º	Ministério da Educação - MEC	Emitir portaria de Remoção que será publicado no DOU e devolver o processo à SRH.
12º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Registrar a entrada do processo e encaminhar para a CCL.
13º	Coordenação de Cadastro e Lotação-CCL	Receber, registrar e arquivar o processo na pasta do servidor.

Fonte: Elaboração própria, 2013.

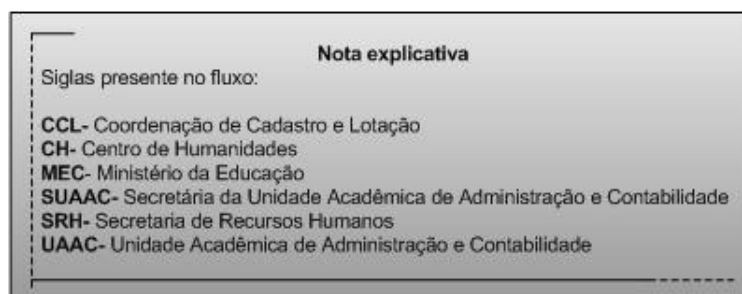
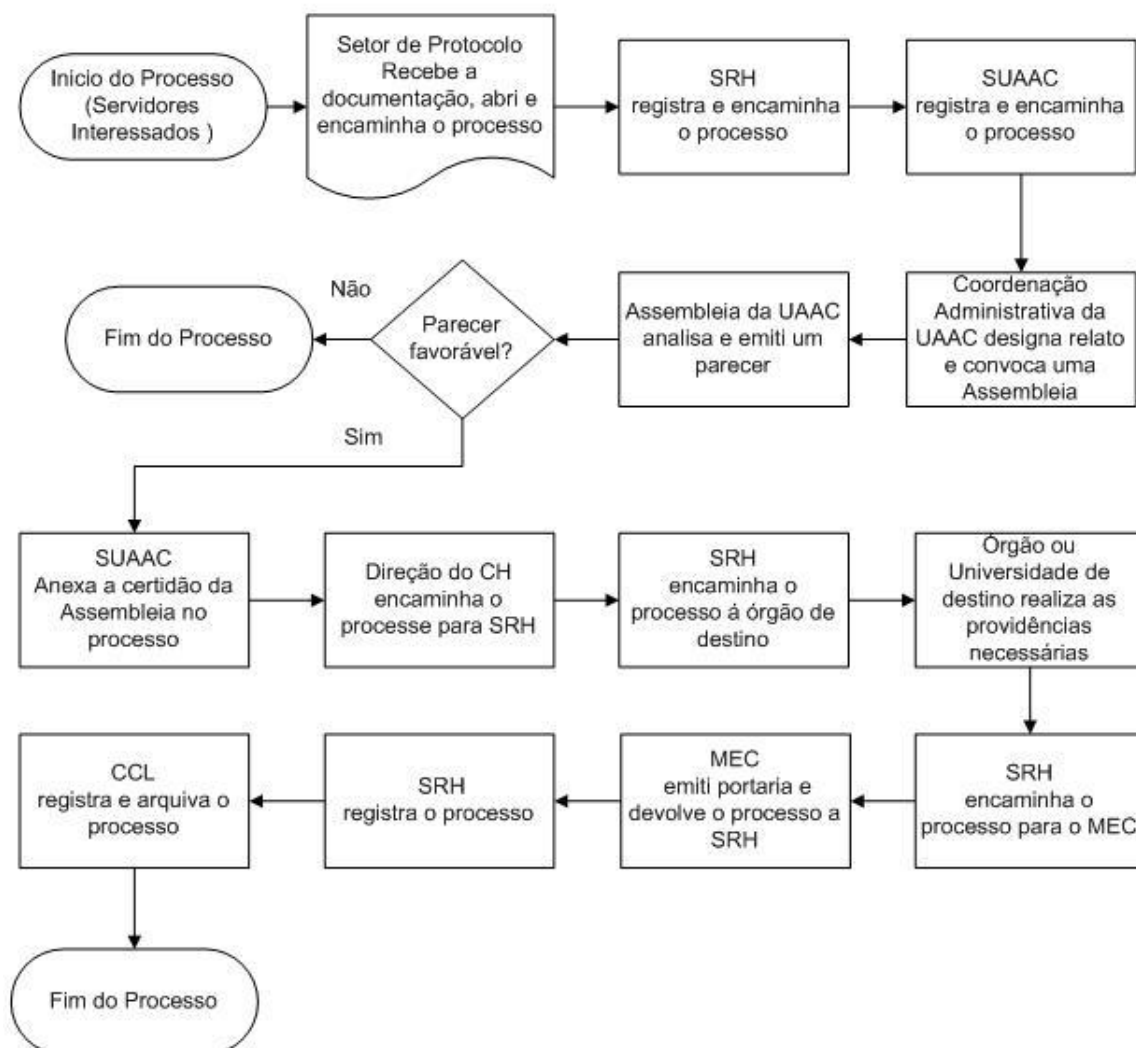
Figura 23:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fluxo: Remoção para Docentes e Técnicos- Administrativos

Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



Fonte: Elaboração própria, 2013.

4.2.3 Manual do Técnico Administrativo

De acordo com a Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira da UFCG, no uso das atribuições que lhe são conferidas serão descritos alguns procedimentos realizados pelos Servidores técnico-administrativos da UFCG, especificamente procedimentos que estão vinculados à Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade UAAC.

4.2.3.1 Afastamentos

Conforme a resolução Nº 01/2011, da Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira do Conselho Universitário da Universidade Federal Campina Grande, no uso das atribuições que lhe são conferidas estatutária e regimentalmente, serão descritos os tipos de afastamentos para determinados fins, tais como:

4.2.3.2.1 Afastamento do País de Servidores Técnico-Administrativos - De curta duração

O que é?

É um afastamento concedido ao servidor público técnico-administrativo, para a realização de estudo ou missão oficial no exterior. Afastamento de curta duração, total ou parcial (igual ou superior a trinta dias e inferior a 6(seis) meses).

Quem tem direito?

O servidor público em efetivo desempenho das atribuições do cargo ou emprego. Este somente poderá se ausentar do País para estudo ou missão oficial devidamente autorizado pela autoridade competente.

Quadro 29: Etapas do processo de Afastamento do País - De curta duração específicas para os Servidores Técnico-Administrativos da UAAC/UFCG

Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Servidor Interessado	Encaminhar a documentação abaixo relacionada para o setor de protocolo para a abertura do processo. 1- Requerimento de solicitação de afastamento ao Chefe Imediato; 2- Formulário de Afastamento devidamente preenchido, conforme (Anexo G);

		<p>3- Carta da Instituição ministrante do curso, comprovando a aceitação do servidor, ou carta de aceitação de trabalho ou de convite, e tradução, quando for o caso de afastamento no exterior;</p> <p>4- Plano de Estudos ou de atividades a serem realizadas pelo requerente;</p> <p>5- Carta de concessão de recursos do órgão financiador, com informações referentes aos valores de passagens, diárias e outros gastos.</p>
2º	Setor de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar à UAAC.
3º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Receber e encaminhar para a Coordenação Administrativa da UAAC.
4º	Coordenação Administrativa da UAAC	Designar um relator para analisar o pedido e emitir parecer e convocar Assembleia da Unidade para discutir o parecer do relator.
5º	Assembleia da UAAC	Apreciar relato do processo, discutir e emitir parecer final.
6º	Coordenação Administrativa da UAAC	Anexar ao processo a Certidão de Aprovação de Afastamento emitida pela Assembleia da UAAC indicando como a UAAC substituirá o servidor em suas atividades e encaminhar para a Direção do CH.
7º	Direção do Centro de Humanidades – CH	Receber o processo e designar relator entre os membros do CONSAD para analisar e emitir parecer, ou emitir parecer “ad referendum”.
8º	Conselho Administrativo – CONSAD	Apreciar o relato do processo, discutir e emitir parecer final e a Certidão de Aprovação de Afastamento pelo Conselho de Centro.
9º	Direção do Centro de Humanidades – CH	Encaminhar o processo para a SRH.
10º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Registrar entrada de processo e encaminhar para a CCL.
11º	Coordenação de Cadastro e Lotação - CCL	Emitir e publicar portaria e encaminhar o processo para a CCS.
12º	Coordenação de Cargos e Salários - CCS	Registrar ocorrência no SIAPE e encaminhar para a CCL.
13º	Coordenação de Cadastro e Lotação - CCL	Receber, registrar e arquivar na pasta do Servidor.

4.2.3.2.2 Afastamento do País de Servidores Técnico-Administrativos - De curtíssima duração

O que é?

É um afastamento concedido ao servidor público técnico-administrativo, para a realização de estudo ou missão oficial no exterior. Afastamento de curtíssima duração (igual ou inferior a 30 (trinta) dias concedido nos casos em que o técnico-administrativo for aceito ou convidado para apresentar trabalho científico, cultural ou técnico, conferência ou participar de mesa-redonda, evento, missão ou curso, no Brasil e no Exterior).

Quem tem direito?

O servidor público em efetivo desempenho das atribuições do cargo ou emprego. Este somente poderá se ausentar do País para estudo ou missão oficial devidamente autorizado pela autoridade competente.

Quadro 30: Etapas do processo de Afastamento do País - De curtíssima duração específicas para Servidores Técnico-Administrativos da UAAC/UFCG

Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Servidor Interessado	Encaminhar a documentação abaixo relacionada para o setor de protocolo para a abertura do processo. 1- Requerimento do interessado solicitando o afastamento e justificando a relevância; 2- Formulário de afastamento, conforme modelo da PRPG, devidamente preenchido, conforme (Anexo G); 3- Comprovante da aceitação do trabalho ou missão.
2º	Setor de protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar à UAAC.
3º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Receber e encaminhar para a Coordenação Administrativa da UAAC.
4º	Coordenação Administrativa da UAAC	Designar um relator para analisar o pedido e emitir parecer e convocar Assembleia da Unidade para discutir o parecer do relator.
5º	Assembleia da UAAC	Apreciar relato do processo, discutir e emitir parecer final.

6º	Coordenação Administrativa da UAAC	Anexar ao processo a Certidão de Aprovação de Afastamento emitida pela Assembleia da UAAC indicando como a UAAC substituirá o servidor em suas atividades e encaminhar para a Direção do CH.
7º	Direção do Centro de Humanidades – CH	Receber o processo e designar relator entre os membros do CONSAD para analisar e emitir parecer, ou emitir parecer “ad referendum”.
8º	Conselho Administrativo – CONSAD	Apreciar o relato do processo, discutir e emitir parecer final e a Certidão de Aprovação de Afastamento pelo Conselho de Centro.
9º	Direção do Centro de Humanidades – CH	Encaminhar o processo para a SRH.
10º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Registrar entrada de processo e encaminhar para a CCL.
11º	Coordenação de Cadastro e Lotação- CCL	Emitir, publicar portaria e encaminhar o processo para a CCS.
12º	Coordenação de Cargos e Salários - CCS	Registrar ocorrência no SIAPE e encaminhar para CCL.
13º	Coordenação de Cadastro e Lotação- CCL	Receber, registrar e arquivar Na pasta do Servidor.

Fonte: Elaboração própria, 2013.

4.2.3.1.3 Afastamento do País de Servidores Técnico-Administrativos - De longa duração

O que é?

É um afastamento concedido ao servidor público, técnico-administrativo, para a realização de estudo ou missão oficial no exterior. Afastamento de Longa Duração (igual ou superior a seis meses) para Especialização, Mestrado, Doutorado, Pós-Doutorado.

Quem tem direito?

O servidor público em efetivo desempenho das atribuições do cargo ou emprego. Este somente poderá se ausentar do País para estudo ou missão oficial devidamente autorizado pela autoridade competente.

Quadro 31: Etapas do processo de Afastamento do País - De longa duração específicas para os Servidores Técnico-Administrativos da UAAC/UFCG.

Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Servidor Interessado	<p>Encaminhar a documentação abaixo relacionada para o setor de protocolo para a abertura do processo.</p> <p>Documentos necessários para a formalização de processo de afastamento ou prorrogação de afastamento de servidores técnico-administrativos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Requerimento de solicitação de afastamento ao Chefe Imediato; 2- Formulário de Afastamento devidamente preenchido, conforme (Anexo G); 3- Carta da Instituição ministrante do curso, comprovando a aceitação do candidato, e tradução, quando for o caso de afastamento no exterior; 4- Plano de Estudos ou de atividades a serem realizadas pelo requerente; 5- Quitação com a Biblioteca correspondente ao Campus a que pertence. <p>Certidões necessárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - da CPACE/UFCG, informando sobre a eventual acumulação de cargos e empregos, e; - da SRH, informando sobre o tempo de lotação do servidor na Instituição. <ol style="list-style-type: none"> 6- Termo de compromisso e responsabilidade do requerente, registrado no Cartório de Títulos e Documentos, assumindo o compromisso legal de prestar serviços à Universidade Federal de Campina Grande depois de concluído o seu afastamento para capacitação, por prazo equivalente ao tempo usufruído. 6- Termo de reconhecimento, devidamente registrado no Cartório de Títulos e Documentos, das normas estabelecidas na presente Resolução. 7- Carta de concessão de recursos do órgão financiador, com informações referentes aos valores de passagens, diárias e outros gastos.
2º	Setor de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar à UAAC.
3º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Receber e encaminhar para a Coordenação Administrativa da UAAC.
4º	Coordenação Administrativa da UAAC	Designar um relator para analisar o pedido e emitir parecer e convocar Assembleia da Unidade para discutir o parecer do relator.
5º	Assembleia da UAAC	Apreciar relato do processo, discutir e emitir parecer final.

