



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI
CURSO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

JAMILA COSTA - Matrícula: 2017200530224

**GESTÃO À VISTA APLICADA AO CORPO DOCENTE DO
DEPARTAMENTO DE MINAS E CONSTRUÇÃO CIVIL NO CEFET/MG,
UNIDADE ARAXÁ**

Polo Araxá
2018

JAMILA COSTA

**GESTÃO À VISTA APLICADA AO CORPO DOCENTE DO
DEPARTAMENTO DE MINAS E CONSTRUÇÃO CIVIL NO CEFET/MG,
UNIDADE ARAXÁ**

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof^a. Me. Cristiane Edna Camboim

Polo Araxá
2018

353.8
C837
2018
Costa, Jamila. Gestão à vista aplicada ao corpo docente do Departamento de Minas e Construção Civil no CEFET/MG, Unidade Araxá. / Jamila Costa; orientadora Cristiane Edna Camboim. – Araxá; São João del-Rei: UFSJ, 2018.
41 p.

Trabalho de Conclusão (Graduação - Gestão Pública) -- Universidade Federal de São João del-Rei, 2018.

1. Gestão Pública. 2. Gestão à vista. 3. Cefet-MG. I. Edna Camboim, Cristiane II. DMCAx.

CDD 353.8

JAMILA COSTA

**GESTÃO À VISTA APLICADA AO CORPO DOCENTE DO
DEPARTAMENTO DE MINAS E CONSTRUÇÃO CIVIL NO CEFET/MG,
UNIDADE ARAXÁ**

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof^a. Me. Cristiane Edna Camboim

Aprovada em:

Prof^a. Me. Cristiane Edna Camboim
(UFVJSJ)

Prof. Dr. Nome do membro da banca
(UFVJSJ)

Prof. Dr. Nome do membro da banca
(UFVJSJ)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar e implantar a gestão à vista como ferramenta de controle no desempenho dos docentes do Departamento de Minas e Construção Civil, do Cefet-MG, unidade Araxá. Para isto, utilizou-se como metodologia a pesquisa-ação, em que o pesquisador participa ativamente de todo o processo. Além disso, também foram adotadas as técnicas de estudo de caso, pesquisa de campo e entrevista não-estruturada. Procurou-se neste estudo, dar maior ênfase ao monitoramento dos recursos humanos com finalidade em atender com excelência os usuários do serviço público desempenhado neste departamento. Observou-se que o departamento apresentou melhorias significativas a partir da gestão à vista aplicada como ferramenta de controle.

Palavras-chave: Gestão Pública. Gestão à Vista. CEFET.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Definições de estratégia no contexto organizacional | 14 |
| Figura 2 - Processo da Comunicação | 18 |
| Figura 3 – Organograma do Departamento de Minas e Construção Civil | 28 |
| Figura 4 – Ferramenta de Gestão à vista implantada no DMCAx..... | 30 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Práticas de Gestão e Controle | 21 |
|--|----|

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------|--|
| CEFET-MG | Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais |
| DMCAX | Departamento de Minas e Construção Civil |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 13 |
| 2.1 Administração e Gestão Pública..... | 13 |
| 2.2 Gestão de Pessoas | 15 |
| 2.3 Comunicação | 17 |
| <i>2.3.1 Comunicação Organizacional.....</i> | <i>19</i> |
| 2.4 Controle enquanto função Administrativa | 20 |
| 2.5 Gestão à vista: uma ferramenta de controle | 22 |
| 3 METODOLOGIA | 25 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 27 |
| 4.1 CEFET-MG..... | 27 |
| 4.2 Desenvolvimento e aplicação da gestão à vista..... | 29 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 33 |
| REFERÊNCIAS..... | 35 |
| ANEXOS | 40 |

1 INTRODUÇÃO

Na Administração Pública nos últimos anos a evolução econômica e social promoveram mudanças na forma de organizar e gerir o Estado, porém é necessário avançar com as práticas de gestão em direção ao interesse público e à democracia. Mesmo com esforços direcionados a fim de estabelecer possibilidades de gestão verdadeiramente orientadas ao setor público, a maioria das ferramentas são projetadas sob a visão dos objetivos do setor privado, sendo estes distintos dos objetivos do Estado (PAES, 2005).

As instituições públicas têm buscado responder as demandas do serviço público de maneira eficiente e, portanto, dependem das pessoas para funcionar. Esta relação entre a instituição e as pessoas se torna uma via de mão dupla, já que para satisfazer as necessidades e cumprir as expectativas, surge um novo conjunto de desejos das pessoas, que envolve tanto aspectos profissionais quanto particulares. Deste modo, as organizações precisam se estruturar quanto à concepção de seus propósitos, métodos, instrumentos e suas práticas, voltadas para as pessoas como parte importante da construção de um bom desempenho e posterior sucesso. (DUTRA, 2009)

Gerir pessoas não é tão simples quanto apertar um botão e ligar uma máquina que imediatamente está pronta para trabalhar até ruir, é muito além, pois requer investimentos que proporcionem qualidade na prestação de serviços e de vida profissional. Esta qualidade está atrelada à disposição de instrumentos que promova a criatividade, a inovação, e principalmente a motivação, visando potencializar o desempenho dos indivíduos para que seja possível alcançar os objetivos da instituição pública. Chiavenato (2011) aborda que a tecnologia não-incorporada encontra-se nas pessoas por meio do conhecimento que elas possuem sobre como executar ações ou tomar decisões.

Nos anos 80, discutiu-se a utilidade de rever as formas de gestão de pessoas, repensando as técnicas e ferramentas desta prática. Contudo, só a partir dos anos 90 que surgiram resultados positivos de algumas propostas de mudanças que trazem um conjunto de princípios para explicar melhor o vínculo entre organização e as pessoas. (DUTRA, 2009)

Estes princípios são parâmetros estabelecidos de maneira ordenada, que se interagem para se alcançar os objetivos da instituição pública. Logo, “as práticas de

gestão são conjuntos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.” (DUTRA, 2009, p. 55-56)

Por meio de novas diretrizes publicadas em 1998, o Plano Diretor da Reforma do Estado, com intuito de renovar e inovar o andamento da administração, abriu-se espaço para a aplicação de técnicas da área privada, adaptadas, assim como desenvolver novos meios de eficiência econômica e a eficácia social. Segundo Pereira (1997), o resultado dessa reforma será um Estado mais eficiente, que responda a quem de fato deve responder: o cidadão.

O uso da comunicação é uma importante ferramenta na eficiência administrativa e no cumprimento dos objetivos institucionais, pois é por meio dos meios de comunicação que as instituições estão desenvolvendo suas principais atividades (DAFT, 1999). Porém, o serviço público ainda apresenta características de um serviço burocrático que, por muitas vezes, torna morosa a gestão produtiva das atividades desempenhadas, principalmente no que diz respeito às instituições de ensino.

Foi notado que no Departamento de Minas e Construção Civil (DMCAX) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET- MG) unidade Araxá, não havia um controle eficiente do desenvolvimento de atividades, dificultando a solução dos problemas. Diante deste cenário, faz-se necessário a implantação de ferramentas como a gestão à vista, que possibilitem o controle da qualidade dos serviços nas instituições públicas.

Desta feita, este trabalho tem como objetivo principal analisar e implantar a gestão à vista como ferramenta de controle no Departamento de Minas e Construção Civil (DMCAX) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) unidade Araxá. Possui ainda como objetivos específicos verificar como se dá o acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos docentes, participações em reuniões e assembleias, produção científica e orientações de diversas naturezas no departamento; analisar a opinião dos efetivos sobre a ferramenta de gestão à vista.

