



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO
DEPARTAMENTO DE LÍNGUA E LITERATURA ESTRANGEIRAS
SECRETARIADO EXECUTIVO

PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS REALIZADA PELO PROFISSIONAL DE
SECRETARIADO EXECUTIVO: um estudo de caso na Coordenadoria de TC do curso de
Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

JULIA FERNANDES TESTAS GONÇAVES

FLORIANÓPOLIS,

2015

JULIA FERNANDES TESTAS GONÇAVES

PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS REALIZADA PELO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO: um estudo de caso na Coordenadoria de TC do curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Relatório de Estágio Profissionalizante elaborado como requisito para conclusão do curso de Secretariado Executivo do Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras – DLLE da Universidade Federal de Santa Catarina. Coordenação do estágio realizada pela prof^a Dr^a Raquel D'ely. Sob orientação da prof^a Dr^a Cibele Barsalini Martins.

FLORIANÓPOLIS,

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e à professora Cibele Barsalini Martins por ter aceitado o convite de ser minha professora orientadora no estágio profissionalizante, última e mais importante fase do curso de Secretariado Executivo. Sem sua orientação a realização deste trabalho não seria possível, muito obrigada por ter acreditado no meu potencial.

Agradeço à professora Evelize Welzel por ter disponibilizado a vaga de estágio na Coordenadoria de TC do curso de Administração da UFSC, e ainda por ter sido minha supervisora. Agradeço a toda equipe da coordenadoria por terem me acompanhado e ajudado a desenvolver um ótimo trabalho.

Agradeço principalmente aos meus pais, Jaime e Sueli, pelo apoio durante toda minha vida estudantil e também agora neste curso. Meus pais são meu porto seguro, eles ensinaram-me que nada é impossível, basta acreditar e com muito esforço e persistência podemos conquistar o que desejamos.

Sou grata ao meu namorado, Bruno, que desde o início esteve ao meu lado, auxiliando sempre que necessário e ajudando a superar minhas dificuldades. Obrigado pela paciência e por me fazer feliz.

Agradeço também à minha tia Selma pela ajuda na escolha do curso de Secretariado Executivo, e pelos bons conselhos que sempre me foram necessários.

Enfim, agradeço a todos os meus familiares, amigos e colegas pelo carinho. E, por último, mas não menos importante, agradeço aos mestres do curso de Secretariado Executivo pelos conhecimentos compartilhados ao longo desses quatro anos e meio de curso.

RESUMO

O profissional de Secretariado Executivo vem evoluindo conforme as exigências do mercado de trabalho, e, cada vez mais, vem sendo reconhecido como gestor dentro das organizações, pois além de tomar decisões e exercer liderança, ele faz planejamentos e organiza o ambiente de trabalho. Este Relatório de Estágio Profissionalizante busca demonstrar como o Secretário Executivo, a partir de suas competências, ao deparar-se com questões problemáticas, que o impediam de realizar satisfatoriamente seu trabalho, pode contribuir para a padronização de procedimentos, onde há grande rotatividade de colaboradores e não havendo uma ferramenta de apoio para eles. Em busca de respostas, o presente estudo traz um estudo de caso baseado em pesquisas descritiva e qualitativa acerca da atuação do secretário executivo como gestor de processos e, por fim, o relatório objetiva mostrar o secretário executivo solucionando a falta de padronização dos processos de trabalho por meio do desenvolvimento de um manual de procedimentos para tornar mais eficiente o trabalho dos colaboradores da instituição em estudo, bem como atribuir qualidade e agilidade aos serviços, dessa forma auxiliando nas atividades do cotidiano.

Palavras-chave: Secretariado Executivo; Gestão de Processos; Manual de Procedimentos.

ABSTRACT

The Professional Executive Secretariat is evolving according to the requirements of the labor market, and, increasingly, has been recognized as a manager inside the organizations, because in addition to make decisions and exercise leadership, it makes planning and organizing the desktop. This Training Report College seeks to demonstrate how the Executive Secretary, from its powers when faced with problematic issues, which prevented him from satisfactorily performing his work, may contribute to the standardization of procedures, where there is high turnover of employees and there being a support tool for them. In search of answers, this study presents a case study based on descriptive and qualitative research on the role of the Executive Secretary as process manager and, finally, the report aims to show the Executive Secretary solving the lack of standardization of work processes through the development of a manual of procedures to streamline the work of the institution's employees in study and assign quality and speed services, thereby assisting in daily activities.