6º	Coordenação Administrativa da UAAC	Anexar ao processo a Certidão de Aprovação de Afastamento emitida pela Assembleia da UAAC indicando como a UAAC substituirá o servidor em suas atividades e encaminhar para a Direção do CH.
7º	Direção do Centro de Humanidades – CH	Receber o processo e designar relator entre os membros do CONSAD para analisar e emitir parecer, ou emitir parecer “ad referendum”.
8º	Conselho Administrativo – CONSAD	Apreciar o relato do processo, discutir e emitir parecer final e a Certidão de Aprovação de Afastamento pelo Conselho de Centro.
9º	Direção do Centro de Humanidades – CH	Encaminhar o processo para a SRH.
10º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Registrar entrada de processo e encaminhar para a CCL
11º	Coordenação de Cadastro e Lotação - CCL	Emitir e publicar portaria e encaminhar o processo para a CCS.
12º	Coordenação de Cargos e Salários - CCS	Registrar ocorrência no SIAPE e encaminhar para a CCL.
13º	Coordenação de Cadastro e Lotação - CCL	Receber, registrar e arquivar na pasta do Servidor.

Fonte: Elaboração própria, 2013.

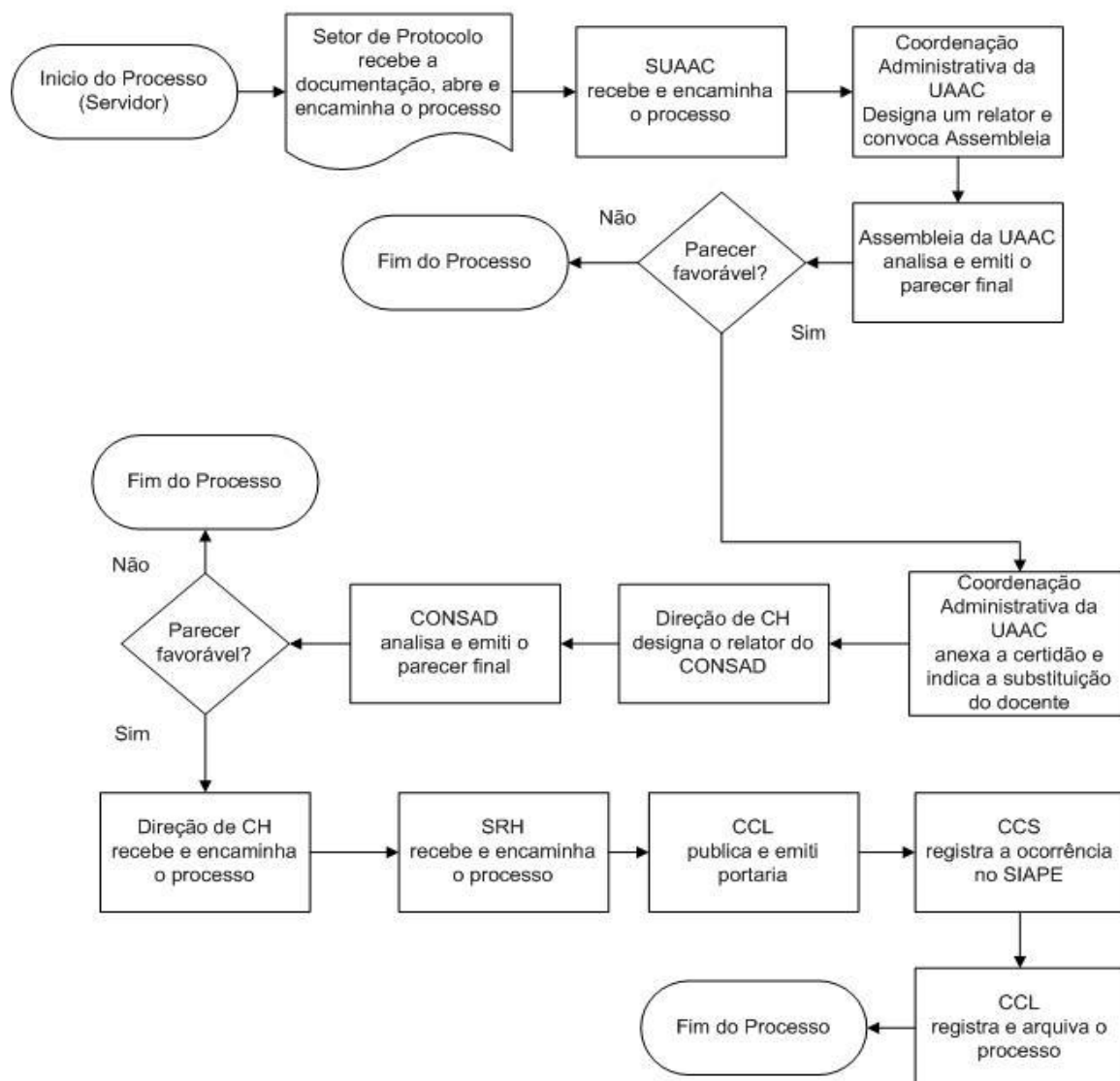
Figura 24:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fluxo: Afastamento do País de Servidores Técnico-Administrativos de curta, de curtíssima e de longa duração

Nome da analista: Mayara Saete Assis Carvalho



Nota explicativa	
Siglas presente no fluxo:	
CCL-	Coordenação de Cadastro e Lotação
CCS-	Coordenação de Cargos e Salários
CH-	Centro de Humanidades
CONSAD-	Conselho Administrativo
SIAPE-	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SRH-	Secretária de Recursos Humanos
SUAAC-	Secretária da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
UAAC-	Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fonte: Elaboração própria, 2013.

4.2.3.1.4 Afastamento no País de Servidores Técnico-Administrativos

O que é?

É um afastamento concedido ao servidor público em razão da atividade técnico-administrativa.

Quem tem direito?

Além dos casos previstos na legislação vigente, o ocupante de cargo Técnico-administrativo poderá afastar-se de suas funções, assegurados todos os direitos e vantagens a que fizer jus em razão de suas atividades:

- I - Para aperfeiçoar-se em instituição nacional ou estrangeira;
- II - Para prestar colaboração a outra instituição de ensino ou de pesquisa;
- III - Para comparecer a congresso ou reunião relacionada com atividades acadêmicas;
- IV - Para participar de órgão de deliberação coletiva ou outros relacionados com as funções acadêmicas.

Quadro 32: Etapas do processo de Afastamento no País específicas para Servidor Técnico-Administrativo da UAAC/UFCG

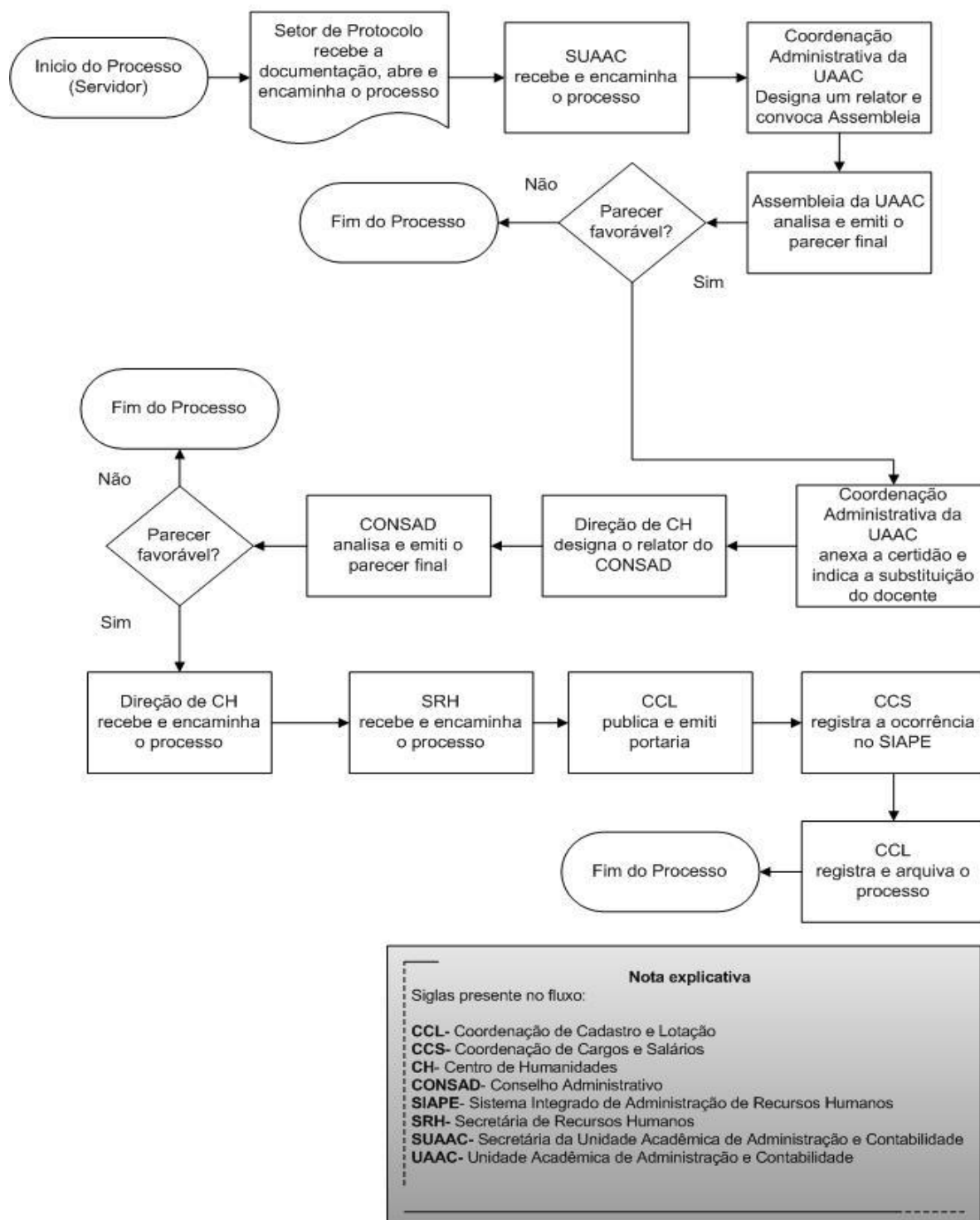
Passo a passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Servidor Interessado	Encaminhar a documentação abaixo relacionada para o setor de protocolo para a abertura do processo. 1-Requerimento do interessado solicitando o afastamento e justificando a relevância; 2-Formulário de afastamento, conforme modelo da PRPG, devidamente preenchido, conforme (Anexo G); 3-Comprovante da aceitação do trabalho ou missão.
	Setor de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar à UAAC.
3º	Secretaria da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - SUAAC	Receber e encaminhar para a Coordenação Administrativa da UAAC.
4º	Coordenação Administrativa da UAAC	Designar um relator para analisar o pedido e emitir parecer e convocar Assembleia da Unidade para discutir o parecer do relator.
5º	Assembleia da UAAC	Apreciar relato do processo, discutir e emitir parecer final.

6º	Coordenação Administrativa da UAAC	Anexar ao processo a Certidão de Aprovação de Afastamento emitida pela Assembleia da UAAC indicando como a UAAC substituirá o servidor em suas atividades e encaminhar para a Direção do CH.
7º	Direção do Centro de Humanidades – CH	Receber o processo e designar relator entre os membros do CONSAD para analisar e emitir parecer, ou emitir parecer “ad referendum”.
8º	Conselho Administrativo – CONSAD	Apreciar o relato do processo, discutir e emitir parecer final e a Certidão de Aprovação de Afastamento pelo Conselho de Centro.
9º	Direção do Centro de Humanidades – CH	Encaminhar o processo para a SRH.
10º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Registrar entrada de processo e encaminhar para a CCL
11º	Coordenação de Cadastro e Lotação - CCL	Emitir, publicar portaria e encaminhar o processo para a CCS.
12º	Coordenação de Cargos e Salários - CCS	Registrar ocorrência no SIAPE e encaminhar para a CCL.
13º	Coordenação de Cadastro e Lotação - CCL	Receber, registrar e arquivar na pasta do Servidor.

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Figura 25:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS
 UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
 Fluxo: Afastamento no País de Servidores Técnico-Administrativos
 Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



Fonte: Elaboração própria, 2013.

4.2.3.2 Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos

O que é?

O Sistema de Gestão de Pessoas (SGP) da UFCG disponibiliza periodicamente on-line através do endereço www.ufcg.edu.br/sgp os formulários eletrônicos para avaliação dos Servidores Técnico- Administrativos.

Quem tem direito?

Os Servidores Técnico- Administrativos da UFCG.