Acredita-se que esta pesquisa proporcionará a compreensão de como a ferramenta de gestão à vista auxilia na gestão administrativa do departamento. Espera-se que a partir do que for observado, sejam promovidas discussões acerca

da implantação da ferramenta em toda a unidade de ensino, de modo que possa beneficiar toda a organização administrativa do Cefet-MG, Unidade Araxá.

Quanto a estrutura, o trabalho está dividido em capítulos, sendo o segundo capítulo composto pelo Referencial Teórico, que se subdivide em capítulos. O tópico 2.1 tratará sobre Administração e Gestão Pública, que versa sobre as mudanças que a Administração Pública passou para ter uma gestão de maior qualidade e eficiência. O tópico 2.2 Gestão de Pessoas aborda como as pessoas são parte importante das instituições e precisam fazer parte de uma gestão planejada para que os objetivos sejam alcançados. O tópico 2.3 Comunicação aponta como a comunicação é importante para a troca e o entendimento das ideias, e é fundamental dentro de uma organização. Por isso, este tópico se desdobra para o tópico 2.3.1 Comunicação Organizacional, que contextualiza a importância da comunicação dentro das instituições. O tópico 2.4 Controle enquanto função administrativa fala sobre a necessidade de controlar as atividades administrativas para garantir que os direitos da população sejam cumpridos. O tópico 2.5 Gestão à vista: uma ferramenta de controle aborda sobre como deve ser a gestão à vista para que possa ter uma efetividade do controle de atividades principalmente na administração pública.

No capítulo 3 consta a Metodologia em que este trabalho se baseou, o tipo de pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados. O capítulo 4 trata sobre a apresentação e análise dos dados, se desdobrando no tópico 4.1 que contextualiza o objeto de estudo CEFET-MG, bem como o departamento estudado. O tópico 4.2 Desenvolvimento e aplicação da gestão à vista apontam e analisa os dados coletados sobre o instrumento aplicado no DMCA. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico que está subdividido nos seguintes tópicos: Administração e Gestão Pública; Gestão de Pessoas; Comunicação; Comunicação Organizacional; Controle enquanto função administrativa e Gestão à vista: uma ferramenta de controle.

2.1 Administração e Gestão Pública

A administração para Maximiano (2000) é um processo complexo que envolve planejar, organizar, gerir, executar e controlar, para que a instituição funcione com equilíbrio. Chiavenato (2000, p.3) aponta que a função da administração é interpretar as metas propostas pelas organizações e executá-las por meio do planejamento, organização, direção e controle de todas as ações realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, com a finalidade de atingir as metas da maneira mais eficiente, eficaz e efetiva. Para Sobral e Peci (2008), a administração serve para praticar transformação dentro das organizações, para que a competitividade se eleve, utilizando a gestão e as pessoas como instrumentos para atuar com excelência.

A Administração e a Gestão Pública passaram por avanços nos últimos tempos, decorrentes das mudanças que aconteceram no mercado e nas organizações, em que foram adotadas inovações no modo de planejar, que antes eram estritamente tradicionais e hoje se permite utilizar de novos métodos. As novas técnicas se mostraram apropriadas para a gestão do patrimônio público, no sentido de cumprir os princípios constitucionais, passando a exigir do gestor público um papel empreendedor para cumprir com os compromissos (SANTOS; SANTOS, 2017).

Araújo (2007) aponta que as mudanças na Gestão Pública têm relação com as transformações no modelo de Estado, que possuem relação direta de intervenção na vida econômica e social. Assim, Oliveira e outros (2015) declaram que a gestão pública é pautada nos princípios democráticos que defendem a vontade da maioria respeitando os direitos fundamentais dos indivíduos.

Há diversas disfunções na Administração Pública que justificam as mudanças de gestão, como “o excesso de formalismo, os elevados custos de funcionamento, a desresponsabilização e a ineficiência são algumas das críticas apresentadas” (ARAÚJO, 2007, p.2). Estes aspectos fizeram com que o Estado procurasse modelos mais liberais de administração para poder melhorar a qualidade dos serviços prestados, adotando a gestão do setor privado no equipamento público.

De acordo com Araújo (2007) a Administração Pública não possui incentivo para a eficiência, e para que isso mudasse foi necessário separar as responsabilidades, dando autonomia para os gestores para agirem com liberdade quanto ao funcionamento dos serviços públicos.

Segundo Pereira (1997), a gestão pública envolve planejamento estratégico, e em qualquer organização a gerência dos processos tem de se ter um objetivo estratégico. Para poder gerenciar o processo com qualidade deve-se, antes, localizar quais são os pontos estrategicamente importantes, identificando onde que o seu gerenciamento se faz igualmente importante. Esta reflexão vai de acordo com a concepção da gestão do conhecimento “como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.22)

São encontradas várias definições de estratégia, devido à sua amplitude e complexidade, não devendo ser confundida com suas táticas, como mostra a Figura 1:

Figura 1 - Definições de estratégia no contexto organizacional

| Autor(es) | Definição de Estratégia |
|----------------------------------|---|
| Barnard (1938) | Estratégia é o que importa para a eficácia da organização, seja do ponto de vista externo, em que salienta a pertinência dos objetivos face o meio envolvente, ou do ponto de vista interno, no qual salienta o equilíbrio da comunicação dos membros da organização e a vontade de contribuir para a ação e para a realização de objetivos comuns. |
| Von Neumann e Morgenstern (1947) | Estratégia é uma série de ações realizadas por uma empresa conforme uma situação em particular. |
| Drucker (1954) | Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos. |
| Chandler (1962) | Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos. |
| Ansoff (1965) | Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional. |
| Mintzberg (1967) | Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma. |
| Cannon (1968) | Estratégias são as decisões voltadas à realização de ações direcionadas, que são requeridas para que a empresa seja competitiva e alcance os seus objetivos. |

Fonte: MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO (2011, p. 282)

Em resumo, a estratégia nada mais é do que a tomada de decisões para atingir um objetivo, de forma que as ações resultem em benefícios para a organização. Os objetivos estratégicos de uma organização são definidos como:

as dimensões críticas segundo as quais a liderança de uma organização decide discutir e implementar sua diretriz de ordem superior para alcançar níveis de desempenho nunca antes alcançados (CERQUEIRA NETO, 2003, p. 86)

A definição destes objetivos faz parte de um processo de planejamento que inclui informações sobre as ameaças e oportunidades, o cenário, projeções futuras, análise de dados, e tomada de decisões (MAXIMIANO, 2000). Sendo assim, “Formular diretrizes estratégicas é uma consequência natural do processo realizado pela liderança ao desdobrar a missão da organização em orientações para seus planos de ação.” (CERQUEIRA NETO, 2003, p.35)

Os clientes do serviço público estão cada vez mais exigentes quanto à satisfação das suas necessidades, fazendo com que a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários sejam critérios cruciais para o bom funcionamento de qualquer área da administração pública (PANTOJA et al, 2010). Para atender esta demanda, faz-se necessário mover um esforço sobre gestão de pessoas no âmbito da administração pública.

2.2 Gestão de Pessoas

As instituições públicas são constituídas por pessoas e dependem destas para operar, funcionar e alcançar o sucesso. Porém, para alcançar objetivos, estas pessoas que compõem e as representam, precisam ter direcionamento no seu comportamento, suas decisões, seu trabalho.