Keywords: Executive Secretariat; Processes management; Procedure manual.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pastas Avisos e lembretes da Coordenadoria de Estágios, Coordenadoria de TC e de folhas para Rascunho.....	30
Figura 2: Pasta 2015.2 documentos entregues na Coordenadoria de TC	31
Figura 3: Pasta das Propostas de Orientação	32
Figura 4: Pasta das Propostas de Orientação de TC (dos alunos do 9º semestre).	33
Figura 5: Pasta das Propostas de Orientação para Projeto de TC (dos alunos do 8º semestre).	34
Figura 6: Fichas de Avaliação Parcial 1, 2 e 3.	35
Figura 7: Pasta dos Termos de Autorização para Publicação Eletrônica e Pasta das Declarações de Autoria 2015.2.....	36
Figura 8: Pasta das Fichas de Avaliação Final de TC (Banca) 2015.2.....	37
Figura 9: Fluxograma dos Documentos referentes ao TC.....	38
Figura 10: Recebimento dos documentos referentes à TC na Coordenadoria de TC.	39
Figura 11: Mensagem de boas vindas do manual de procedimentos	42
Figura 12: Abas do banco de dados de TC.....	44
Figura 13: Informações a serem preenchidas primeiramente.....	44
Figura 14: Caderno de protocolo de correspondência.	45
Figura 15: Informações a serem preenchidas após o recebimento da proposta de orientação – parte 1.	45
Figura 16: Informações a serem preenchidas após o recebimento da proposta de orientação – parte 2.	46
Figura 17: Informações a serem preenchidas após o recebimento da proposta de orientação – parte 3.	46
Figura 18: Aba Orientador-Orientandos.....	47
Figura 19: Status entrega do TC.....	48
Figura 20: P1, P2 e P3.	48
Figura 21: Professores Avaliadores - Banco de Dados TC	50
Figura 22: Titulação dos professores - Banco de Dados TC	50
Figura 23: Prateleiras com os TCs.....	51
Figura 24: Perguntas da ficha de avaliação final do TC.....	52
Figura 25: Inserindo respostas dos professores na ficha de avaliação final de TC	52

Figura 26: Regra do campo "Publicação" do bando de dados de TC.....	53
Figura 27: Preenchimento do campo "Situação" - Banco de Dados TC	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	OBJETIVOS	10
1.2	Objetivo geral	10
1.3	Objetivos específicos	10
1.4	Justificativa	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	O SECRETÁRIO GESTOR	13
2.2	GESTÃO DE PROCESSOS	15
2.2.1	Diferença entre Processos e Procedimentos	15
2.2.2	Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito	17
2.2.3	Correlação entre Conhecimento Tácito, Conhecimento Explícito e Conhecimento Coletivo (Transferência de conhecimento)	18
2.3	O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO COMO GESTOR DE PROCESSOS	19
3	METODOLOGIA	22
4	ESTUDO DE CASO	23
4.1	LOCAL DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO	23
4.1.1	A Universidade Federal de Santa Catarina	23
4.1.2	O Centro Sócio-Economico	24
4.1.3	O Departamento do curso de Ciências da Administração	25
4.1.4	A Coordenadoria de TC do curso de Administração da UFSC	25
4.2	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	27
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
5.1	ATUAÇÃO DA SECRETÁRIA NA PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS	28
5.1.1	Fluxogramas	37
5.1.2	Aperfeiçoamento de documentos	39
5.1.3	Criação do Manual de Procedimentos	41
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERENCIAS	59
	APÊNDICES	63

1 INTRODUÇÃO

A profissão do secretário executivo vem evoluindo desde sua criação, suas tarefas saíram do operacional e o profissional vem se tornando cada vez mais importante e essencial dentro das empresas. Conforme Lasta e Silva (2011), o secretário executivo não é mais um simples executor de tarefas, agora ele desempenha funções criativas, com capacidade de opinar e decidir, pois possui habilidades individuais significativas para a organização.

Corroboram ainda, com esta ideia Lasta e Durante (2008), ao afirmarem que o profissional de secretariado vem evoluindo conforme as mudanças e exigências do mercado de trabalho. Além de continuar a exercer suas funções técnicas e tradicionais, o secretário está ganhando um espaço nas empresas onde realiza atividades mais significativas, como, por exemplo a gestão secretarial.