Quadro 33: Etapas para Avaliação de Desempenho para Servidores Técnico-Administrativos específicas para os servidores da UAAC/UFCG

Passo a Passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Coordenação Administrativa da UAAC	<ol style="list-style-type: none"> 1- Comunicar ao servidor que o formulário de avaliação se encontra disponível no sistema on-line para que ele realize sua auto-avaliação; 2- Avaliar o servidor e designar uma equipe de 3 (três) servidores (docentes ou técnicos) para também avaliarem o servidor; 3- Comunicar aos servidores designados como avaliadores para que acessem o formulário no sistema on-line para efetuarem suas avaliações; 4- Após todos terem concluído o preenchimento dos respectivos formulários, imprimir o termo final que contém o resumo da avaliação do servidor e coletar as assinaturas da Coordenação Administrativa e a do avaliador; 5- Abrir processo no protocolo geral endereçado à CGDP solicitando as providências cabíveis.
2º	Setor de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar à CGDP.
3º	Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - CGDP	Receber e tomar as providências cabíveis para a progressão funcional do servidor com base em sua avaliação. Uma vez analisado e aprovado encaminhar o processo à SRH.
4º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Receber, registrar e arquivar na pasta do Servidor.

Fonte: Fonte:Elaboração própria, 2013.

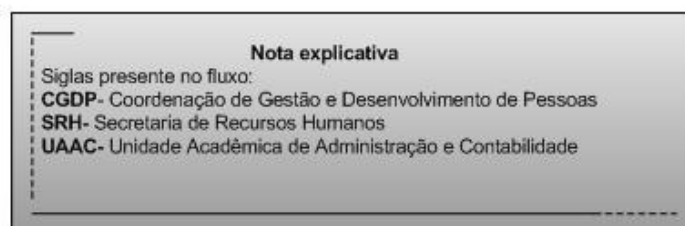
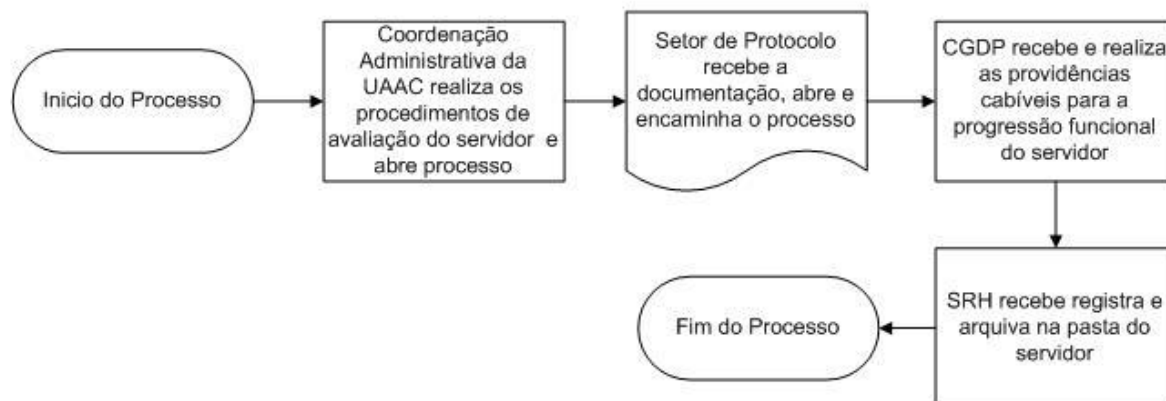
Figura 26:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Fluxo: Avaliação de Desempenho de Técnico - Administrativos

Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



Fonte: Fonte:Elaboração própria, 2013.

4.2.3.3 Estágio Probatório para Servidores Técnico-Administrativos

O que é?

De acordo com a resolução N° 05/ 2007, ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 36 (trinta e seis) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo.

Quem tem direito?

O servidor nomeado para cargo de provimento efetivo tem sua capacidade e aptidão para o desempenho dos cargos avaliados, observados os seguintes fatores estabelecidos pelo art. 20 da Lei 8.112/90:

- I – Assiduidade;
- II – Disciplina;
- III – Capacidade de iniciativa;
- IV – Produtividade;
- V – Responsabilidade.

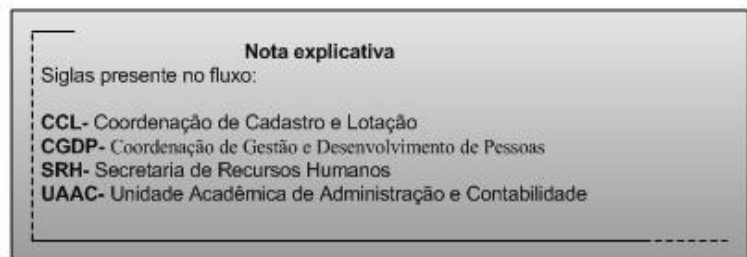
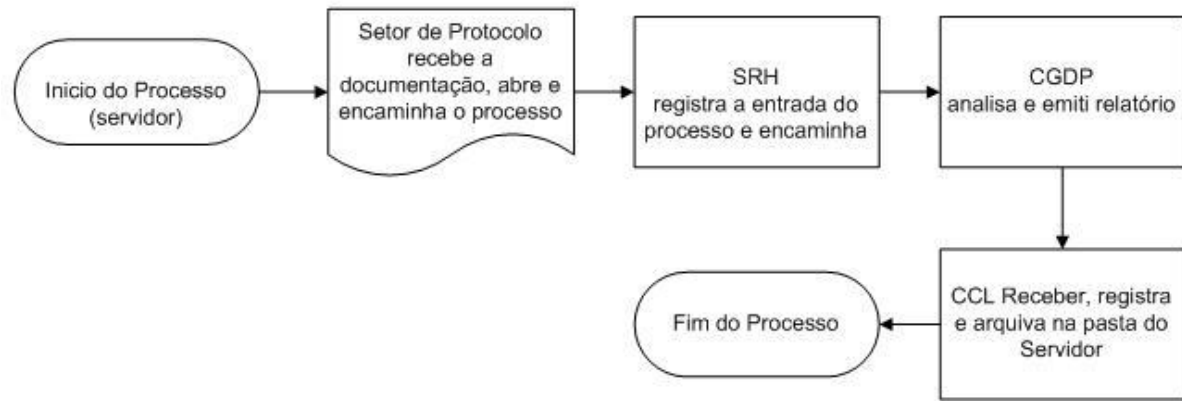
Quadro 34: Etapas para Estágio Probatório de Servidores Técnico-Administrativos específicas para os servidores da UAAC/UFCEG

Passo a Passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Servidor Interessado	Solicitar ao chefe imediato o memorando de encaminhamento para juntar com as quatro vias dos formulários preenchidas e assinadas, conforme (Anexo K e L); Anexar os documentos relacionados e encaminhar para o Setor de Protocolo Geral da Reitoria para a abertura do processo.
2º	Setor de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar à SRH.
3º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Registrar entrada de processo e encaminhar para a CGDP.
4º	Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - CGDP	Analisar e emitir relatório assinado pela Comissão de Avaliação em Estágio Probatório e enviar o processo para a CCL.
5º	Coordenação de Cadastro e Lotação- CCL	Receber, registrar e arquivar na pasta do Servidor.

Fonte: Fonte: Adaptação do Manual Do Servidor da SRH/UFCEG, 2013.

Figura 27:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS
 UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
 Fluxo: Estágio Probatório para Servidores Técnico- Administrativos
 Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



Fonte: Fonte:Elaboração própria, 2013.

4.2.3.4 Progressão Funcional dos Servidores Técnico - Administrativos

O que é?

O desenvolvimento do servidor dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

Quem tem direito?

O servidor Técnico Administrativo em efetivo desempenho das atribuições do cargo ou emprego.

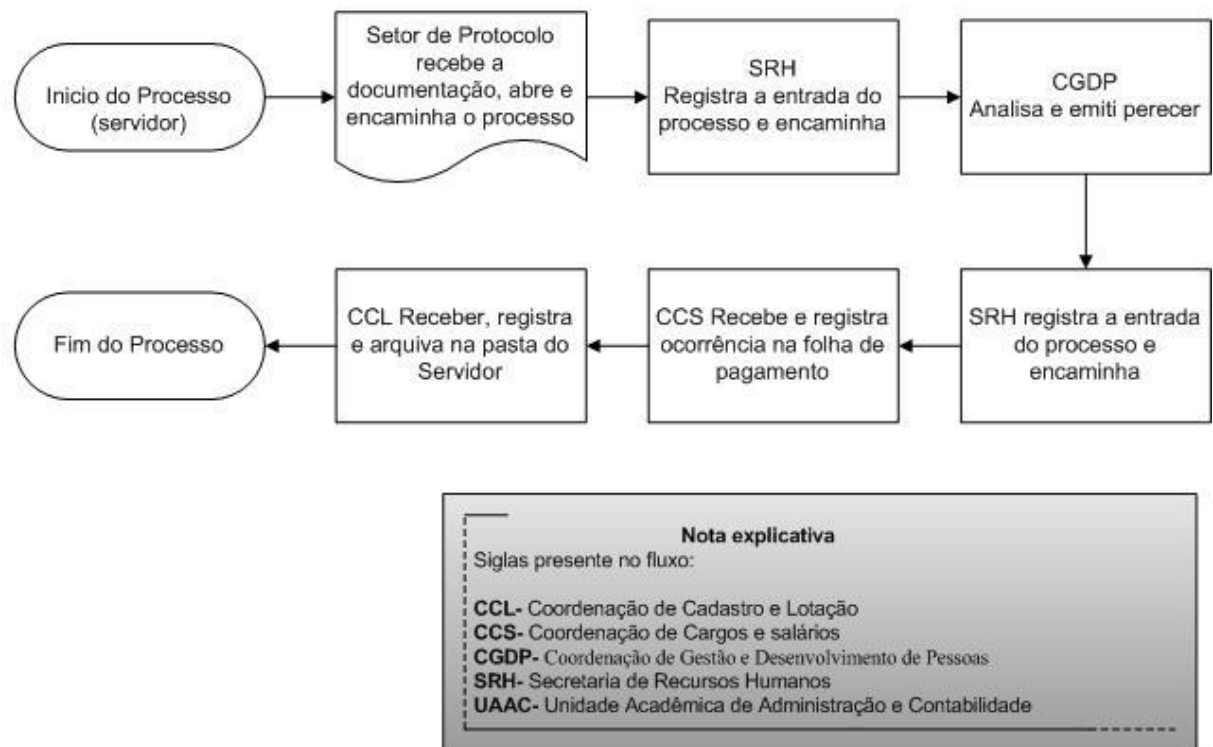
Quadro 35: Etapas para Progressão Funcional de Servidores Técnico-Administrativos específicas para os servidores da UAAC/UFCG

Passo a Passo	Quem faz?	O que fazer?
1º	Servidor Interessado	Abrir um processo no Protocolo geral solicitando sua Progressão Funcional (Anexo M), no qual deve constar Relatório de Atividades desenvolvidas nos 2(dois) últimos anos após a ultima progressão funcional com a documentação comprobatória.
2º	Setor de Protocolo	Receber documentação, conferir, abrir processo e encaminhar à SRH.
3º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Registrar a entrada do processo e encaminhar para a CGDP.
4º	Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - CGDP	Analisar, emitir parecer e encaminhar para a SRH.
5º	Secretaria de Recursos Humanos - SRH	Registrar a entrada do processo e encaminhar para a CCL.
6º	Coordenação de Cadastro e Lotação- CCL	Emitir portaria, registrar ocorrência no SIAPECAD-SIAPE e encaminhar o processo para a CCS.
7º	Coordenação de Cargos e salários- CCS	Registrar ocorrência na folha de pagamento e encaminhar à CCL.
8º	Coordenação de Cadastro e Lotação- CCL	Receber, registrar e arquivar o processo na pasta funcional do servidor.

Fonte: Fonte: Adaptação do Manual Do Servidor da SRH/UFCG, 2013.

Figura 28:

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS
 UACC: Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
 Fluxo: Progressão Funcional do Servidor Técnico Administrativos
 Nome da analista: Mayara Salete Assis Carvalho



Fonte: Fonte:Elaboração própria, 2013.

4.3 Análise da pesquisadora

Com base nos dados e informações obtidos e na observação direta realizada ao longo do estudo, foi possível perceber que alguns procedimentos, envolvendo a execução e/ou tramitação de processos no âmbito da UAAC ou em outras instâncias envolvidas, são na prática desenvolvidos de maneira diversa daquela que é regulamentada pela própria instituição através de suas Resoluções. Nesse contexto, foi observado que algumas etapas de execução recomendadas pelas normas vigentes são eliminadas no percurso de tramitação, sendo esta prática, inclusive, aceita como “normal” pelos diversos atores envolvidos no processo. Além dessa prática de “subtrair” etapas na tramitação de alguns processos, etapas estas estabelecidas como necessárias pelas Resoluções pertinentes, há também algumas falhas no sentido inverso, ou seja, em alguns casos, há procedimentos que poderiam ser de fato simplificados a fim de encurtar o percurso de sua tramitação, possibilitando maior eficiência no atendimento às demandas dos interessados.