A globalização impulsionou mudanças nas abordagens tradicionais de gestões de pessoas durante os anos 60 e se potencializou nos anos 80 quando surgiram exigências nas relações comerciais e valor agregado a produtos e serviços (DUTRA, 2009). A partir deste período houve a percepção de que a existência de um relacionamento entre a organização e as pessoas que a compõe, gera valor, porém, notou-se uma dificuldade das pessoas se comprometerem com os objetivos e estratégias da instituição.

Os recursos humanos é uma das áreas que mais sofreu alteração a partir do momento que se entendeu que as pessoas eram mais do que simplesmente uma “máquina de trabalho”. Segundo Gil (2009, p.18) “O termo *Administração de Recursos Humanos* é muito restrito, pois implica a concepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos matérias e financeiros.” Até as nomenclaturas sofreram mudanças, de Recursos Humanos (RH) para Administração dos Recursos Humanos (ARH), até chegar ao que é utilizado atualmente, Gestão de pessoas ou Gestão com pessoas. (CHIAVENATO, 2010)

Estas mudanças se devem ao fato de que aos poucos o ser humano foi sendo valorizado dentro das organizações, deixando de ser um objeto servil em meio aos processos de produção, pois são seres dotados de habilidades e capacidades intelectuais que trazem importância para o desenvolvimento dos negócios. O termo mais atual, gestão com pessoas, refere-se à nova visão de que as pessoas deixam de ser apenas parte funcional da organização para se tornar um sujeito ativo, empreendedor, inovador, visionário, um agente proativo dotado de inteligência. (CHIAVENATO, 2010)

As pessoas se tornaram parceiras da organização e para que essa relação seja de forma ordenada, há seis processos básicos de gestão de pessoas como apontado por Chiavenato (2010): agregação (recrutamento e seleção de pessoas); aplicação (desenho de cargos e avaliação de desempenho); recompensa (recompensa e remuneração, benefícios e serviços); desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento, programas de mudanças e programas de comunicação); manutenção (benefícios e descrição e análise de cargos); e monitoração (sistema de informação gerencial e banco de dados).

O comportamento das pessoas sofre variações, e esta variação depende, em sua maioria, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades. Para Fischer (2002, p.12) “o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”.

Os modelos de gestão são constituídos por um conjunto de pressupostos, práticas e instrumentos, também conhecidos como códigos de conduta, em que a organização estabelece previamente um conjunto de normas que são estabelecidos entre a organização e as pessoas que a compõe. Estes compromissos sinalizam as

relações entre a organização, pessoas e a sociedade, e são conhecidos como políticas e práticas de conduta, em que consta o conteúdo referente às dinâmicas da empresa, os direitos e deveres, os valores, a cultura, a qualidade de vida no trabalho, e inclui também as ações ligadas à responsabilidade social da organização. (DUTRA, 2009)

A conjuntura atual da administração pública é profundamente estigmatizada pela ausência de recursos e por uma exigência cada vez mais ampla da sociedade, refletindo nos administradores públicos elevada preocupação nos aspectos que tangem à existência de um controle mais eficiente nas entidades cuja administração é de sua responsabilidade. (CALIXTO; VELÁZQUES, 2005, p. 01-02). As leis que regem a administração de pessoas nas organizações públicas contribuem para que a gestão de pessoas esteja inserida nas diretrizes das organizações públicas brasileiras, de uma forma mais sistemática do que nas empresas de direito privado. (MARTINS e DURANTE, 2016). Por outro lado, um agravador da eficiência na gestão de pessoas na esfera pública é a estabilidade dos funcionários, que, segundo Pereira (1997), impede que os funcionários se adequem às necessidades reais do serviço, inviabilizando que um sistema eficiente seja implantado.

Conforme destacado por Fischer (2002), é por meio do comportamento das pessoas que se têm resultados e desta maneira, a gestão de pessoas busca identificar e estabelecer padrões comportamentais para que os objetivos da organização sejam alcançados com coerência. Para isso, utiliza-se da comunicação que é uma das práticas de gestão de pessoas que é apresentada no capítulo que segue.

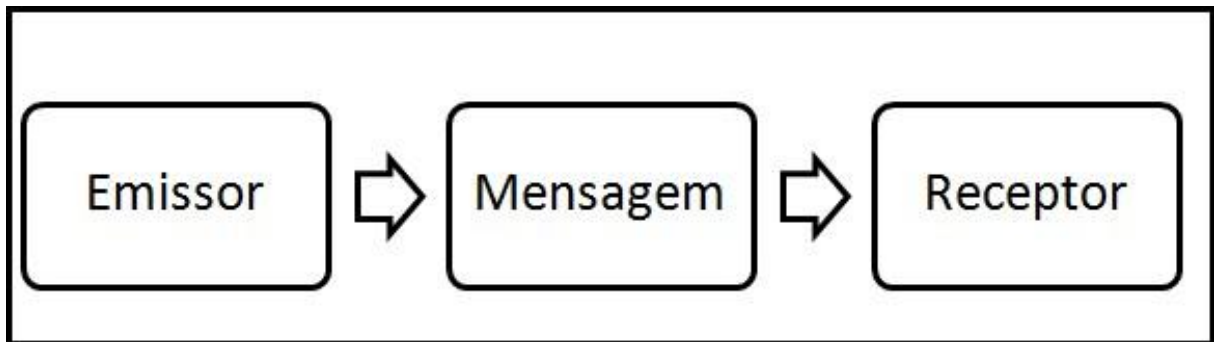
2.3 Comunicação

Comunicar é um ato que está presente na vida de todos os seres humanos, em todas as civilizações. Maximiano (2000, p.282) aponta que “comunicação é o processo de transferir e receber informações. Informações são dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomada de decisões”.

A comunicação é um processo complexo que envolve o envio e recebimento de mensagens e para que isto aconteça, há a presença de dois elementos: o emissor e o receptor. O emissor é quem quer transmitir uma ideia, informação,

pensamento e para isto utiliza de símbolos e códigos de linguagem para compor a mensagem; e o receptor é quem recebe a mensagem. Como dito por Daft (1999), a mensagem é a ideia formulada que chega ao receptor por meio de um canal que transmite a comunicação, como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 - Processo da Comunicação



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Apesar de parecer um processo simples, França (2002) destaca que a comunicação é mais do que transmitir uma mensagem, é um sistema que envolve a subjetividade atribuída ao panorama sociocultural e econômico de um povo na demanda de compreensão e interpretação de sentidos, ações, na interação e simbologia de práticas discursiva, extrapolando a simplicidade dos papéis de emissores e receptores.

Segundo Rothmann e Cooper (2009), a mensagem é transformada em ideia ou pensamento por meio da codificação de símbolos que serão transmitidos e decodificados. A decodificação é como receptor associa o significado da mensagem. O *feedback* é quando o emissor tem uma mensagem resposta do receptor, sinalizando a compreensão ou atribuindo aspectos subjetivos. Há também o ruído, que é quando a mensagem não é interpretada da forma como deveria ser. Portanto, a comunicação pode ser definida “como o processo pelo qual a informação é trocada e entendida por duas ou mais pessoas, normalmente com o intuito de motivar ou influenciar o comportamento” (DAFT, 1999, p. 339).

A comunicação pode ser direta e imediata, que é quando duas pessoas estão presentes, havendo troca de olhar, relacionando-se por meio da fala e gesticulação; e pode ser indireta que é quando as pessoas estão distantes, trocando informações por meio de instrumentos como o computador. (BESSA, 2006).