Cada vez mais as empresas exigem desses profissionais, o domínio sobre o cumprimento de tarefas rotineiras e que tenham habilidade de planejar, já que quando o assunto é gestão/ser gestor, saber planejar é primordial, pois um profissional que não possui tal competência, não se adequa na função de gestor.

A partir dessa necessidade – planejar – acredita-se ser interessante as empresas desenvolverem planos de ação no que se refere a ofertar treinamento adequado em termos de sucessão, ou seja, ofertar ao sujeito que ingressa na organização orientação e treinamento adequados, pois assim, o secretário, ator objeto desse estudo, assimilaria com mais agilidade suas atividades rotineiras.

Observa-se que em alguns casos, não há a possibilidade do indivíduo que ocupava a vaga anteriormente, demonstrar ao novo colaborador o fluxograma do trabalho, fato que prejudica o trabalho do secretário tornando-o de certa forma ineficaz. Nesse sentido, Arruda (2015), comenta que é necessário observar quem faz bem feito e comparar com o que nós fazemos, aplicando uma espécie de *benchmark*. “*Benchmark* não é ensino, não é evento, não é palestra. É reflexão.” (ARRUDA, 2015, p. 45).

De acordo com tal premissa, compreende-se que o ideal seria haver, além do treinamento, um manual de procedimentos para que o secretário pudesse absorver as informações e então dar início as suas atividades com um menor número de dúvidas ou

dificuldades. De acordo com Cômulo Filho (2012), as principais vantagens do uso de manuais administrativos são que os manuais são uma importante fonte de informação a respeito dos trabalhos da empresa; facilitam a efetivação de procedimentos, normas e funções administrativas; auxiliam a fixar critérios e padrões; tornam possíveis a adequação, coerência e continuidade nas normas e procedimentos pelas unidades organizacionais da empresa; diminuem as discussões e equívocos; tornam possíveis treinamentos aos atuais e novos colaboradores; efetivam crescimento na eficiência e eficácia dos trabalhos; entre outras.

Robbins (2003) comenta que o desenvolvimento de uma organização inclui, por exemplo, ações como: criar regras e regulamentos, definir equipes, identificar líderes e conceder-lhes autoridade sobre os outros membros, além de redigir descrições de cargos de forma que todos saibam o que se espera que façam. Em outras palavras, o que se sugere é apresentar aos colaboradores da empresa um manual, no qual estejam inseridas as atividades, obrigações e objetivos organizacionais, redigido com uma linguagem formal e que forneça clareza nas explicações.

Koch (2009), apresenta o *Standard Operating Procedure*, Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), conceituado por Colenghi, em 1997, como a descrição detalhada de todas as operações necessárias para a realização de um determinado procedimento, ou seja, é um roteiro padronizado para realizar uma atividade. Tem uma importância capital dentro de qualquer processo funcional, cujo objetivo básico é, segundo o autor, o de garantir, mediante uma padronização, os resultados esperados em cada tarefa executada. Segundo Koch (2009, n.p.), “o pop é uma ferramenta de gestão da qualidade que busca a excelência na prestação do serviço, procurando minimizar os erros nas ações rotineiras”. Observa-se que além de ser uma ferramenta de gestão de qualidade, é uma ferramenta dinâmica, que pode ser continuamente desenvolvida.

A esse contexto insere-se a Coordenadoria de Trabalho de Curso (TC) do curso de Administração da UFSC, núcleo em que se observa grande rotatividade de estagiários. A partir de tal evidência, o objetivo deste estudo é elaborar um manual de procedimentos, para orientar os novos estagiários sobre as normas que regem em geral a organização e os procedimentos da Coordenadoria de TC do curso de Administração da UFSC. Inserindo o sujeito-chave deste estudo a essa conjuntura, questiona-se: Como as competências do profissional de Secretariado Executivo podem contribuir para a padronização de procedimentos na Coordenadoria de TCs do curso de Administração da UFSC?

1.1 OBJETIVOS

Para responder a questão de pesquisa, foram criados os seguintes objetivos:

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um manual de procedimentos para tornar eficiente e padronizar os processos realizados pelos estagiários da Coordenadoria de Trabalho de Curso (TC) do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

1.3 Objetivos específicos

- a) Apresentar o secretário executivo como gestor de processos.
- b) Realizar mapeamento dos processos de trabalho no ambiente em estudo.
- c) Elaborar fluxogramas dos processos de trabalho da coordenadoria.
- d) Propor ajustes nos procedimentos adotados pela Coordenadoria de TC atualmente.