Um exemplo de situação onde foram detectadas divergências entre a “teoria” e a prática, isto é, entre o que é normatizado institucionalmente e o que de fato é adotado como prática corrente, pode ser citado o Processo de Estágio Probatório de Servidores Docentes, onde a norma determina que o docente efetivo ingressante na carreira do magistério superior seja submetido à avaliação do seu desempenho por um período de três anos a contar da sua nomeação e posse no cargo. O docente deve apresentar inicialmente um plano de trabalho relativo ao período probatório e com base nesse plano previamente aprovado pela Assembleia da Unidade Acadêmica, o docente deve ser avaliado semestralmente por uma Comissão de Avaliação de Desempenho especialmente designada para esse fim, a qual deverá apresentar relatórios parciais a cada semestre, onde os resultados da avaliação feita junto aos alunos e aos membros da Gestão Executiva Colegiada devem ser apresentados ao docente avaliado e à Coordenação Administrativa da Unidade, a cada semestre letivo, sendo tais relatórios levados à apreciação pela Assembleia, da Unidade até que o período probatório seja encerrado, ocasião em que será submetido o relatório final com parecer conclusivo da Comissão de Avaliação Docente recomendando ou não a efetivação do docente no cargo para o qual foi concursado.

Na UAAC historicamente têm sido negligenciadas algumas das etapas acima descritas, como por exemplo, a entrega pelo docente em estágio probatório do seu plano

de trabalho relativo aos três anos de avaliação, bem como a aprovação desse plano pela Assembleia da Unidade e a posterior apreciação dos relatórios parciais que deveriam ser emitidos a cada semestre pela Comissão de Avaliação Docente para apreciação em Assembleia.

Na prática da UAAC, a referida comissão tem sido constituída conforme determinado pela Resolução pertinente, sendo composta por três membros titulares e um suplente, todavia, apenas o presidente tem se responsabilizado pelo tratamento dos dados coletados através dos instrumentos de avaliação aplicados ao corpo docente pela Coordenação Administrativa ao final de cada período letivo, enquanto os demais membros dessa comissão têm pouco ou nenhum envolvimento com o tratamento dos dados levantados. Na maioria das vezes, se limitam a assinar o relatório final elaborado pelo presidente, já que não são emitidos os relatórios parciais semestralmente. Em alguns casos, há presidentes que oferecem algum feedback ao docente avaliado, porém, nas poucas vezes em que isso ocorre, é feito de maneira informal, enquanto a Resolução determina que seja realizada semestralmente reunião formal com a presença da comissão, do avaliado e do Coordenador Administrativo da Unidade, para comunicação e discussão dos resultados sobre o desempenho do docente avaliado.

O exemplo apresentado acima retrata bem a não conformidade com as normas estabelecidas para avaliação de estágio probatório docente na UFCG. Além do mais, a maneira como está sendo conduzido esse processo na UAAC, do ponto de vista da própria gestão de pessoas, não condiz com a boa prática administrativa, considerando que o estágio probatório é talvez a melhor oportunidade que a instituição tem de realmente comprovar se o seu processo seletivo foi eficaz, tendo em vista as limitações inerentes ao sistema de recrutamento e seleção da instituição, o qual não contempla uma avaliação comportamental e psicológica dos candidatos à vaga, focalizando tão somente os aspectos puramente de formação acadêmica, que na prática podem não ser suficientes para garantir um bom desempenho na profissão.

Por outro lado, foi também observada, através deste estudo, a ocorrência de situações em que determinadas Resoluções estabelecem regras que não funcionam bem na prática, pois dificultam o bom andamento dos processos e por essa razão acabam sendo ignoradas a fim de se evitar o excesso de burocracia.

Vale salientar que antes da elaboração do Manual ora proposto, a UAAC não dispunha de registros organizados que descrevessem todas as etapas relativas aos procedimentos administrativos necessários aos diversos processos que tramitam em seu

âmbito. Tal fato ocasionava inicialmente aos docentes ingressantes na função de Coordenadores Administrativos da Unidade uma situação de incerteza e insegurança quanto aos procedimentos corretos a serem adotados para o atendimento das inúmeras demandas que constantemente chegam à Unidade. Algumas dessas demandas, pelo fato de não ocorrerem com frequência, apresentavam ainda maior dificuldade no seu encaminhamento, até por parte dos servidores técnico-administrativos mais antigos que, mesmo estando familiarizados com a maioria das rotinas da Secretaria, não tinham certeza de como proceder em determinadas situações pelo fato de não se lembrarem com clareza de todas as etapas necessárias à sua execução. Por sua vez, a simples consulta às Resoluções pertinentes, nem sempre é suficiente para a total compreensão do que deve ser feito, pois nem sempre descrevem em detalhes todos os procedimentos a serem seguidos, deixando algumas vezes margem para interpretações equivocadas quanto à forma de proceder em cada caso.

Durante as visitas à UAAC com o objetivo de coletar dados e informações junto à servidora técnico-administrativa responsável pelos serviços de secretaria da Unidade, foi constatado que todo o conhecimento acerca das etapas relativas aos processos administrativos que tramitam na UAAC é de domínio praticamente exclusivo dessa única servidora, cuja jornada de trabalho se concentra no turno da manhã, ao passo que os demais servidores que trabalham na Secretaria da UAAC nos turnos tarde e noite não possuem esse conhecimento, limitando-se apenas ao exercício de procedimentos simples de atendimento ao público por via telefônica e balcão, no apoio ao corpo docente quanto à reprodução ou impressão de documentos, no repasse de informações corriqueiras e na recepção de documentos protocolados. Esta situação tem dificultado o andamento de vários processos, gerando maior tempo de espera aos solicitantes, retardando a tramitação de seus processos, devido à ocorrência de situações como: documentação processual incompleta ou constatação posterior de erros no requerimento, os quais não são percebidos pelos servidores que recebem estes processos em seu turno de trabalho.

O retrabalho decorrente de situações como essas contribui, por exemplo, para a demora na emissão de um parecer ou entrega de uma declaração, certidão ou portaria solicitada, ocasionando transtornos ao requerente principalmente quando precisa entrar com um novo processo ou recorrer a outros meios para finalmente conseguir o atendimento à sua demanda.

Diante do que foi constatado, procurou-se, através da elaboração do Manual Proposto, contribuir para a disseminação do conhecimento tácito atualmente concentrado em apenas uma servidora da UAAC, a fim de que esse conhecimento se torne explícito e alcance, por meio do seu compartilhamento, não só os demais servidores que atuam junto à Secretaria da UAAC, mas que se torne acessível, por meio eletrônico, a um grupo maior de usuários formado pelos discentes, docentes e servidores da Instituição como um todo, e ao público em geral, que de alguma forma se relacionam com a UAAC.

Neste sentido, o Manual Proposto a partir do presente estudo constitui uma valiosa ferramenta de aprendizagem, que beneficiará a Unidade na medida em que qualquer servidor técnico-administrativo ou coordenador recém-chegado ao cargo ou função terá sua adaptação facilitada no que se refere à execução e tramitação dos principais processos administrativos do setor, poupando-lhes dos inconvenientes típicos da falta de experiência e orientação, em geral presentes quando se assumem novas funções ou tarefas.

Enfim, ao descrever e ilustrar na forma de quadros e fluxogramas todas as etapas, passo a passo, relativas aos principais processos administrativos executados e/ou tramitados no âmbito da UAAC, espera-se que esse tenha sido apenas o primeiro passo no sentido de promover uma maior socialização das informações e o compartilhamento do conhecimento, abrindo-se à comunidade acadêmica um espaço de comunicação antes inexistente no curso de Administração da UFCG.

Vale ressaltar que, embora os manuais de organização sejam considerados ferramentas antigas na gestão das empresas, sua versão digitalizada disponibilizada no Portal da UFCG, mais especificamente na página da UAAC, propiciará atualização periódica do seu conteúdo, de modo a garantir sua confiabilidade e eficácia enquanto instrumento de orientação aos diversos usuários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em função da crescente necessidade de se transformar o conhecimento tácito dos funcionários em conhecimento explícito, as organizações estão buscando cada vez mais meios e ferramentais que propiciem a disseminação e captação desse ativo valioso. Nesse contexto, os processos administrativos bem descritos e gerenciados trazem benefícios para as organizações na medida em que contribuem para a redução ou mesmo eliminação do retrabalho ocasionado pela incidência freqüente de erros de execução ou de tramitação dos processos.

O presente trabalho teve como finalidade propor um Manual de Procedimentos Administrativos no qual são descritos e ilustrados os principais processos executados ou que tramitam pela UAAC. O alcance do objetivo geral estabelecido nesse estudo foi possível por meio dos seus objetivos específicos, visto que os processos de maior expressão e importância acadêmico-administrativa no âmbito da UAAC foram descritos de forma sistemática e organizada visando o fácil entendimento por parte dos diversos usuários.

Alguns dos processos explorados nesse trabalho envolvem demandas do corpo discente, bem como demandas apresentadas pelos docentes e pelos servidores técnico-administrativos. A UAAC, além de se mostrar receptiva a novas ideias e sugestões de melhoria, proporcionou as condições adequadas para a realização do estudo, cuja importância vem sendo reconhecida pelos seus membros, não havendo obstáculos à sua realização.

Deve ser considerado que, com o decorrer do tempo, certamente surgirão novos métodos e procedimentos de trabalho e gestão, bem como novas formas de comunicação que poderão ser adotadas pela UAAC e que naturalmente demandarão atualizações no Manual ora proposto, até por que as resoluções e leis passam por mudanças periódicas a fim de se adequarem ao ambiente interno e externo. Porém, tal limitação não elimina, nem reduz o teor de importância do estudo realizado.

A proposição desse Manual pode ser vista como um elemento facilitador na inserção de uma cultura de aprendizagem para que a disseminação e o compartilhamento do conhecimento se tornem partes essenciais da UAAC, resultando em processos mais eficientes e eficazes, além de promover um melhor relacionamento entre a Unidade e os seus diversos usuários, sejam alunos, professores, servidores técnico-administrativos ou o público em geral.

É importante salientar que, se o conhecimento não for disseminado, se permanecer apenas nas pessoas, não pode ser considerado um ativo. É necessário que as organizações implantem a Gestão do Conhecimento, respeitando as suas características enquanto organização e as suas necessidades em termos de disseminação do conhecimento acumulado, tanto no que se refere ao conhecimento explícito, como ao conhecimento tácito adquirido a partir das experiências vivenciadas pelos funcionários e demais usuários individualmente.

Recomenda-se, portanto, que a UAAC mantenha sempre contato com o modelo utilizado nesta pesquisa - o Manual, por meio da sua atualização e renovação a fim de aprofundar o conhecimento e o entendimento acerca dos processos administrativos avaliados e suas contribuições para a geração do conhecimento, bem como do seu compartilhamento. Ao investir na Gestão do Conhecimento, a UAAC não estará somente contribuindo para o seu próprio desenvolvimento enquanto Unidade Acadêmica, mas poderá estender o seu compartilhamento às demais Unidades Acadêmicas que compõem o Centro de Humanidades ou mesmo expandir a experiência à UFCG como um todo.

REFERÊNCIAS

ARGOLO, Thais Dias; ODELIUS Catarina Cecília. **Análise dos Processos de Codificação, Transferência e Armazenagem de Conhecimento em Grupos de Pesquisa.** 2009

ARAÚJO. Luis Cesar G. **Organização, sistemas e métodos e as ferramentas de gestão organizacional.** São Paulo. Atlas. 2001.

AZEVEDO, Luiz C. S. **Gestão do conhecimento em organizações públicas.** 2002. Disponível em: <www2.rio.rj.gov.br/cgm/textos_selecionados/gestao_conhecimento> Acesso em: 08 jun. 2013.

BARROS, Marcelo Alves de. **Introdução à Gestão do Conhecimento Organizacional.** 2011.

BATISTA, F. Governo que aprende – **Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal.** Texto para discussão nº 1022. Brasília: IPEA, 2005.

BATISTA, Gustavo Araújo; SILVA Márcia Rodrigues Luiz da. **Estilos de aprendizagem kolb.** 2005.

BOCK, Ana M. Bahia (org). **Psicologias: uma introdução ao estudo de Psicologia.** 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos.** Editora Saraiva. São Paulo, 2009.

CARVALHO, Hélio Gomes de; FERRARI, João Vicente ; REIS, Dálcio Roberto dos; SCHLESINGER Cristina Costa Barros; SILVA Helena de Fátima Nunes; SUS Jane Alves Lopes de; SKROBOT Luiz Claudio; XAVIER Suzete Arend de Paula. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública.** I Edição. Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, Curitiba 2008.

CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. **Informação & conhecimento: uma abordagem organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 8 ed. São Paulo, Atlas, 2005.

BALESTRIN, Alsones. **A Organização como Espaço de Criação de Conhecimento.** 2005

DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual.** Rio de Janeiro, Campus, 1998.

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

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2001.

FONSECA, V. **Educação Especial – Programa de Estimulação Precoce**, Lisboa, Notícias Editorial, 1997).

GAERTNER GROUP. **Tecnologia da informação, administração do conhecimento e tecnologia: chave do sucesso**. Encarte especial da **Revista Exame**, n. 669, ago. 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KATZ, L. C. **A abordagem de projeto na educação de infância**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. (1997).