A comunicação organizacional acontece entre pessoas, porém, quando elas estão em exercício de seus papéis institucionais, estão gerando informações para um público. Albé (2007, p.58) aponta que:

De fato, a comunicação traduz-se por ser um processo onde conceitos comuns são estabelecidos e seu significado é compartilhado entre organizações e indivíduos. Este processo de comunicação consiste em trocas de mensagens que podem assumir várias formas (escritas, visuais, sonoras, etc.) de acordo com o canal de comunicação empregado.

A valorização da comunicação que acontece entre as pessoas também acontece nas organizações, como será descrito no capítulo a seguir.

2.3.1 Comunicação Organizacional

A princípio a comunicação organizacional parece se tratar apenas de práticas cotidianas e comunicação planejada, “entendida tão-somente como a transmissão de informações sobre procedimentos.” (HESKETH; ALMEIDA, 1980, p.15). Porém, pode ser compreendido, como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. (BALDISERA, 2008, p.169) Corroborando com os ideais de França (2002) ao mencionar que a comunicação é mais do que uma troca de mensagens, explorando a interpretação dos sentidos.

Ao longo dos anos 1990 e 2000, por meio de estudos, métodos e teorias a respeito da comunicação organizacional, percebeu-se que era necessário ir além de disseminar conteúdo, mas atentar para o fato que as informações deveriam estar de acordo com os propósitos da organização. Logo, a comunicação passou a ser uma estratégia para direcionar os fluxos de informação para o objetivo geral da organização (OLIVEIRA, 2007).

A inovação nas técnicas de comunicação não garante o alcance dos objetivos almejados, uma vez que o sentido da mensagem que a organização comunica pode ser interpretado de diversas maneiras, inclusive, destoando do conceito real da mensagem. Pois é “possível que a organização comunicada não seja percebida e construída pelos públicos de forma idêntica ao comunicado” (BALDISSERA, 2010, p. 206). Desta maneira, é necessário que se torne comum as informações e estratégias entre todos os membros da instituição, sendo necessário o uso de controle, que será tratado no próximo capítulo.

2.4 Controle enquanto função administrativa

As atividades de controle estão intrinsecamente ligadas às funções de planejamento, a organização e a direção da ação organizacional, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados das ações da organização. (FLORIANO; LOZECKYI, 2008). Geralmente, os controles são processos organizados, não restritos à apuração de conformidade entre os objetivos e metas previstos e o resultado realizado, também abrangem o *feedback* do processo administrativo, considerando a revisão de metas e orientações estabelecidas na fase de planejamento (BERGUE, 2002).

De acordo com Meirelles (1973, p.25), o controle administrativo é:

todo aquele que o Executivo e os órgãos de administração dos demais Poderes exercem sobre suas próprias atividades, visando mantê-las dentro da lei, segundo as necessidades do serviço e as exigências técnicas de sua realização, pelo que é um controle de legalidade, de conveniência e de eficiência.

O intuito do controle é assegurar o atendimento dos interesses coletivos que estão a cargo da Administração, e por isso pode ser exercido pela hierarquia presente nos órgãos a partir do julgamento dos recursos a serem utilizados. O Decreto-lei nº 200/67 estabelece no art. 13 que:

O controle das atividades da Administração Federal deverá exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos, compreendendo, particularmente:

- a) o controle, pela chefia competente, da execução dos programas e da observância das normas que governam a atividade específica do órgão controlado;
- b) o controle, pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares;
- c) o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria.

Ramos (2008, p.21) afirma que “o controle como função administrativa tem como finalidade assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem aos objetivos estabelecidos”. O controle administrativo, segundo Sanchez (2003, p.98) “garante que a administração realize uma determinada atividade corretamente e/ou que logre determinados resultados. Isto implica a disponibilidade de informação e a possibilidade de realizar ações corretivas quando necessário.”

Para Maximiano (2000, p. 456), “o controle, em essência, consiste em manter um sistema dentro de um padrão de comportamento, com base em informações

contínuas sobre o próprio sistema e o padrão de comportamento.” O autor complementa que “um sistema de controle produz informações sobre o comportamento de um sistema de recursos, sobre o andamento de uma atividade, e sobre os objetivos do sistema ou atividade, para que alguém possa tomar decisões.”

Robbins e Decenzo (2004) declaram que o controle é parte fundamental do que é visto como o fim do ciclo de funcionamento administrativo. Porém, sua função está relacionada ao planejamento, desenvolvimento e distribuição de atividades, e assim pode ser realizado por vários meios. Meirelles (1973, p. 25) ressalta que:

os meios de controle podem ser *preventivos*, *sucessivos* ou *corretivos*. Pelos primeiros estabelecem-se formalidades e exames prévios dos atos administrativos para adquirirem eficácia e operatividade; pelos segundos acompanha-se a formação dos atos; pelos terceiros corrigem-se os atos defeituosos ou ilegítimos.

Para controlar, principalmente com o foco na monitorização e avaliação do processo com finalidade de assegurar que tudo acontecerá segundo o planejado, faz-se necessário definir os seguintes critérios: o sistema de produção de informação sobre o andamento das atividades; a maneira de processamento, apresentação e destinação das informações; as decisões a serem tomadas com base nas informações. O controle adequado possibilita o *feedback* considerado crítico para determinar se todas as fases do processo de gestão estão apropriadas e compatíveis. (RIBAS; FACINI; TEIXEIRA, 2014)

Os meios de controle precisam ser definidos ainda na fase de planejamento, que podem ser ordenados conforme as práticas apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Práticas de Gestão e Controle

| | |
|---|--|
| Identificação de temas estratégicos | Foco nas informações realmente importantes à organização. |
| Mapeamento das fontes de informações | Certificar-se da integridade das fontes de informação utilizadas |
| Modelagem de conteúdo | Criação de tópicos e grupos de interesses por assunto ou conteúdo |
| Identificação dos gestores e responsáveis pelas informações | Gera responsabilidade, comprometimento e continuidade do processo; |
| Definição de informações de suporte a decisão | Utilizar-se de ferramentas de registro de informações ao longo do tempo. |
| Estruturação de glossário e indexação de conteúdo | Utilização de termos-chave para o conteúdo, para melhor identificação e busca por determinados assuntos e conhecimentos. |

Fonte: Adaptado de TEXEIRA FILHO (2000, p.4)

Com a rotina diária de trabalho, os indivíduos geram uma base de informações para a organização, que são dados que fazem parte da memória organizacional, estes dados precisam ser organizados, pois como aponta Stewart (1998), a sobrecarga dessas informações é um fenômeno que se revela como um desafio na gerência do capital intelectual. As ações sugeridas por Teixeira Filho (2000) demonstram a importância da gerência das informações que, por meio da utilização criativa do conhecimento, aumenta a produtividade da organização, e configuram ainda como um fator essencial para o processo de inovação.

Mesmo contando com modelos tecnológicos de gerenciamento já implementados, e dispondo de diversas ferramentas, há muitas burocracias no poder público que dificultam a circulação da informação, como afirma Sanchez (2003). Sendo assim, é fundamental o uso de ferramentas que sejam menos burocráticas e de uso simples, como é o caso da gestão à vista como ferramenta de controle que será abordada no capítulo a seguir.

2.5 Gestão à vista: uma ferramenta de controle

A gestão à vista é um sistema que permite controlar as informações de forma fluída dentro das instituições, por meio da visibilidade dos dados que são colocados em acesso facilitado para todos do ambiente de trabalho, como cita Oliveira et. al. (2015).

Para Mello (1998, p.20), os objetivos da gestão à vista são:

- a) Oferecer informações acessíveis e simples, capaz de facilitar o trabalho diário, aumentando o desejo de se trabalhar com maior qualidade.
- b) Aumentar o conhecimento de informações para o maior número de pessoas possível.
- c) Reforçar a autonomia dos funcionários, no sentido de enriquecer os relacionamentos e não de enfraquecê-los.
- d) Fazer com que o compartilhamento das informações passe a ser uma questão de cultura da empresa.