1.4 Justificativa

Os proprietários de empresas querem que seus empreendimentos destaquem-se perante aos concorrentes e quando a empresa oferece serviços, seus colaboradores devem ser treinados para oferecerem o melhor atendimento possível. Para que isso seja operante, é necessário que a empresa possua métodos, a fim de alcançar um padrão de eficiência e qualidade dos serviços prestados aos clientes.

De acordo com Equipe Editorial (2013, n.p.) “Uma equipe bem treinada sempre terá um desempenho melhor do que uma equipe não treinada. E a relação custo x benefício de dar treinamento à equipe sempre será vantajosa”.

A partir do exposto, pode-se comparar essas empresas com a Coordenadoria de TC do curso de Ciência da Administração. A coordenadoria também quer se destacar e oferecer um atendimento com padrão de excelência aos alunos e professores, por isso considera-se que ela deve padronizar e normatizar os processos internos.

Quando um novo estagiário ingressa na Coordenadoria de TC, seria ideal que ele receba um treinamento, no qual o estagiário que ocupava a vaga anteriormente passaria todo seu conhecimento tácito e explícito para o novo estagiário da coordenadoria. Conforme Mendes (2005), o conhecimento tácito é aquele adquirido ao longo dos anos e que não é fácil transmitir, pois é um conhecimento que não é formalizado e a maneira “menos complicada” de transferir esse conhecimento para outra pessoa é por meio da convivência e comunicação verbal. Já o conhecimento explícito, de acordo com o mesmo autor, é o conhecimento que uma pessoa pode transferir para outra de várias formas (desde simples textos à manuais de procedimentos). E o conhecimento coletivo, segundo Mendes (2013), é o fruto do montante de todo o conhecimento de cada colaborador da empresa, quando compartilhado e aproveitado. Uma vez que duas pessoas possuem o mesmo conhecimento sobre determinado assunto, conhecimento que foi devidamente registrado e compartilhado, esse conhecimento é considerado coletivo. O conhecimento coletivo é, de acordo com Mendes (2013, n.p.), “um dos grandes patrimônios que uma empresa pode ter”.

Assim considera-se de extrema importância que o novo estagiário absorva todo o conhecimento possível do antigo estagiário, para que ele inicie suas atividades na coordenadoria e consiga executar as suas tarefas satisfatoriamente. Todavia na falta desse treinamento, um manual de procedimentos, bem detalhado, pode suprir as necessidades do novo estagiário, pelo fato de nele conter as informações necessárias para que o novo estagiário consiga realizar suas tarefas sem dúvidas. Além do atendimento, os processos da coordenadoria devem ser devidamente executados e por essa razão considera-se necessário o manual de procedimentos, para que os estagiários sigam os passos e não ocorram transtornos.

Quando a equipe estiver com dificuldades ou dúvidas poderá utilizá-lo como ferramenta de apoio. Dessa maneira este trabalho irá também proporcionar melhorias para

alguns procedimentos de atividades dentro da coordenadoria, a fim de melhorar o padrão de qualidade da coordenadoria.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que esta pesquisa recebesse credibilidade, foi necessário realizar pesquisas em fontes bibliográficas confiáveis e de renome. A elaboração de um estudo de caso precisa estar embasada em textos que dissertem sobre os temas que o autor escolheu para abordar em seu trabalho. Neste sentido, este estudo aborda os seguintes temas: O Secretário Gestor; Gestão de Processos; Tipos de Conhecimento e O profissional de Secretariado como Gestor de Processos.

2.1 O SECRETÁRIO GESTOR

Segundo Santos (2007, pp. 1 - 2) “A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados, essa capacidade se relaciona com a persuasão e influência que por sua vez está intimamente ligada com a capacidade de construir bons relacionamentos.” Ticiano (2012) complementa que

[...] nesse sentido de onde quem quer que vá liderar determinada organização, o administrador deverá possuir essas características as quais se tornem parte de um conjunto de valores do gestor, embora que, a busca pela excelência é constante e o mesmo terá de abdicar de certos pontos para se tornar um profissional mais exemplar e respeitado pela equipe de trabalho. (TICIANO, 2012, n.p.).