KRÜCKEN-PEREIRA, L.; COSTA, M. D.; BOLZAN, A. **Gestão do conhecimento aplicada ao desenvolvimento de novos produtos**. Revista *inteligência Empresarial*, Brasília, n.12, p. 48-56, jul. 2002.

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEITE, Isabel Cristina Badanais Vieira; GODOY, Arilda Schmidt; ANTONELLO, Claudia Simone. **O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento**. *Aletheia* n.23 Canoas jun. 2006, *versão impressa* ISSN 1413-0394.

LOUREIRO, Joaquim, **Gestão do Conhecimento**, Lisboa, Centro Atlântico. 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO, A.M.V., BURLTON, R. **Gestão do Conhecimento na Perspectiva de Negócios**. Online. Documento capturado em 15/06/2013. Disponível<: <http://www.ubq.org.br>>. Acesso em: 24 jun 2013.

NAKAYAMA, M. K. BINOTTO, E., e ESTIVALETE, V. F. B. (2002). **Os estilos de aprendizagem gerencial facilitam a aprendizagem individual, coletiva e organizacional?** *Revista Análise*, 13(2), 311-327.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. **Competências essenciais e conhecimentos na empresa**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Orgs.) **Gestão estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121 – 156.

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

PONCHIROLLI, O. **A importância do capital humano na gestão estratégica do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo**. Florianópolis, 2003.
SANTOS, Marcelo Golin Dos. **Fatores Críticos de sucesso na implantação da gestão do conhecimento: estudo de caso em uma entidade fechada de previdência complementar**. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá. 2011.

SEQUEIRA, Bernardete. **Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar**. VI Congresso Português de Sociologia, Universidade de Lisboa. 2008.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SEPRO, **O cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão**. Documento capturado em 19/06/2013. Disponível<: <http://www1.serpro.gov.br>>. Acesso em: 28 jun 2013.

SITE UFCG: <http://www.ufcg.edu.br/>

SPENDER, J. C. **Gerenciando sistemas de conhecimento**. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997, p. 321-341.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação – Thompson – São Paulo: Atlas, 2004**

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J.C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevir 2005.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28, 2004. Curitiba, 2004.
SVEIBY, Karl E. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

VERGARA, Sylvania Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

Anexo A- Requerimento de Dispensa de Disciplina

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
PRÓ – REITORIA DE ENSINO
REQUERIMENTO DE DISPENSA DE DISCIPLINAS**

Ilmo. Sr. Coordenador de Graduação do Curso de _____, *Campus*
de _____,

Nome:					Matricula:	
Endereço (rua, avenida, etc.):				N.:	Complemento:	
Bairro:	Cidade:	Uf:	CEP.:	Tel.:	Email:	C.P.F:

Aluno regularmente matriculado, vem requerer a V. Sa. Dispensa da(s) disciplina(s) abaixo discriminada(s), conforme documentação anexa:

DISCIPLINAS						DISCIPLINAS A SER DISPENSADA
ANO	INSTITUIÇÃO	CURSO	NOME DA DISCIPLINA	CR	CH	NOME DA DISCIPLINA

Nestes Termos,
Pede Deferimento

_____, _____ de _____ de _____

Assinatura do(a) requerente/ procurador

Anexo B - Formulário de inscrição do PET



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
PET Administração



Dados Pessoais

Nome Completo:		Matrícula:		CRA:
Preferir ser chamado por:	Natural de:	UF:	Sexo: <input type="checkbox"/> Masc <input type="checkbox"/> Fem	
RG:	Emitida por:	Data de nascimento:	Celular:	
E-mail:	Twitter:	Facebook:	CPF:	

Dados Residenciais

Endereço:		Bairro:
CEP:	Cidade:	UF: Fone residencial:

Conhecimento em idioma estrangeiro

Inglês:	Outro:	Nome desse outro idioma:
<input type="checkbox"/> Nenhum <input type="checkbox"/> Lê <input type="checkbox"/> Lê e fala <input type="checkbox"/> Lê, fala e escreve	<input type="checkbox"/> Nenhum <input type="checkbox"/> Lê <input type="checkbox"/> Lê e fala <input type="checkbox"/> Lê, fala e escreve	

Participação em: (M) Monitoria / (P) Projetos de pesquisa / (E) Projetos de extensão Como: (B) Bolsista (V) Voluntário

Título do projeto ou disciplina da monitoria:	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> E	Como: <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> V	Orientador:
	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> E	<input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> V	
	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> E	<input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> V	
	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> E	<input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> V	

Principais cursos realizados

Nome do curso:	Instituição:	Conclusão:

Conhecimento em idioma estrangeiro

Escolha profissional:	O curso que realmente quero e:
<input type="checkbox"/> Administração é a minha 1ª opção <input type="checkbox"/> Administração não é a minha 1ª opção	
<input type="checkbox"/> Ensino <input type="checkbox"/> Pesquisa <input type="checkbox"/> Extensão <input type="checkbox"/> Pós-graduação <input type="checkbox"/> Concluir o curso e trabalhar <input type="checkbox"/> Outros principais interesses são:	

Por que deseja fazer parte do PET Administração ?

--

Instruções para preenchimento eletrônico deste formulário: Nas caixas de texto retangulares digite o que se pede. Para os demais casos, basta clicar com o mouse nas opções escolhidas. Um segundo clique desmarca a opção.

Após preencher envie como arquivo anexo para petadmufcg@gmail.com Ver instruções para inscrição.

Anexe os seguintes documentos: Foto 3x4 recente; Histórico escolar atualizado; RDM do semestre atual; Documento de identidade; Curriculum Vitae atualizado e com as respectivas comprovações; Declaração do candidato comprometendo-se a não possuir qualquer vínculo empregatício e nem estar recebendo outra modalidade de bolsa enquanto estiver como membro do Grupo PET Administração; e Carta de apresentação (opcional).

Obrigado pelo seu interesse no PET Administração.

Anexo C - Declaração do Candidato

Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
PET Administração

**DECLARAÇÃO**

Eu, _____, aluno regularmente matriculado no Curso de Administração da UFCG no Campus I em Campina Grande, com matrícula número _____, declaro que, caso seja selecionado para ser membro do Grupo PET Administração, assumo o compromisso de, durante o período em que estiver vinculado a esse programa, não participar de qualquer outro projeto, outras iniciativas ou qualquer outra forma de atuação que possa resultar em benefícios financeiros, seja proveniente de bolsa ou de qualquer outra forma de remuneração.

Campina Grande, ___ de _____ de 2012

Candidato a Seleção do PET Administração

PET Administração é uma iniciativa do Grupo de Pesquisa Gestão de Negócios e Competitividade – <http://sites.google.com/site/elmanopc/>



Anexo D - Formulário da Seleção de Monitoria**EDITAL PRE Nº 017/2013 M O N I T O R I A
REQUERIMENTO DE INSCRIÇÃO1**

_____;*Nome do(a) requerente*

Nº RG: _____ - Origem (órgão expedidor): _____/ _____;

NºCPF: _____;

Aluno (a) do Curso de _____,

Matrícula: _____

Email(s) _____,

Fone (celular e/ convencional) _____,

Vem requerer inscrição para seleção Programa Institucional de Monitoria 2013 para a disciplina: _____ no horário: _____

vinculada á Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade - UAAC do Centro de Humanidades.

Nestes termos, pede deferimento.

Campina Grande, _____ de _____ de 2013.

Assinatura do (a) requerente

1 ANEXAR A ESTE REQUERIMENTO:

- **Histórico Acadêmico atualizado (devidamente assinado pela Coordenação da Unidade Acadêmica)**

- **RDM – 2012.1 (devidamente assinado pela Coordenação da Unidade Acadêmica)**

- **Xerox dos documentos pessoais (RG, CPF).**

Anexo E - Formulário de Prorrogação de Prazo para Conclusão de Curso



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
PRÓ – REITORIA DE ENSINO**

Sr(a). Coordenador (a) do Curso de _____,

Nome:		Matricula:	
Endereço (rua, avenida, etc.):		N.:	Complemento:
Bairro:	Cidade:	Uf:	CEP.: Tel:
E- mail:		C.P.F.:	

Ciente da legislação em vigor, conforme exposição de motivos **devidamente comprovados**, vem mui respeitosamente solicitar de Vossa Senhoria:

- Aluno Especial – Matricula em Disciplina(s) Isolada
- Certidões
- Defesa de Estágio
- Desistência do Curso
- Devolução de Documentos
- Matrícula em Disciplinas Extra- curricular
- Revisão de Prova
- TCC
- Outros

Revisão de Prova

Nome da disciplina: _____
 N° da Turma: _____ N° do Estágio: _____ Reposição (N° do Estágio): _____ Exame Final: _____

Exposição de Motivos (anexar folha ao julgar necessário e documentos comprobatórios)

_____, ____/____/____

 Assinatura do Requerente/ Procurador

Fonte: Protocolo Geral da UFCG, 2013.

Anexo F – Requerimento do Regime de Exercício Domiciliar para Discentes

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
PRÓ – REITORIA DE ENSINO

REQUERIMENTO PARA REALIZAÇÃO DE EXERCÍCIOS DOMICILIARES

Ilmo. Sr. Coordenador de Graduação do Curso de _____, *Campus*
 de _____,

Nome:		Matricula:	
Endereço (rua, avenida, etc.):		N.:	Complemento:
Bairro:	Cidade:	Uf:	CEP.: Tel:
E- mail:		C.P.F.:	

Aluno (a) regularmente matriculado, vem requerer a V. Sa. a inclusão no Regime de Exercícios Domiciliares das disciplinas abaixo relacionadas (em anexo R.D.M. e laudo médico), nos termos da Legislação Federal vigente e do CPÍTULO III, Seção V, Subseção III do Regulamento do Ensino de Graduação, homologado pela Resolução 26/2007 da Câmara Superior de Ensino,

NOME DA DISCIPLINA	CRÉDITO	NOME DO PROFESSOR

Nestes Termos,
 Pede Deferimento

_____, _____ de _____ de _____

 Assinatura do (a) requerente/ procurador

Anexo G – Formulário de Afastamento de Docentes e de Técnico-Administrativo

FORMULÁRIO DE AFASTAMENTO

DADOS PESSOAIS			
Nome:			
C P	Data de Nascimento:	Identidade:	Sexo:
N a	Nacionalidade:	Estado Civil:	
M a	Telefone/Celular:	E-mail:	
C a	Data da Admissão:	Setor de Trabalho(Centro/Unidade):	
Filiação:			
Endereço(Av./Rua):			
B a	Cidade:	Caixa Postal:	
C E	País:	UF:	
DATA DA ÚLTIMA TITULAÇÃO			
			Data: ____/____/____.
Instituição/País:			
CURSO PRETENDIDO			
<input type="checkbox"/>	Nome do Curso:		
Instituição:			
Cidade:		País:	UF:
Nível:	<input type="checkbox"/> Pós-Doutorado	<input type="checkbox"/> Doutorado	<input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Especialização
D u	Meses	Período:	
EVENTOS CIENTIFICOS			
Par tici	Período:		
Nome do Evento:			
Instituição:			
Local do Evento:		País:	
CONDIÇÃO DO AFASTAMENTO			
No País		No Exterior	
<input type="checkbox"/> Com Bolsa - <input type="checkbox"/> Sem Bolsa		<input type="checkbox"/> Com ônus: ônus adicionais solicitados <input type="checkbox"/> Agência Financiadora <input type="checkbox"/> CAPES <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> CNPq <input type="checkbox"/> Bolsa de Estudo <input type="checkbox"/> Passagem <input type="checkbox"/> Diária <input type="checkbox"/> Ajuda de Custo <input type="checkbox"/> Taxa de Inscrição <input type="checkbox"/> Outros(especificar) <input type="checkbox"/> Com ônus limitado (apenas manutenção dos vencimentos e vantagens do cargo ou do emprego) <input type="checkbox"/> Sem ônus (perda dos vencimentos)	

PREENCHER EM LETRAS DE FORMA

_____, ____/____/____

Assinatura do Candidato

Fonte: Pró- Reitoria de Pós- Graduação, 2013.

Anexo H- Questionário para avaliação, pela unidade acadêmica de docente em estágio probatório.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

CONSELHO UNIVERSITÁRIO

CÂMARA DE GESTÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA

Anexo I à Resolução Nº 01/2010 da Câmara Superior de Gestão Administrativo Financeira do Conselho Universitário da Universidade Federal de Campina Grande.

FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO, PELA UNIDADE ACADÊMICA, DE
DOCENTE EM ESTÁGIO PROBATÓRIO

O presente instrumento de avaliação de desempenho de docentes em estágio probatório consiste em um questionário, contendo 5 fatores a serem avaliados, devendo ser assinalada apenas uma resposta em que o avaliado se enquadrar.

Este instrumento contém 34 questões, com a respectiva escala de pontuação (a=1 ponto, b=2 pontos, c=3 pontos, d=4 pontos, e=5 pontos) para o desempenho do docente.

A avaliação do desempenho do docente será realizada, considerando-se os conceitos de cada grupo de itens, isoladamente ou de forma global, como o descrito abaixo, correspondendo cada grupo de itens a um fator sob avaliação.