Logo, o propósito é obter um melhor desempenho organizacional e padronização das atividades, considerando-se as concepções culturais de cada organização. Silva e Neto (2000) ressaltam que por meio da gestão à vista é desenvolvido mais claramente a comunicação na instituição, uma vez que as informações compartilhadas devem apresentar uma linguagem clara e acessível.

Este tipo de gestão é uma prática vantajosa porque por meio da acessibilidade das informações, a resolução dos problemas podem ser tratadas com mais rapidez, visto que todos envolvidos podem trabalhar de modo colaborativo. A alta administração pode reconhecer e acompanhar as atividades desempenhadas com maior facilidade e criar relatórios que podem medir a produtividade dos departamentos e da instituição como um todo. Além disso, os colaboradores podem despertar o sentimento de satisfação por observarem que suas tarefas foram cumpridas (MELLO, 1998).

Para que a gestão à vista funcione com qualidade é necessário um planejamento de como e onde as informações serão apresentadas e é indispensável o envolvimento das pessoas. Líderes sem conhecimento adequado e o receio das pessoas sobre os possíveis julgamentos que podem surgir com a demora ou falta de cumprimento de tarefas que lhe foram encarregadas, podem ser as desvantagens de se aplicar este tipo de gestão (MELLO, 1998).

Esta ferramenta, para Amorim (2016, p.9), é formada por um grupo de:

dispositivos visuais, que objetiva uma comunicação ativa através de controles que explicitem como determinadas atividades devem ser executadas de maneira ágil e organizada, identificando se há alguma inconsistência ou desvio no processo para evitar futuras perdas produtivas.

A gestão visual possibilita *feedback* imediato, facilitando o trabalho diário, pois ao tornar os problemas visíveis proporciona uma melhoria contínua da produtividade e minimiza problemas similares no futuro, como aponta Smadi (2016).

Para implantar a ferramenta, deve-se verificar em que estado se encontra o ambiente de trabalho, observando quais são as atividades desempenhadas; pessoas envolvidas; as metas; as regras, objetivos e cultura da instituição. Posteriormente, deve ser definido a forma visual de apresentação das informações, bem como o local que serão dispostas, criando cronogramas visuais para a exibição das tarefas. (GREIF, 1991 apud OLIVEIRA et. al. 2015)

O sucesso da gestão visual depende da visibilidade das mensagens, que devem estar em um local de fácil acesso, tornando-se um espaço de encontro e comunicação das pessoas envolvidas. Para Mello (1998, p. 21) criar este espaço de comunicação tem como objetivos:

- a) Facilitar o trabalho da equipe, uma vez que todas as mensagens pertencentes ao grupo encontram-se num mesmo lugar.
- b) Reforçar as novas responsabilidades das equipes para o controle.

Uma vez que o grupo de pessoas envolvidas estejam cientes das responsabilidades de todos da instituição, a partir da visibilidade das informações, a ferramenta facilita o controle das atividades.

3 METODOLOGIA

Segundo Denzin, citado por Godoy (2005), a metodologia é o caminho seguido pelo pesquisador para compreender seu objetivo de estudo. Buscando atingir o objetivo proposto, utilizou-se uma abordagem de pesquisa qualitativa, por ser um método preocupa-se com a realidade, em apreender fatos e fenômenos e não meramente registra-los ou descrevê-los.

Por focar especificamente no Departamento de Minas e Construção Civil (DMCAX) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) unidade Araxá como objeto de estudo, é também um estudo de caso, que para Gonçalves (2005, p.64) é “uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada”.

Quanto aos fins, esta pesquisa configura-se como uma pesquisa-ação, pois busca intervir na realidade do DMCAX do CEFET-MG Unidade Araxá. Neste procedimento há a exigência de que exista um relacionamento entre o pesquisador e o objeto de estudo, conforme aponta Baldisera (2001, p.6):

A participação dos pesquisadores é explicitada dentro do processo do “conhecer” com os “cuidados” necessários para que haja reciprocidade/complementariedade por parte das pessoas e grupos implicados, que têm algo a “dizer e a fazer”.

Este tipo de pesquisa busca solucionar problemas coletivos, sendo o pesquisador um participante representativo da situação, como aponta Thiollent (1998). Corroborando com esta fala, Gonçalves (2005, p.87) diz que “nesta pesquisa, os investigadores desempenham um papel ativo na solução dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em razão dos problemas”.

Realizou-se também uma pesquisa de campo, que de acordo com Oliveira (1998, p. 124) “consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis [...] para posteriores análises [...]”. Nesta etapa da pesquisa, utilizou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista não-estruturada, em que o entrevistado tem liberdade para tomar o direcionamento que considere adequado para a realidade estudada, podendo perguntar o que quiser para descobrir esclarecimentos sobre uma situação de mudança (MARCONI; LAKATOS, 1999). Sendo assim, três docentes responderam

sobre sua opinião quanto à gestão a vista, que para preservar suas identidades serão considerados nesta pesquisa como efetivo A, B e C.

A pesquisa passou por fase exploratória, colocação do problema e interpretações para soluções, discussões, plano de ação e divulgação externa. Na análise, foram utilizadas também como fonte de pesquisa alguns dados, tais como: leis, decretos, normas, portarias, dentre outros que foram fundamentos necessários para a compreensão e análise do contexto que envolveu esta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentado o objeto de estudo e a aplicação da gestão à vista.

4.1 CEFET- MG

O Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, CEFET-MG, é uma autarquia federal brasileira, criada pelo Decreto Federal nº 7.566, assinado em 1909 pelo então Presidente Nilo Peçanha. Criado para ser a Escola de Aprendizizes Artífices de Minas Gerais; a denominação, bem como os objetivos da instituição evoluíram ao longo das décadas, acompanhando a demanda do mercado e o desenvolvimento do próprio sistema educacional, tendo sido Liceu Industrial de Minas Gerais; Escola Técnica de Belo Horizonte; Escola Técnica Federal de Minas Gerais e, atualmente, Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, que desde 1978, oferta cursos de nível superior.

O CEFET-MG é a maior instituição de ensino tecnológico de Minas Gerais, ofertando ainda, cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades *latu e stricto sensu*. Possui unidades distribuídas nas cidades de Belo Horizonte, Leopoldina, Divinópolis, Timóteo, Varginha, Nepomuceno, Curvelo, Contagem e Araxá, cuja unidade é foco deste trabalho. Transmitir e criar conhecimento por meio de um ensino público, gratuito e de qualidade são os principais objetivos da instituição foco deste trabalho, sendo esta administrada segundo as diretrizes da administração pública, que segundo Martins e Durante (2016), é todo o aparato estatal voltado à administração dos bens e interesses da comunidade na esfera federal, estadual e municipal, visando o bem comum e seguindo preceitos do Direito e da Moral.