Nogueira (2013) diz que uma das características principais de um bom gestor é ser um líder e fazer uso de práticas de *coach*, estimulando e proporcionando o crescimento das pessoas as quais lidera. Logo entende-se que para ser um bom gestor, o profissional, além de possuir comprometimento e perfil de líder, deve possuir conhecimento sobre o que a empresa faz, quais são os produtos ou serviços que ela oferece, quais são os procedimentos e normas a serem seguidos no ambiente organizacional, quais são as atribuições de cada colaborador e quais são seus deveres e obrigações.

Além disso, o gestor deve saber “cobrar” o colaborador quando necessário, delegar funções, conhecer os objetivos almejados pela empresa e buscar melhorias. Neste contexto Lasta e Silva (2011, p. 3) afirmam que “A gestão é uma atividade realizada na organização

por profissionais que, além de terem conhecimento técnico, possuem espírito de liderança e que conheçam muito bem a empresa em que atuam”.

Ainda, segundo Lasta e Silva (2011), para ser gestor, é preciso ter habilidade em certas atividades administrativas, como, por exemplo: controlar, analisar, decidir, comunicar, liderar, motivar a equipe de trabalho e a si próprio, avaliar, controlar, entre outras. De acordo com Oliveira (2009, p. 2), “O profissional de secretariado executivo se descobre como gestor a cada momento, pois cabe a ele tomar decisões, exercer liderança com clientes internos (contínuos, prestadores de serviços, etc.) e externos, faz planejamentos, controla e organiza o ambiente de trabalho.” Tendo ciência das atividades administrativas que devem ser realizadas na função de gestor, o profissional de secretariado, possuindo domínio de tais ações (as quais estão inseridas entre as principais atribuições), se torna o profissional mais qualificado para assumir o cargo de gestor. Complementando o dito, Oliveira (2009, p. 1), aponta que o profissional de secretariado “tem espírito de liderança e conhece bem a empresa que atua, é empreendedor e sabe tomar decisões que vão facilitar o andamento das tarefas na empresa e assim contribuir para o crescimento da mesma.”.

Lasta e Silva (2011) afirmam também que a área secretarial está conhecendo um novo profissional do secretariado, o secretário gestor, o qual é apto para tomar decisões dentro da empresa onde trabalha, exercer liderança com clientes (tanto externos quanto internos), planejar ações, coordenar e organizar o ambiente de trabalho. O secretário executivo com a função de gestor, além de trabalhar para um executivo, trabalha para a empresa.

O profissional de Secretariado Executivo está diretamente envolvido nos processos de gestão da empresa, pois sua atuação se dá em cargos de assessoria a diretores, gerentes, supervisores, assim como em cargos específicos de gestão, como assistente administrativo, responsável pelo departamento, coordenador do setor, consultor secretarial entre tantas outras nomenclaturas existentes. (BARROS; et al, 2013, p. 26).

De acordo com Oliveira (2009), o secretário executivo, com o passar do tempo, tornou-se mais importante para a organização, pois tem adquirido o perfil de gestor. Além de assessorar aos executivos, o profissional é peça fundamental nas tomadas de decisões da empresa. O secretário mudou sua imagem nas organizações ao deixar de ser apenas o elemento de apoio do seu superior e assumir o desafio de introduzir novas metodologias no tratamento da informação, surgindo assim o papel de gestor (OLIVEIRA, 2009).

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS

De acordo com Ferreira (2013) gerir processos é monitorar os sistemas de trabalho.

Gerir processos é, portanto, monitorá-los para manter a conformidade e os resultados pretendidos. Esse monitoramento ocorre nas diversas áreas que constituem uma organização de acordo com suas especificidades: a área de gestão de pessoas, a área de suprimentos, a área de tecnologia e assim por diante. Todas essas áreas têm os seus processos e eles precisam, obviamente, ser monitorados de forma eficiente. (FERREIRA, 2013, pp. 21-22).