ESCALA DE PONTUAÇÃO				
Fatores	E Excelente	B Bom	R Regular	I Insuficiente
1. Assiduidade	10 a 13 pontos	7 a 9 pontos	5 a 6 pontos	abaixo de 5 pontos
2. Disciplina	16 a 20 pontos	12 a 15 pontos	9 a 11 pontos	abaixo de 9 pontos
3. Capacidade de iniciativa	28 a 34 pontos	22 a 27 pontos	17 a 21 pontos	abaixo de 17 pontos
4. Produtividade	33 a 39 pontos	27 a 32 pontos	22 a 26 pontos	abaixo de 22 pontos
5. Responsabilidade	13 a 16 pontos	10 a 12 pontos	8 a 9 pontos	abaixo de 8 pontos
Total geral de pontos na avaliação parcial	100 a 122 pontos	80 a 99 pontos	63 a 79 pontos	abaixo de 63 pontos

QUESTIONÁRIO

PROCESSO: _____

DOCENTE: _____

MATRÍCULA: _____ DATA DE ADMISSÃO: _____

UNIDADE ACADÊMICA: _____

CENTRO: _____

PERÍODO DE AVALIAÇÃO: ____/____/____ a ____/____/____

1. FATOR ASSIDUIDADE**1.1. Frequência ao local de trabalho**

Avaliar o grau de frequência com que o docente se faz presente ao local de trabalho:

- a. Falta com muita frequência ao trabalho, sem justificativa.
- b. Falta com alguma frequência ao trabalho, com justificativa.
- c. Eventualmente falta ao trabalho sem motivo.
- d. Raramente falta ao trabalho.

1.2. Permanência no local do trabalho

Avaliar o grau de permanência do docente em seu local de trabalho:

- a. Ausenta-se com frequência do local de trabalho, sem justificativa.
- b. Ausenta-se com frequência do local de trabalho, com justificativa.
- c. Eventualmente ausenta-se, com justificativa.
- d. Raramente ausenta-se do local de trabalho.
- e. Eventualmente ausenta-se, sem justificativa.

1.3. Observância de horários e comparecimento

Avaliar a capacidade de cumprir horários ou compromissos rotineiros do seu trabalho:

- a. Quase sempre chega atrasado às aulas ou compromissos.
- b. Chega atrasado às aulas ou a compromissos com alguma frequência.

- c. Eventualmente se atrasa na chegada às aulas ou a algum compromisso.
- d. Raramente se atrasa na chegada às aulas ou a algum compromisso.

2. FATOR DISCIPLINA

2.1. Observância da hierarquia

Avaliar o grau em que o docente observa e cumpre a hierarquia funcional:

- a. O docente não observa nem cumpre seu posicionamento hierárquico e seus limites de atribuições.
- b. O docente raramente observa e cumpre a hierarquia funcional.
- c. O docente observa a hierarquia funcional, porém, em algumas ocasiões, atropela a delegação de competência a ele atribuída.
- d. O docente sempre observa a hierarquia.

2.2. Clima de trabalho

Avaliar a forma como o docente age e procura manter um bom clima de trabalho, levando em consideração os valores e sentimentos individuais e coletivos:

- a. O docente é problemático, não se envolve com os demais do grupo, tratando a todos com desprezo e arrogância.
- b. O docente não se integra à equipe de trabalho e nem sempre os trata os colegas com respeito e dignidade.
- c. O docente mantém uma certa distância de seus colegas, mas respeita os valores e sentimentos individuais e coletivos.
- d. O docente age mantendo um bom clima de trabalho e considera os valores e sentimentos individuais e coletivos.
- e. O docente mantém sempre um bom clima de trabalho e age procurando elevar o moral de seus colegas e demais servidores.

2.3. Relacionamento com o público

Avaliar a maneira como o docente trata o público interno e externo:

- a. O docente tem temperamento explosivo, demonstrando ser impaciente e descortês.
- b. O docente demonstra cortesia, porém, às vezes, tem um temperamento explosivo.
- c. O docente trata a todos com cortesia e educação.

d. O docente demonstra ser uma pessoa educada, paciente e cortês, chegando muitas vezes a surpreender na forma positiva como trata o público.

2.4. Receptividade a críticas

Avaliar o nível de receptividade do docente a críticas:

a. O docente não gosta de ser criticado e revolta-se quando isso ocorre.

b. O docente mostra-se indiferente às críticas.

c. O docente é receptivo a críticas, porém, não as utiliza para progredir profissionalmente.

d. O docente quando recebe críticas acata-as e procura modificar-se, tentando desenvolver-se profissionalmente.

2.5. Relação professor e aluno.

Avaliar o grau de relacionamento entre o docente e seus alunos: a. O docente não mantém um clima de respeito mútuo junto aos alunos.

b. O docente, às vezes, mantém um clima de respeito mútuo junto aos alunos.

c. O docente sempre mantém um clima de respeito mútuo junto aos alunos.

3. FATOR CAPACIDADE DE INICIATIVA

3.1. Interesse/Iniciativa

Avaliar o nível em que o docente apresenta idéias, sugestões e informações que possam contribuir para a melhoria da Unidade / Centro / Curso / Instituição:

a. O docente não demonstra interesse, nem tampouco apresenta ideias e sugestões.

b. O docente raramente se interessa e dificilmente apresenta ideias e sugestões.

c. O docente mostra-se interessado e apresenta sempre ideias e sugestões.

3.2. Objetivos da disciplina

Avaliar o desempenho didático-pedagógico do docente quanto à maneira como elabora seu plano de ensino:

a. Os objetivos não estão definidos.

b. Os objetivos da disciplina estão definidos e parcialmente relacionados à ementa da disciplina e objetivos do curso.

c. Os objetivos da disciplina estão bem definidos e relacionados à ementa da disciplina e objetivos do curso.

3.3. Conteúdo

Avaliar o desempenho didático-pedagógico do docente quanto à maneira como elege os conteúdos de sua disciplina:

a. Os conteúdos da disciplina não estão relacionados com os objetivos inicialmente propostos.

b. Os conteúdos da disciplina estão parcialmente relacionados com os objetivos inicialmente propostos.

c. Os conteúdos da disciplina estão relacionados com os objetivos inicialmente propostos.

3.4. Metodologia

Avaliar o desempenho didático-pedagógico do docente no que tange à metodologia por ele utilizada:

a. A metodologia utilizada não permite o alcance dos objetivos e o desenvolvimento dos conteúdos.

b. A metodologia é apenas parcialmente adequada ao alcance dos objetivos e ao desenvolvimento dos conteúdos.

c. A metodologia é adequada ao alcance dos objetivos e ao desenvolvimento dos conteúdos.

3.5. Avaliação

Avaliar o desempenho didático-pedagógico do docente quanto aos critérios de avaliação por ele empregados:

a. As avaliações propostas não abordam os objetivos e conteúdos desenvolvidos na disciplina.

b. As avaliações abordam parcialmente os objetivos e conteúdos desenvolvidos na disciplina

c. As avaliações propostas abordam os objetivos e conteúdos desenvolvidos na disciplina.

3.6. Bibliografia

Avaliar o desempenho didático-pedagógico do docente, com relação à bibliografia por ele recomendada:

- a. a bibliografia recomendada não atende aos conteúdos da disciplina.
- b. a bibliografia recomendada atende parcialmente aos conteúdos da disciplina.
- c. a bibliografia recomendada atende aos conteúdos da disciplina.

3.7. Conhecimento

Avaliar o desempenho didático-pedagógico do docente, no que diz respeito ao seu domínio sobre o conteúdo da disciplina:

- a. O conhecimento que o docente possui é insuficiente.
- b. O docente possui domínio dos conteúdos da disciplina, porém não atinge as expectativas da área em que atua.
- c. O docente possui algum conhecimento, mas precisa melhorar.
- d. O docente possui domínio dos conteúdos da disciplina, atingindo as expectativas da área em que atua.

3.8. Aprimoramento e atualização

Avaliar o grau em que o docente aprimora e/ou atualiza seus conhecimentos e aptidões, considerando as oportunidades oferecidas pela Instituição:

- a. O docente não demonstra interesse em atualizar-se.
- b. A atualização de conhecimentos raramente é procurada pelo docente.
- c. Eventualmente procura atualizar-se.
- d. Procura manter-se sempre atualizado, aprimorando seus conhecimentos.

3.9. Comunicação

Avaliar o modo como o docente se comunica com os seus alunos:

- a. A comunicação apresenta-se de forma confusa.
- b. A forma de comunicação assumida pelo docente junto aos alunos é pouco adequada e precisa melhorar.
- c. A forma de comunicação assumida pelo docente junto aos alunos é clara e objetiva.

3.10. Superação de dificuldades

Avaliar o grau em que o docente supera as dificuldades e carências profissionais:

- a. Nunca
- b. Dificilmente
- c. Ocasionalmente
- d. Na maioria das vezes
- e. Sempre

4. FATOR PRODUTIVIDADE

4.1. Zelo e dedicação às suas atividades

Avaliar o nível em que o docente exerce com zelo e dedicação as suas atribuições.

- a. Raramente
- b. Ocasionalmente
- c. Normalmente
- d. Sempre

4.2. Técnicas e recursos

Avaliar o modo como o docente utiliza técnicas e recursos didáticos.

- a. O docente não diversifica as técnicas e recursos didáticos durante o período letivo.
- b. Esporadicamente o docente diversifica as técnicas e recursos didáticos, durante o período letivo.
- c. O docente procura diversificar as técnicas e recursos didáticos, durante o período letivo.

4.3. Utilização de bibliografia

Avaliar o nível de utilização da bibliografia, decorrente dos conteúdos e estratégias empregadas pelo docente.

- a. Os conteúdos da disciplina e as estratégias de ensino não exigem do aluno a utilização da bibliografia recomendada.
- b. Os conteúdos da disciplina e as estratégias de ensino às vezes exigem do aluno a utilização da bibliografia recomendada.
- c. Os conteúdos da disciplina e as estratégias de ensino exigem do aluno a utilização da bibliografia recomendada.

4.4. Participação dos alunos

Avaliar o nível de estímulo oferecido pelo docente visando a uma maior participação dos alunos.

- a. O docente, durante as aulas não incentiva a participação dos alunos.
- b. O docente, durante as aulas incentiva a participação dos alunos, somente quando há apresentação de trabalhos.
- c. O docente, durante as aulas incentiva a participação dos alunos, através de diferentes estratégias.

4.5. Integração com outros conteúdos

Avaliar o nível de integração dos conteúdos ministrados pelo docente com os conteúdos de outras disciplinas do curso.

- a. O docente não oferece oportunidade de integração dos conteúdos desenvolvidos na disciplina que ministra com os conteúdos de outras disciplinas do curso.
- b. O docente quase sempre oferece oportunidade de integração dos conteúdos desenvolvidos na disciplina que ministra com os conteúdos de outras disciplinas do curso.
- c. O docente oferece oportunidade de integração dos conteúdos desenvolvidos na disciplina que ministra com os conteúdos de outras disciplinas do curso.

4.6. Atividades práticas

Avaliar a adoção de atividades práticas no desenvolvimento da aprendizagem.

- a. O docente não adota atividades.
- b. O docente algumas vezes adota atividades práticas que contribuem para a aprendizagem.
- c. O docente adota atividades práticas que contribuem para a aprendizagem.

4.7. Flexibilidade

Avaliar a capacidade do docente de ser flexível na modificação de estratégias.

- a. O docente no desenvolvimento da disciplina demonstra-se incapaz de modificar, quando necessário, a estratégia de ensino planejada.
- b. O docente no desenvolvimento da disciplina quase sempre se demonstra capaz de modificar, quando necessário, a estratégia de ensino planejada.

c. O docente no desenvolvimento da disciplina sempre se demonstra incapaz de modificar, quando necessário, a estratégia de ensino planejada.

4.8. Relação das avaliações com os conteúdos

Avaliar a adequação das avaliações aos conteúdos ministrados.

a. As avaliações realizadas não abordam os objetivos e conteúdos desenvolvidos na disciplina.

b. As avaliações realizadas abordam parcialmente os objetivos e conteúdos desenvolvidos na disciplina.

c. As avaliações realizadas abordam os objetivos e conteúdos desenvolvidos na disciplina.

4.9. Formas de avaliação

Avaliar a qualidade das avaliações quanto à sua variabilidade.

a. As avaliações não são variadas no decorrer do semestre letivo.

b. As avaliações ocasionalmente são variadas no decorrer do semestre letivo.

c. As avaliações são variadas no decorrer do semestre letivo.

4.10. Resultados

Avaliar a prática de discussão dos resultados das avaliações entre o docente e seus alunos.

a. O docente não discute o resultado das avaliações com os alunos.

b. O docente discute o resultado das avaliações com os alunos somente no final do período letivo.

c. O docente sempre discute o resultado das avaliações com os alunos.

4.11. Desenvolvimento por parte dos alunos

Avaliar o grau em que o docente favorece aos alunos o desenvolvimento de suas qualidades, no que se refere aos fatores adiante indicados.