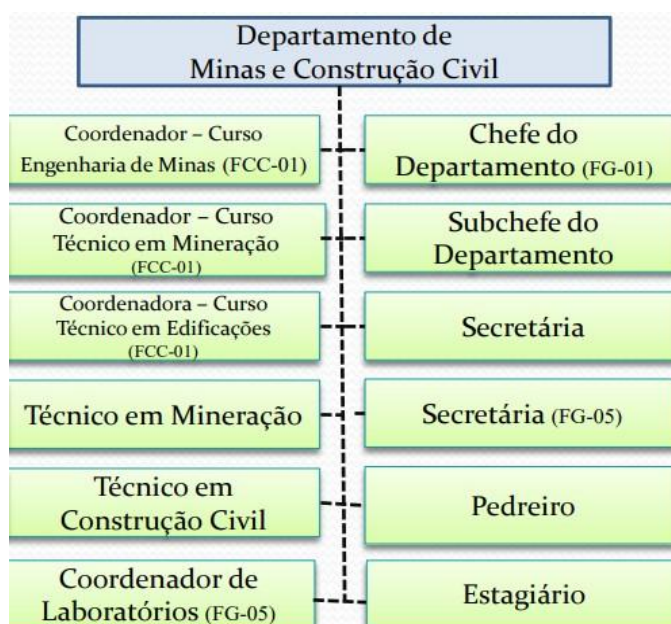
Uma das principais diretrizes para a organização dos serviços prestados pela instituição é a cooperação entre os departamentos de ensino. Estes são responsáveis pelo desenvolvimento das atividades indispensáveis a cada um dos cursos oferecidos, como discussão de planos de ensino, ementas de disciplinas, realização de atividades práticas, modernização da grade curricular, distribuição de aulas e cargos administrativos aos docentes, além do estudo e discussão de outras

necessidades, visando atingir o objetivo de oferecer ensino de qualidade de maneira eficiente.

A organização estabelecida na dependência da cooperação dos docentes de forma interdepartamental exige um modelo de gestão equilibrado, cujo maior desafio é atender às demandas de todos os departamentos de forma eficiente sem sobrecarregar docentes e técnicos administrativos.

Neste contexto, o controle e acompanhamento de atividades administrativas torna-se um desafio para qualquer docente que assume cargos administrativos dentro de um departamento. O cargo de maior hierarquia é o de chefe de departamento, dado ao docente eleito entre os docentes de um mesmo departamento, com duração de dois anos, podendo haver uma reeleição, pelo mesmo tempo de vigência. O departamento estudado é composto por 18 docentes efetivos e 5 temporários.

Figura 3 – Organograma do Departamento de Minas e Construção Civil



Fonte: DMCAx, 2018

Todos os departamentos da instituição são responsáveis pela elaboração das políticas departamentais e estabelecimento de diretrizes, que são definidos em assembleia departamental com base em um processo decisório democrático e transparente, com participação de todos os docentes de carreira. Conforme a Resolução Cepe-31/09, de 3 de setembro de 2009, nas assembleias são definidos

normas e procedimentos para o planejamento, gestão, acompanhamento e avaliação das atividades do Departamento; entre outros.

4.2 Desenvolvimento e aplicação da Gestão à vista

A fase exploratória da pesquisa se deu durante o cotidiano da pesquisadora no DMCAx, ao identificar a falta de mapeamento e solução de problemas. Os principais problemas estavam relacionados à execução de prazos estabelecidos para as atividades administrativas e atrasos na entrega de documentos e relatórios. Houve um montante considerável de reclamações por parte de colaboradores e alunos, tanto pelo não cumprimento de prazos ou pela distribuição inadequada nas demandas entre os docentes, como também de orientações de estágios e de trabalhos de conclusão de cursos.

Foram identificadas as adversidades provenientes da falta de ferramentas de gerenciamento e controle das atividades desenvolvidas dentro do departamento, que dificultava o mapeamento. Sendo assim, o próximo passo foi, ao realizar uma assembleia, que ocorreu às sete horas e trinta minutos do dia treze de março de dois mil e dezessete, no Auditório do Departamento de Minas e Construção Civil (DMCAx), com a presença de 11 docentes e a pesquisadora, houve a aprovação da Tabela de controle, sugerida como instrumento de gestão à vista, que foi aprovado e adotado para controlar, acompanhar e registrar as responsabilidades didáticas e profissionais dos docentes.

No dia 17 de março de 2018 foi implantado o instrumento de gestão à vista, que consiste na disposição das tarefas e dos efetivos que as cumprirão. As informações estão afixadas em um quadro branco na secretaria do departamento, onde se pode marcar os informes, como pode ser visto na Figura 4.

| | | | | |
|--------------------------------------|----------|-------------|--------------------|---------|
| Reunião do Curso de Mineração | 03/03/17 | | | |
| Reunião do Curso de Edificações | 20/06/17 | Cumpriu | | |
| Reunião do Curso de Edificações | 01/09/17 | Cumpriu | | |
| Faltas e ocorrências | | | | |
| Entrega Plano de Curso Edificações | | | | |
| Entrega Plano de Curso Mineração | | | | |
| Entrega Plano de Curso EngMinas | | | | |
| Atualização Lattes | 30/06/17 | Não cumpriu | Cumpriu com atraso | Cumpriu |
| | 30/11/17 | | | |
| Comprovantes Encargos | | | | |
| Entrega Comprovantes Pessoais | | | | |
| Entrega Diários | | | | |
| Entrega Relatórios de Estágio | | | | |
| Reunião Comissão Encargos Acadêmicos | 19/05/17 | Cumpriu | | |
| Reunião Comissão Encargos Acadêmicos | 26/04/17 | Cumpriu | | |
| Reunião Comissão Encargos Acadêmicos | 24/05/17 | Não cumpriu | | |
| Reunião Comissão Encargos Acadêmicos | 26/05/17 | | | |

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

As atividades apresentadas na Tabela 1, sofrem alterações a cada necessidade detectada, e, de ano em ano com a troca dos semestres, que por sua vez, altera as atividades a serem desempenhadas. Já as atividades de produtividade que são apresentadas na Tabela 2 permanecem, e a partir de cada progressão, há uma avaliação composta por uma Ficha de Avaliação de Desempenho (Anexo A) aprovada pela Resolução CD-067/88 de 29 de novembro de 1988, que é pontuada por comissão instituída pelo então chefe do departamento.

Tabela 2 – Controle de Produtividade

| PRODUTIVIDADE | Efetivos | | |
|---|-----------|-----------|-----------|
| | Docente A | Docente B | Docente C |
| Coordenação de Eixo | | 1 | 1 |
| Orientação de iniciação científica | | 1 | 2 |
| Exercício de Coordenação | | | 1 |
| Orientação de TCC | | | 3 |
| Orientação de Estágios | 6 | 5 | 5 |
| Orientação de monitores | | 1 | 1 |
| Orientação/Coordenação mestrado/doutorado | | | |
| Orientação Pet | | | |
| Part. bancas examinadoras concursos | | | |
| Part. bancas examinadoras dissertações | | | |
| Part. bancas examinadoras diversas | | | |
| Participação em comissões (META/C&T/ETC.) | 1 | 2 | 1 |
| Participação em órgãos colegiados | 1 | | |
| Produção científica, técnica ou artística | | | |

| | | | |
|----------------------------|--|--|--|
| Projetos inscritos na META | | | |
| Publicação de artigos | | | |

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Todos os docentes aprovaram a aplicação da ferramenta e colaboram para o preenchimento da tabela que é pública e exposta para que todos do departamento possam acompanhar o desempenho. Ao ser questionado sobre a gestão à vista aplicada no setor, o efetivo A, corroborando com a fala de Oliveira et. al (2015), demonstrou que o papel do funcionário público deve ser desempenhar um serviço de qualidade para o funcionamento da democracia:

“Vivemos do trabalho, e como funcionários públicos, existimos para servir bem o povo que, em última instância, paga o nosso salário. Sem o cumprimento correto de nossas obrigações o nosso patrão, que é o povo, não estará recebendo a contrapartida relativa ao salário que nos paga. Mas o povo não é uma pessoa física, palpável, que possa vir aqui fiscalizar o nosso trabalho. Dentro de qualquer organização existe uma hierarquia gerencial que vai orientando, distribuindo tarefas e avaliando o resultado. Tudo isso, numa agência pública só funcionará com transparência se as tarefas e o cumprimento delas for público porque, então, o povo, em geral, poderá avaliar se o serviço essencial está sendo executado, de forma como solicitado, ou não. Por isso defendo o quadro de gestão. Sou, ao mesmo tempo, povo e funcionário do povo.” (EFETIVO A, 2018)

A gestão faz com que as atividades sejam controladas a partir da ferramenta, em que se observa o comportamento das pessoas para gerar resultados. Apesar disso, para o Efetivo B (2018), a exposição da produção do profissional pode ser um ponto negativo:

"É importante porque antes não havia controles visíveis de quem está atuante, de quem está em licença, o que os professores estão fazendo em termos de produção. É uma forma de melhorar a gestão, que dá transparência na gestão. Um possível lado negativo é a exposição do profissional em relação ao que está produzindo mais ou menos."