O docente possibilita o desenvolvimento da reflexão, raciocínio crítico, interpretação e criação de significados por parte dos alunos:

a. Muito pouco

b. Ocasionalmente

- c. Na maioria das vezes
- d. Totalmente

4.12. Satisfação das expectativas

Avaliar o grau em que o docente satisfaz as expectativas que se fazem em torno de sua atuação.

O docente no decorrer do período letivo atinge as expectativas da área em que atua:

- a. Muito pouco
- b. Ocasionalmente
- c. Na maioria das vezes
- e. Totalmente

5. FATOR RESPONSABILIDADE

5.1 Sigilo quanto às informações da Instituição

Avaliar o comportamento do docente quanto às informações confidenciais do seu trabalho, que lhe foram repassadas ou a que teve acesso.

- a. O docente já vazou informações confidenciais, não exercendo, portanto confiança quanto a esta questão.
- b. Pela forma como o docente age não é conveniente repassar-lhe informações sigilosas.
- c. O docente geralmente guarda sigilo sobre as informações de seu trabalho.
- d. O docente mantém sempre sigilo sobre as informações de seu trabalho.

5.2. Materiais de trabalho

Avaliar o grau de interesse e preocupação com a guarda e economia do material de trabalho por parte do docente.

- a. O docente não é zeloso nem econômico com seus materiais, incorrendo no desvio dos mesmos.
- b. O docente é econômico e otimiza os seus insumos (materiais de trabalho) porém não zela pela sua conservação.
- c. O docente é responsável e zeloso com seus materiais, mas não prima pela economia dos mesmos.

d. O docente tem um grande senso de responsabilidade, mostrando-se zeloso e procura economizar os materiais de trabalho.

5.3. Patrimônio público

Avaliar em que nível o docente observa a conservação do patrimônio público.

a. O docente não demonstra respeito para com os bens públicos, utilizando-os de forma inadequada e provocando-lhes danos.

b. O docente se utiliza do patrimônio público, sem se importar com sua conservação.

c. O docente utiliza o bem público de maneira adequada.

d. O docente demonstra grande interesse com os bens públicos, utilizando-os de forma adequada e preocupando-se com sua manutenção e conservação.

5.4. Responsabilidade com o trabalho

Avaliar o grau em que o docente atende os prazos estabelecidos pelas diferentes esferas administrativas:

a. É impossível depender de seus serviços, necessitando de constante vigilância.

b. Necessita ser alertado quanto ao cumprimento de suas tarefas.

c. Merece confiança e raramente necessita de fiscalização.

d. Realiza todas as tarefas, cumprindo sempre os prazos determinados, dispensando fiscalização.

Anexo I - Questionário para avaliação, pelo discente, de docente em estágio probatório.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

CONSELHO UNIVERSITÁRIO

CÂMARA DE GESTÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA

Anexo II à Resolução Nº 01/2010 da Câmara Superior de Gestão Administrativo Financeira do Conselho Universitário da Universidade Federal de Campina Grande.

FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO, PELO DISCENTE, DE DOCENTE EM
ESTÁGIO PROBATÓRIO

Item a ser avaliado		Valores de cada item (a=1, b=2, c=3, d=4)			
		a	b	c	d
01	Planejamento de aulas	<input type="checkbox"/> Insuficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Excelente
02	Interesse pela disciplina	<input type="checkbox"/> Insuficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Excelente
03	Atualização na matéria	<input type="checkbox"/> Insuficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Excelente
04	Formas de apresentação da disciplina	<input type="checkbox"/> Insuficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Excelente
05	Capacidade de transmissão dos conhecimentos	<input type="checkbox"/> Insuficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Excelente
06	Experiência extra-acadêmica demonstrada	<input type="checkbox"/> Insuficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Excelente
07	Relacionamento com a turma	<input type="checkbox"/> Insuficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Excelente
08	Atendimento aos alunos fora da sala de aula	<input type="checkbox"/> Insuficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Excelente
09	Contato individual com o aluno	<input type="checkbox"/> Insuficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Excelente
10	Quanto à pontualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/>

11	Metodologia de avaliação adotada	<input type="checkbox"/> Insuficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Excelente
12	Seu conceito geral para o professor	<input type="checkbox"/> Insuficiente	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Excelente
Resultado da Avaliação 2: E – Excelente (pontuação de 42 a 48); B – Bom (pontuação de 30 a 41); R – Regular (pontuação de 18 a 29) e I – Insuficiente (pontuação menor ou igual a 17)					

Fonte: Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira, Resolução N° 01/2010, 2013.

Anexo J: Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Estágio Probatório.



CÂMARA SUPERIOR DE GESTÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA
RESOLUÇÃO Nº 06/ 2006
ANEXO

Avaliação de Desempenho dos Servidores em Estágio Probatório da Universidade
Federal de Campina Grande

OBJETIVO

Avaliar o servidor público submetido a estágio probatório, conforme dispõe o Art. 20 da Lei 8.112/90, a fim de confirmá-lo ou não no cargo para o qual foi nomeado, observando os seguintes fatores: Assiduidade, Disciplina, Capacidade de Iniciativa, Produtividade e Responsabilidade.

PERÍODO REFERENTE À AVALIAÇÃO: ___/___/___ a ___/___/___

DADOS DO SERVIDOR AVALIADO	
Nome do Servidor:	
Matrícula SIAPE:	Setor de Lotação:
Cargo:	Nível Funcional: NS () NI () NA ()
Ambiente Organizacional:	Principal Atividade:
Atribuições Básicas:	
Data da Nomeação:	Tempo de Serviço no setor (meses):
Telefone:	Ramal:
Email:	
Escolaridade	
Ensino Fundamental I ()	Graduação ()
Ensino Fundamental II ()	Especialização ()
Ensino Médio ()	Mestrado ()
Técnico ()	Doutorado ()

DADOS DO AVALIADOR	
Nome do Servidor	
Cargo:	Matrícula SIAPE:
Setor de Lotação:	Ato de designação:

SOMATÓRIO DOS PONTOS ATRIBUÍDOS AO AVALIADO		
	Fatores	Total de pontos Atribuídos
I	Assiduidade	
II	Disciplina	
III	Capacidade de Iniciativa	

IV	Produtividade	
V	Responsabilidade	
<u>MÉDIA GERAL DOS PONTOS OBTIDOS</u>		

Campina Grande, ____ / _____ de _____

Assinatura do Avaliador

Fonte: Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira, Resolução N° 06/2006, 2013.

Anexo K: Formulário de Avaliação de Estágio Probatório de Servidores Técnicos-Administrativos.

Senhor Avaliador:

- 1) Antes de responder a presente avaliação, leia atentamente às instruções abaixo e as características atribuídas a cada variável.
- 2) Assinale com um “X” o intervalo da escala correspondente a cada variável que melhor represente o nível de desempenho, comportamento ou atitude do funcionário.
- 3) Observado por você;
- 4) Note que cada escala tem 05(cinco) intervalos, sendo um para o nível mínimo e 05 para o nível máximo de desempenho da variável; e
- 5) Quando você julgar não ter suficiente conhecimento de qualquer das variáveis em relação ao funcionário em questão, escreva sobre a escala a palavra “PREJUDICADO”.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Com este instrumento, pretende-se avaliar o servidor sob os seguintes aspectos:

- I - Assiduidade,
- II - Disciplina,
- III – Capacidade de Iniciativa,
- IV - Produtividade e
- V - Responsabilidade

Abaixo de cada fator aparece uma lista de comportamentos esperados do avaliado. Cada comportamento deve ser analisado dentro de uma escala que vai de 1 a 5.

O número 1 corresponde a NUNCA

O número 2 corresponde a RARAMENTE

O número 3 corresponde ÀS VEZES

O número 4 corresponde a FREQUENTEMENTE

O número 5 corresponde a SEMPRE

Cabe ao Avaliador:

- Somar os pontos atribuídos ao Servidor em cada fator, isoladamente, e lançar no campo correspondente ao TOTAL DE PONTOS DO FATOR.
- Transcrever o total de pontos de cada fator e efetuar o somatório dos pontos atribuídos ao Servidor, na primeira página desta FICHA DE AVALIAÇÃO no campo SOMATÓRIO DOS PONTOS ATRIBUÍDOS AO AVALIADO.

OBSERVAÇÕES:

- É fundamental que o Avaliador faça uma análise criteriosa e imparcial, observando o desempenho, atitudes e comportamentos do funcionário nas variáveis consideradas, segundo as definições apresentadas.
- A Ficha de Avaliação de Desempenho é confidencial. • A Avaliação deve basear-se em dados reais da vida funcional do Servidor e não em impressões pessoais.
- Em nenhuma hipótese o julgamento deve ser feito através de consultas ou busca de consenso com colegas ou quaisquer outras pessoas.

- A avaliação de desempenho final de um funcionário será em função do desempenho global, isto é, a média dos valores atribuídos pelos avaliadores.

CUIDADOS QUE O AVALIADOR DEVERÁ TER:

- Julgar apenas o desempenho do funcionário em cada variável separadamente.
- Não considerar impressões sobre outras variáveis que não estão em julgamento;
- Julgar o funcionário pelo seu comportamento habitual e não pelas falhas ou qualidades ocasionalmente demonstradas;
- Julgar através de resultados de suas observações e não nas observações de outros;
- Fazer julgamentos justos e imparciais, não se deixando influenciar por fatores externos e baseando-se exclusivamente nos resultados do trabalho do funcionário;
- Julgar uma variável de cada vez para todos os funcionários. Assim, poderá comparar cada funcionário com os demais em cada variável, eliminando qualquer tendência;
- Revisar e reexaminar os julgamentos feitos, certificando-se de que foram utilizados os mesmos critérios para todos os funcionários; e
- Assegurar-se de que poderá, se necessário, justificar os julgamentos feitos.

SERVIDOR AVALIADO

Nome do Servidor:

Avaliador

Nome do Servidor:

I – ASSIDUIDADE - Refere-se ao comparecimento, pontual, regular e a presença permanente na unidade de trabalho.	Escala				
	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequente mente	Sempre
1. É pontual					
2. Permanece no local de trabalho durante o expediente					
3. As eventuais chegadas com atraso ou saídas antecipadas realizam-se dentro dos limites de tolerância, estabelecidos pela unidade de lotação.					
4. Dá conhecimento ou solicita da chefia imediata permissão para ausentar-se do local de trabalho, por motivos justificados.					
5. Falta ao trabalho apenas por motivos justificados					
TOTAL DE PONTOS DO FATOR.					

II – DISCIPLINA - Refere-se ao comportamento, ao respeito à hierarquia e ao cumprimento da legislação e normas internas.	Escala				
	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequente mente	Sempre
1. Evita comentários comprometedores ao conceito da unidade					
2. Evita comentários comprometedores à imagem dos servidores, prejudiciais ao ambiente de trabalho.					
3. Segue cuidadosamente as normas de trabalho da unidade.					
4. Conhece e observa a hierarquia funcional, cumprindo com presteza as ordens recebidas.					
5. Conhece as atribuições de seu cargo.					
6. Cumpre a legislação vigente.					
7. Assume obrigações de trabalho.					
TOTAL DE PONTOS DO FATOR.					

III - CAPACIDADE DE INICIATIVA – Refere-se à capacidade do servidor de tomar decisões em face de problemas surgidos no contexto de suas atividades, bem como de adaptar-se ou buscar soluções adequadas por seus próprios meios, visando sempre o sucesso do grupo e a melhoria do trabalho.	Escala				
	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequente mente	Sempre
1. É capaz de tomar decisões em situações habituais.					
2. Procura contornar situações difíceis surgidas no trabalho, quando tem oportunidade.					
3. Encaminha correta e adequadamente os assuntos que fogem a sua alçada decisória.					
4. Sabe o que fazer no trabalho, observando as rotinas estabelecidas.					
5. Adapta-se a inovações no trabalho.					
6. Apresenta sugestões e críticas construtivas para realização do trabalho.					
7. Investe no seu desenvolvimento profissional.					

8. Auxilia os colegas na busca de soluções com relação aos problemas de trabalho.					
9. Busca soluções para os problemas que encontra.					
10. Adota medidas adequadas, de modo a atender as necessidades da unidade de lotação.					
TOTAL DE PONTOS DO FATOR.					

IV – PRODUTIVIDADE - Volume de trabalho produzido, levando-se em conta a complexidade, o tempo de execução e as condições de trabalho sem prejuízo da qualidade.	Escala				
	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequente mente	Sempre
1. Racionaliza o tempo de execução nas tarefas.					
2. Aproveita de forma produtora as eventuais disponibilidades de tempo.					
3. Utiliza os equipamentos segundo as orientações técnicas.					
4. Racionaliza o uso de recursos materiais, para execução do trabalho.					
5. O nível de atenção que dispensa à execução de seu trabalho é suficiente para levar a um resultado de boa qualidade.					
6. Assimila com facilidade as tarefas que lhe são transmitidas, mesmo aquelas que fogem a sua rotina.					
7. Executa o seu trabalho sem necessidade de ordens e orientações constantes.					
8. Organiza as tarefas e esmera-se na execução, observando as prioridades.					
9. O volume de trabalho produzido é proporcional à sua complexidade.					
10. Mantém o seu trabalho em dia.					
TOTAL DE PONTOS DO FATOR.					

V – RESPONSABILIDADE – Comprometimento, empenho, seriedade com que encara seu trabalho, bem como zelo por equipamentos, informações, valores ou pessoas envolvidas na execução de suas tarefas.	Escala				
	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequente mente	Sempre
1. Revê e aperfeiçoa o trabalho que					

executa.					
2. Cumpre prazos de trabalho estabelecidos.					
3. Corresponde à confiança que lhe é dada no trabalho.					
4. Assume as consequências de suas próprias atitudes.					
5. Resguarda fatos de interesse da administração, agindo com discrição.					
6. Encara seu trabalho com seriedade compatível com o cargo que ocupa.					
7. Zela pelos bens da Instituição, conservando-os em condições de uso.					
8. Reconhece a importância do trabalho que realiza.					
9. Preocupa-se com o êxito do seu trabalho.					
10. Evita desperdícios de material e gastos desnecessários.					
TOTAL DE PONTOS DO FATOR.					

Local e Data:	Assinatura do Avaliador
----------------------	--------------------------------

Fonte: Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira, Resolução N° 06/2006, 2013.

Anexo L: Formulário de Solicitação de Diárias e Passagens para Docentes e Técnicos-Administrativos.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES**

SOLICITAÇÃO DE PASSAGENS E/OU DIÁRIAS

Solicitante _____
 Cargo _____,
 lotado _____ do Centro de Humanidades da UFCG,
 exercendo a Função de _____
 com a finalidade de _____

no período de _____, na cidade de _____,

vem solicitar a Vossa Senhoria a concessão de:

<input type="checkbox"/> Passagens	<input type="checkbox"/> Aérea	Trecho _____
	Data do Embarque _____	Hora _____
	Data do Retorno _____	Hora _____
	<input type="checkbox"/> Terrestre	Trecho _____
	<input type="checkbox"/> Carro Oficial	_____
	<input type="checkbox"/> Carro Particular	Modelo _____ Ano _____ Placa _____
	<input type="checkbox"/> Outros	_____

Diárias Dat _____ N° de dias _____

Em, ____ / ____ / _____

Assinatura do (a) Requerente

Em, ____ / ____ / _____

Autorização do (a) Chefe do Departamento

Em, ____ / ____ / _____

Autorização do (a) Diretor (a) do C. de Humanidades - UFCG

DADOS DO (A) REQUERENTE

Nome					
Matrícula Siape		CIC			
Endereço					
Telefone	Res.		Celular		e-mail

Dados Bancários

Nome do Banco		Agência		Conta	
----------------------	--	----------------	--	--------------	--

Fonte: Centro de Humanidades, 2013.

Anexo M: Requerimento Geral



Universidade Federal de Campina Grande
Secretaria de Recursos Humanos - SRH

Ilmo.Sr. Secretário de Recursos Humanos

Eu,....., servidor(a)
desta Universidade, matrícula SIAPE....., lotado(a)
no(a), exercendo a
função de, venho requerer a Vossa
Senhoria:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Nestes termos,

Peço deferimento.

Campina Grande,.....dede.....

Assinatura do Servidor

Telefone p/ contato: _____

Anexo N: Carta de Aceite para Orientação de Estágio Supervisionado

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

Carta de Aceite para Orientação de Estágio Supervisionado

Eu, _____,
professor orientador do curso de Administração de Empresas da Unidade Acadêmica de
Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Campina Grande,
comprometo-me a orientar o Estágio Supervisionado do aluno (a)
_____,
matrícula _____, telefone _____,
email _____, na área de
concentração de _____, durante o
período letivo de 2013.1.

Campina Grande, ____ / ____ / _____

Assinatura do Orientador

Anexo O: Declaração de Liberação da Monografia ou Relatório de Estágio

Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)
 Centro de Humanidades (CH)
 Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade (UAAC)
 Curso de Administração tel.: (0xx83) 2101.1217 www.ufcg.edu.br

DECLARAÇÃO DE LIBERAÇÃO DA MONOGRAFIA OU RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Declaro que a monografia intitulada
 “ _____ ”

Do aluno _____,
 matrícula _____, matriculado na disciplina Estágio Supervisionado –
 Período _____ está concluída e apta a defesa, e pode ser submetida á
 avaliação da Banca Examinadora.

Campina Grande, _____ de _____ de _____

 PROFESSOR (A) ORIENTADOR (A)

Anexo Q: Declaração

Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)
Centro de Humanidades (CH)
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade (UAAC)
Curso de Administração tel.: (0xx83) 2101.1217 www.ufcg.edu.br

DECLARAÇÃO

Atesto para os devidos fins que o (a) Aluno (a) _____, **matriculado na disciplina de Estágio Supervisionado – Período** _____ meu (minha) orientando (a) no curso de Administração da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade, atendeu todas as recomendações feitas pela banca examinadora quando da defesa de sua monografia/ relatório de estágio supervisionado de graduação intitulada: “ _____ ”.

Campina Grande, _____ de _____ de _____

PROFESSOR (A) ORIENTADOR (A)

Anexo R: Requerimento de Convênio para concessão de Estágio Curricular

UNIVERSIDADE FEDERAL DE

CAMPINA GRANDE

REQUERIMENTO*

À

Pró- Reitoria de Ensino

Sr. Pró- Reitor,

Solicitamos a V.Sa., a formalização de Convênio para concessão de estágio curricular aos estudantes da **Universidade Federal de Campina Grande- UFCG**, nos termos da Lei 11.788 de 25 de setembro de 2008, conforme informações abaixo.

DADOS DA EMPRESA/ INSTITUIÇÃO

RAZÃO SOCIAL:		
NOME DE FANTASIA:		
CNPJ:	INSCRIÇÃO ESTADUAL	INSCRIÇÃO MUNICIPAL
ENDEREÇO:		
Nº:	COMPLEMENTO:	BAIRRO:
MUNICÍPIO:	ESTADO:	CEP:
FONE: ()		FAX: ()
E:MAIL:		
SITE:		

REPRESENTANTE LEGAL

NOME:		
CARGO:		
NACIONALIDADE:	RG:	CPF:
ENDEREÇO:		
Nº	COMPLEMENTO:	BAIRRO:
MUNICÍPIO:	ESTADO:	CEP:
FONE: ()		FAX: ()
E:MAIL:		

Nestes termos, pede deferimento.

Campina Grande, _____ de _____ de 201__.

 Assinatura do (a) requerente

ANEXAR CÓPIA

- **DOCUMENTO DA EMPRESA:** documento de constituição(estatuto, contrato social, declaração de firma individual, cartão CNPJ, comprovante de representação legal, comprovante de endereço).

- **DOCUMENTO DO REPRESENTANTE LEGAL:** RG, CPF, comprovante de residência e de vínculo empregatício do representante legal com a empresa/ instituição.

Fonte: Pró- Reitoria de Ensino.

Anexo S: Plano de Estágio

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
PRÓ- REITORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DE PROGRAMAS E ESTÁGIOS
PLANO DE ESTÁGIO

ESTAGIÁRIO

NOME COMPLETO:		CURSO:
MATRÍCULA:	CPF:	RG:
ENDEREÇO:		Nº
BAIRRO:		CIDADE:
CEP:	TELEFONE:	
E-MAIL:		
ORIENTADOR DO ESTÁGIO:		

CONCEDENTE

RAZÃO SOCIAL:		CNPJ:
ENDEREÇO:		Nº
BAIRRO:		CIDADE:
CEP:	TELEFONE:	
SETOR DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO:		
SUPERVISOR DO ESTÁGIO:		

VIGÊNCIA:	HORÁRIO:
CARGA HORÁRIA SEMANAL:	CARGA HORÁRIA TOTAL:

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO DESENVOLVIDAS PELO ALUNO	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Campina Grande,...../...../.....

Orientador do Estágio/ UFCG

Estagiário

Fonte: Pró- Reitoria de Ensino.



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
PRÓ- REITORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DE PROGRAMAS E ESTÁGIOS**

TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO

Pelo presente instrumento particular, as partes a seguir nomeadas, de comum acordo, celebram entre si este Termo de Compromisso de Estágio.

ESTAGIÁRIO

NOME COMPLETO:		CURSO:
MATRÍCULA:	CPF:	RG:
ENDEREÇO:		Nº
BAIRRO:		CIDADE:
CEP:		TELEFONE:
E-MAIL:		
ORIENTADOR DO ESTÁGIO:		

CONCEDENTE

RAZÃO SOCIAL:		CNPJ:
ENDEREÇO:		Nº
BAIRRO:		CIDADE:
CEP:		TELEFONE:
REPRESENTANTE LEGAL:		
CPF:	RG:	
SUPERVISOR DO ESTÁGIO:		

Cláusula 1º- Este Termo de Compromisso de Estágio fundamenta-se na Lei 11.788/2008 e no Convênio de Estágio Curricular celebrado entre a Unidade Federal de Campina Grande e a Unidade Concedente, acima identificada, tendo como objetivo a realização de estágio curricular dos alunos da UFCG.

Cláusula 2º- O Estágio aqui compromissado terá vigência de _____ a _____. As atividades serão desenvolvidas no setor/departamento _____, no horário das ____ h às ____ horas e das ____ h às ____ horas, com um total máximo de _____ horas por semana.

Cláusula 3º- As atividades desenvolvidas durante o estágio obedecerão às exigências acadêmicas do curso, conforme determinado no Convênio de Estágio Curricular assinado entre a Unidade Concedente e a UFCG.

Parágrafo Único – As atividades desenvolvidas pelo estagiário deverão ser compatíveis com sua área de formação e, explicitadas no plano de estágio anexo a este Termo de Compromisso.

Cláusula 4º- A UFCG indica o (a) Prof.(a) _____ para orientador (a) do aluno e o (a) senhor (a) _____ enquanto supervisor (a) do estagiário em atividades na Unidade Concedente.

Cláusula 5º- Salvo o disposto na Lei 11.788, de 25 de setembro de 2008, o estágio objeto do presente Termo de compromisso não cria vínculo empregatício de qualquer natureza entre o estagiário e a Unidade Concedente, podendo este Termo de Compromisso ser rescindido, por qualquer uma das partes, mediante aviso escrito com 10 dias de antecedência.

Cláusula 6º- Constituem-se motivos para rescisão deste Termo de Compromisso de Estágio:

- a) conclusão ou abandono do curso
- b) trancamento da matrícula
- c) não cumprimento das cláusulas desse Termo
- d) efetivação no quadro de empregados da Unidade Concedente

Cláusula 7º- Cabe a Unidade Concedente:

- a) Proporcionar ao estagiário atividades de aprendizagem profissional e vivência no ambiente social e cultural compatível com a profissão e a formação acadêmica;
- b) Comunicar à UFCG os dados básicos sobre o andamento do estágio, bem como irregularidades que justifiquem intervenção;
- c) Subsidiar a UFCG com informações que propiciem o aprimoramento do estágio;
- d) Providenciar o seguro de acidentes pessoais em favor do estagiário sem ônus para este ou para a UFCG;
- e) Comunicar a UFCG em caso de prorrogação ou rescisão deste Termo de Compromisso ou, também, em caso de efetivação do aluno estagiário.

Cláusula 8º- Cabe ao estagiário:

- a) Cumprir a programação estabelecida no Plano de estágio;
- b) Obedecer as normas internas da Unidade Concedente;
- c) Comunicar à UFCG e a Unidade Concedente, conclusão, interrupção ou modificação deste Termo de Compromisso, bem como fatos de interesse do andamento do estágio.
- d) Comunicar de imediato e por escrito à Unidade Concedente qualquer fato que interrompa, suspenda ou cancele sua matrícula na Instituição de Ensino interveniente, arcando com quaisquer ônus pela ausência desta informação;
- e) Responder pelo ressarcimento de danos causados por seu ato doloso ou culposos a qualquer equipamento instalado nas dependências da Unidade Concedente durante o cumprimento do estágio, bem como por danos morais e materiais causados a terceiros;
- f) Apresentar relatórios sobre seu estágio, na forma, prazo e padrões estabelecidos pela Unidade Acadêmica do curso;
- g) Atualizar, impreterivelmente, seu endereço eletrônico e demais dados cadastrais junto a Unidade Acadêmica do Curso, para efeito de acompanhamento do estágio.

Parágrafo Único- O não cumprimento no disposto na alínea “g” desta cláusula, enquanto obrigação acadêmica e no prazo estabelecido, implicará no cancelamento deste Termo de Compromisso de Estágio.

Cláusula 9ª- Fica eleito o foro da Comarca de Campina Grande, no Estado da Paraíba, com renúncia a qualquer outro por mais privilegiado que seja, para dirimir quaisquer dúvidas que se originarem deste Termo de Compromisso e que não possam ser solucionadas amigavelmente.

E, por estarem inteiramente de acordo com as cláusulas aqui estipuladas, firmam este Termo de Compromisso de Estágio em 4 (quatro) vias de igual teor e forma, para o mesmos efeitos.

Campina Grande, _____ de _____ de _____

Concedente

CPE/PRE

Orientador do Estágio/ UFCG

Estagiário

Fonte: Pró- Reitoria de Ensino.