Tanto a comunicação como o comportamento das pessoas são importantes para o bom funcionamento do departamento, que conforme foi destacado por Fischer (2002), e declarado pelo Efetivo C (2018):

"É uma ferramenta importante para quem exerce a gestão, pois possibilita verificar a frequência e assiduidade nas reuniões, a produção, a participação em eventos, a distribuição de novos encargos e a análise e quantificação dos encargos atuais. Como fica visível, todos podem acompanhar o desempenho geral do departamento. "

Desde sua aplicação, a ferramenta tem colaborado para o bom desempenho das atividades e ainda poderá sofrer adaptações e melhorias conforme for demandado pela rotina.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os avanços que aconteceram na Administração Pública ao longo dos anos no que diz respeito à gestão pública permitiram a adoção de práticas administrativas que estão mais ligadas à gestão privada. Apesar de utilizar meios menos burocráticos, a gestão pública preza pela defesa dos princípios democráticos e a defesa dos direitos fundamentais individuais como foi dito por Oliveira et al. (2015). Os modelos liberais de gestão podem melhorar a qualidade dos serviços na gestão pública, utilizando-se de menos burocracias, havendo a possibilidade de desenvolver um serviço democrático mais eficiente.

Para que exista uma gestão pública de qualidade é necessário planejamento estratégico, bem como estudar a realidade da instituição para que se possa traçar as estratégias que proporcionarão a melhoria do serviço. O planejamento estratégico envolve as pessoas que são responsáveis pelo funcionamento das instituições. As pessoas são responsáveis pela realização dos serviços, e por isso, precisam passar por uma gestão de seus comportamentos para lidar com as atividades.

As atividades administrativas realizadas em departamentos de ensino como o DMCA, tem a comunicação como processo fundamental para analisar as situações e tomar decisões. Por tanto, a visualização, codificação e o entendimento das informações é parte importante do serviço e precisam passar por controle. O controle administrativo visa assegurar que as atividades sejam cumpridas dentro dos prazos estipulados, para manter um padrão de comportamento e entrega dos serviços.

Cumprindo com o objetivo geral deste trabalho, ao implantar a gestão à vista como ferramenta de controle no Departamento de Minas e Construção Civil do CEFET-MG Unidade Araxá, houve um controle maior das atividades e responsabilidades a serem desempenhadas pelos professores efetivos. A comunicação no departamento foi ampliada a partir do acompanhamento das responsabilidades por meio do quadro de gestão à vista, que está num espaço de fácil acesso e visibilidade, trazendo clareza nas informações de uma forma dinâmica e colaborativa.

Verificou-se que as atividades do departamento são acompanhadas por meio do quadro de gestão à vista que fica exposto na secretaria para que todos possam acompanhar as informações disponibilizadas. A partir da ferramenta há também a mensuração da produtividade e um controle maior de qualidade a partir da avaliação que é realizada.

A gestão à vista ainda poderá sofrer adaptações conforme a rotina do departamento, mas já é considerada pelos efetivos A, B e C como uma ferramenta que tem um bom funcionamento. Por meio da pesquisa foi notado que esta ferramenta dialoga muito bem com o tipo de demanda de informação do departamento, trazendo melhorias significativas para o desenvolvimento das atividades e desempenho.

Portanto, os objetivos deste trabalho foram cumpridos e é esperado que a partir dos resultados desta pesquisa, a gestão à vista possa ser aplicada em outros departamentos do CEFET-MG, bem como auxilie outras instituições e departamentos que passe pela realidade semelhante.

REFERÊNCIAS

ALBÉ, Jussania de Fátima. **O site organizacional como estratégia de comunicação**. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale dos Sinos. Rio Grande do Sul: São Leopoldo, 2007

AMORIM, Amanda Mussato. **Desenvolvimento de uma ferramenta de gestão visual para controle de produtividade de obras: estudo de caso**. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação (Engenharia de Produção). Universidade Federal Fluminense, Niterói – RJ, 2016. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/2817/1/Projeto%20Final-Amanda-Mussato-Amorim.pdf>> Acesso em: 05 jul. 2018.

ARAÚJO, Joaquim Felipe. **Avaliação da gestão pública: a administração pós burocrática**. Conferência da UNED, A Coruña, Espanha, 2007 – “Conferência da UNED”. [S.l. : s.n., 2007]

BALDISERA, Adelina. Pesquisa-ação: uma metodologia do “conhecer” e do “agir” coletivo. **Sociedade em Debate**, Pelotas, v.7, n.2, p. 5-25, Agosto, 2001

BALDISSERA, Rudimar. **A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações**. In: MARCHIORI, Marlene.(Org.) Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. 2. ed. Volume 2. São Caetano: Difusão Editora, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Sistemas de planejamento e controle interno e a análise de desempenho baseada em indicadores de eficácia**. 2002. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/nutep/pesquisas/Artigo_Sistemas%20Planejamento%20e%20Controle.pdf> Acesso em: 03 jul. 2018.

BESSA, Dante Diniz. **Teorias da comunicação**. Brasil. Profuncionário - curso técnico de formação para os funcionários da educação. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica.–Brasília : Universidade de Brasília, 2006

BRASIL. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 2 Ago. 2018.

CALIXTO, Giniglei Eudes; VELASQUEZ, Maria Dolores Pohmann. Sistema de controle interno na Administração Pública Federal. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/63>> Acesso em: 03 jul. 2018.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS. Cefet-MG. **História**. Disponível em: <<http://cefetmg.br/textoGeral/historia.html>> Acesso em: 25 abr. 2018.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pereira de. **A clínica de gerenciamento: modelo mental para gerenciamento empresarial**. São Paulo: Prentice Hall, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2000, 3ª edição.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. total. rev. e atual. 608 p. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier, 2011

CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO – Cepe/Cefet-MG **Resolução 31/09, de 3 de setembro de 2009**. Aprova o Regulamento dos Departamentos. Disponível em: <http://www.cepe.cefetmg.br/galerias/Arquivos_CEPE/Resolucoes_CEPE/Resolucoes_CEPE_2009/RES_CEPE_31_09.htm> Acesso em: 25 abr. 2018.

DAL FORNO, Ana Júlia; FORCELLINI, Fernando Antônio; ROZENFELD, Henrique; KIPPER, Liane Mahlmann; PEREIRA, Fernando Augusto. O impacto das práticas do Desenvolvimento Enxuto de Produtos no desempenho das grandes empresas do setor automotivo. Porto Alegre: **Produto & Produção**, 2014. v. 15, n.4, p. 17-28.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução: Fernando Gastaldo Morales. 4 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 513p, 1999.

DMCAX. **Organograma unidade Araxá**. <http://www.araxa.cefetmg.br/wp-content/uploads/sites/7/2018/01/Organograma-Unidade-Araxa-FGs.pdf>. Acesso em ago 2018.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral. Administration Industriellen et Générale**. Tradução de Irene de Bjano e Mário de Sousa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1960.

FISCHER, Andre L. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: FLEURY, M.T. et. al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002

FLORIANO, José Cebaldir; LOZECKYI, Jeferson. A importância dos instrumentos de controle interno para gestão empresarial. UNICENTRO - **Revista Eletrônica Lato Sensu**, 2008. Disponível em: <http://moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/docs/importancia_instrumentos_controle_interno.pdf> Acesso em: 03 jul. 2018.

FRANÇA, Vera. **Paradigmas da comunicação**: conhecer o quê? In: MOTTA, Luiz Gonzaga; WEBER, Maria Helena; FRANÇA, Vera; PAIVA, Raquel (Orgs.). *Estratégias e culturas da comunicação*. Brasília: Editora da UnB, p. 13-29, 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, Arilda Schimidit. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista eletrônica de gestão organizacional**. São Paulo, v.3, n.1, jan/abr., 2005.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2005

HESKETH, José Luiz; ALMEIDA, Meneleu A. de. Comunicação Organizacional: Teoria e pesquisa. **Rev. Adm. Emp.** Rio de Janeiro, 20(4): 13-25, out.dez,1980.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF PESQUISA**, Franca, v.14, n.3, p. 278-298, set./out./nov./dez. 2011

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados. 4 ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1999. 260 p.

MARTINS Ana Cláudia de Almeida Braga; DURANTE, Marisa Cláudia Jacometo. **Gestão de Pessoas na Administração Pública e Privada**. 2016. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2016/38/2016_38_12716.pdf> Acesso em: 25 abr. 2018.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. A administração pública e seus controles. **R. Dir. adm.**, Rio de Janeiro, n 114, p.23-33 out./dez. 1973

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Auditoria Contínua: Estudo de Implementação de uma ferramenta de Monitoramento para Sistema de Garantia da Qualidade com Base nas Normas NBR ISO 9000**. Dissertação de mestrado, Itajubá: EFEI. 1998.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007

OLIVEIRA, Myrella Aparecida de; MOTTA, Gabriela Azevedo; SALOMÃO, Silvana; QUEIROZ; Geandra Alvez; COSTA; Eugenio Pacceli. Impactos da implantação da gestão à vista: Estudo de caso. **XXXV Encontro Nacional de Engenharia de**

Produção, Perspectivas globais para a Engenharia de Produção, Fortaleza, CE, 13 a 16 de outubro, 2015. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_206_227_28524.pdf> Acesso em: 08 jun. 2018.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1998. 320 p.

PAULA, Ana Paula de Paes. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap 2010.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A reforma do Estado nos anos 90**: lógicas e mecanismos de controle. Brasília: Mare, 1997.

_____. **Da administração pública burocrática à gerencial**, 1996. Disponível em: <<http://enap.gov.br>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

RAMOS, Daniel Dourado. **Gestão de Pessoas e Qualidade, segundo os critérios preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública: um estudo de caso no CREA-RS**. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação (Bacharel em Administração) - UFRGS, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18155/000686578.pdf?sequence=1> Acesso em: 03 jul. 2018.

RIBAS, Ademir Juracy Fanfa; FACINI, Marcio Alexandre; TEIXEIRA, Gylmar. **Planejamento Estratégico**, Gráfica Unicentro, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/882/5/Livro%20-%20Planejamento%20estrat%C3%A9gico.pdf>> Acesso em 04 jul. 2018.

ROBBINS Stephen P., DECENZO Davi. A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROTHMANN, Ian. COOPER, Cary. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Tradução de Luiz Cláudio de Queiroz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

SANCHEZ, Oscar Adolfo. O poder burocrático e o controle da informação. **Lua Nova**, n. 58, 2003

SANTOS, José Ozildo dos; SANTOS, Rosélia Maria de Sousa. **Administração & Gestão Pública**. Patos - PB, Grupo de Estudos Avançados em Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – GEADES, 2017. 140p.

SILVA, R. S.; NETO, P. L. O. C. Abordagem Sistêmica do Gerenciamento pelas Diretrizes: Conceituação e Aplicação. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos, v. 7, n.1, p. 43-55, abr. 2000.

SMADI, Sami Al. Kaizen strategy and the drive for competitiveness - challenges and opportunities. **Competitiveness Review: an International Business Journal**, v.19, n.3, pp. 203-211, 2009. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/10595420910962070>> Acesso em: 11 jul. 2018.

SOBRAL Felipe. PEI Alketa. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 8 ed. São Paulo: Cortez, 1998, 108 p.

ANEXOS



CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
Coordenação Geral de Administração de Pessoal

Ficha de Avaliação de Desempenho - Grupo: Magistério

| Nome : | «NOME» | Matrícula |
|---|---|---------------------|
| Categoria Funcional : | «CARGO» | «MATRICULA» |
| Classe : | «CLASSE» | |
| Nível : | «NIVEL» | |
| Título : | «TITULO» | |
| Período de Avaliação : | «ULTIMA» a «PROXIMA» | |
| Lotação : | «LOTACAO» | |
| Regime de Trabalho : | DE Erro! Está Faltando condição para teste. | |
| ÍTENS DE AVALIAÇÃO | | Nº máximo de pontos |
| | | Avaliação em pontos |
| 1. - ASSIDUIDADE/PONTUALIDADE | | TOTAL : 100 PONTOS |
| 1.1 - Frequência e pontualidade às aulas e atividades acadêmicas. | 100 | |
| 1.2 - Qualidade do trabalho, iniciativa, cooperação, método e organização, planejamento, execução do trabalho e sociabilidade. | 100 | |
| 1.3 - Cumprimento de prazo na entrega de documentos acadêmicos (provas, diários de classe e outros). | 100 | |
| 1.4 - Desempenho didático, avaliado com a participação do corpo discente. | 100 | |
| (Limite para promoção : 60 pontos) | SUB-TOTAL | |
| | MÉDIA | |
| 2. - OUTRAS ATIVIDADES INERENTES AO MAGISTÉRIO | | |
| 2.1 - Orientação de dissertações, teses, monitores, estagiários ou bolsistas. | 100 | |
| 2.2 - Participação em bancas examinadoras de dissertações, teses e concursos. | 100 | |
| 2.3 - Cursos ou estágios realizados. | 100 | |
| 2.4 - Produção científica, técnica ou artística. | 100 | |
| 2.5 - Atividades de extensão à comunidade interna e externa. | 100 | |
| 2.6 - Exercício de funções de Direção, Coordenação, Assessoramento e Assistência no CEFET/MG ou órgãos vinculados ao Ministério da Educação, Cultura e da Ciência e Tecnologia. | 100 | |
| 2.7 - Participação em órgãos colegiados do CEFET-MG ou | | |

| | | |
|--|--|--|
| vinculados aos Ministérios da Educação, Cultura e da Ciência e Tecnologia. | | |
| SUB-TOTAL | | |
| MÉDIA | | |
| 3. TOTAL DE PONTOS OBTIDOS | | |

AVALIADORES

| Nome | Assinatura | Data |
|------|------------|------|
| | | |
| | | |
| | | |

ASSINATURA DO AVALIADO

Data

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|