Antes de abordar o tema Gestão de Processos, é importante saber a diferença entre Gestão de Processos e Gestão por Processos. Sordi (2008) afirma que a gestão de processos possui uma abrangência mais reduzida, é um estilo de organização e gerenciamento da operação e já a gestão por processos é uma abordagem administrativa com propósito de priorização e foco nos processos. De acordo com Ferreira (2013), a gestão de processos relacionasse com o esforço de estabelecer sistemas de trabalho submetidos a descrições, mensurações e controles das atividades em função do que foi planejado. Gestão por processos significa gerir a organização considerando a interação entre os processos e entre esses e o ambiente. A gestão por processos possui uma perspectiva mais global ou mais sistêmica, pois ela envolve o conjunto da organização.

Ainda, conforme Ferreira (2013), a gestão de processos é fundamental para a agregação de valor nas organizações modernas. O discernimento de valor acarreta o conjunto de atividades e fluxos de informações que uma organização projeta, produz e entrega com eficiência. A criação de valor está diretamente relacionada com a excelência da organização e isso envolve processos de trabalho competentes e efetivos. O modelo de gestão propício à criação de valor deve ser orientado para a obtenção da maior eficiência e eficácia das atividades internas focadas em resultados. Por essa razão, as organizações precisam aprimorar seus processos de trabalho, de forma que possam elevar a sua eficiência e capacidade de atuação estratégica.

2.2.1 Diferença entre Processos e Procedimentos

De acordo com Hammer e Champy (1994), um processo é composto por atividades realizadas em uma sequência lógica, com o objetivo de produzir um produto ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Em consonância Campos (2008), afirma que todo processo é uma série de atividades repetitivas logicamente organizadas para o alcance de um resultado, assim como todo trabalho possui uma maneira ou método de execução com um fim determinado. Além disso, todos os processos são semelhantes por receberem uma entrada (*input*), transformar e agregar valor, produzindo uma saída (*output*) como resultado final desejado. Ou seja, é uma sequência ordenada de ações direcionadas para atender uma demanda específica do cliente. O processo deve prever quem executará cada atividade, quais ferramentas serão usadas, as instruções específicas para sua execução e qual é resultado esperado da atividade.

De acordo com Carvalho (2015), um procedimento é a ação de proceder ou método de executar as coisas. Procedimento é um conjunto sequencial de ações, que permitem realizar um trabalho de forma correta e atingir uma meta.

A definição de procedimentos é algo muito usual em todas as empresas, pois visa padronizar a maneira de efetuar algo ou agir em determinada situação. Quando existe essa padronização, mais de uma pessoa pode executar a mesma tarefa, e os resultados serão muito próximos, senão iguais. (CARVALHO, 2015, p. 95).

Diante do posto, considera-se que processos é um conjunto de atividades (tarefas ou etapas) que devem ser realizadas constantemente, que seguem uma sequência, previamente definida pela organização, que recebem insumos para atingir um determinado objetivo (de produção, de um produto ou fornecimento de um serviço). A junção de procedimentos, normas e regras da empresa ao processarem os insumos, resultam no objetivo do processo. Ou seja, para que seja atingida a meta de um processo, é preciso de procedimentos, que por sua vez se forem seguidos à risca permitem realizar um trabalho de forma correta.

Para obter a melhor forma de organização, o secretário executivo precisa seguir, ou criar (quando a empresa não possui), procedimentos para realizar certas tarefas, como, por exemplo, para passar informações de um documento para um banco de dados, é preciso ter um início (saber localizar as informações necessárias para adicionar no banco de dados), meio (inserir corretamente as informações no banco de dados) e fim (arquivar o documento no local apropriado). E mesmo que o secretário seja a única pessoa com a função de realizar certas

atividades dentro da empresa, é importante que suas atividades estejam registradas visto que podem ocorrer imprevistos e outra pessoa precise desempenhar a função.

2.2.2 Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito

De acordo com Mendes (2005), conhecimento tácito é difícil de ser formalizado por meio de manuais ou explicado a outro indivíduo (quase impossível de se ensinar, segundo o autor) pelo fato de ser subjetivo e inerente as habilidades de uma pessoa, como “*know how*”. É também conhecido como “verdadeiro conhecimento”, pois devido a sua difícil captura e estar ligado a experiência de vida das pessoas (conhecimento adquirido com o passar dos anos), ele é considerado mais valioso do que o conhecimento explícito.

Ainda, conforme Mendes (2005) a melhor forma de tentar transmiti-lo é por meio da convivência, interação e comunicação oral (contato direto com as pessoas). Esse conhecimento é o que a pessoa adquiriu ao longo da vida e, como o próprio significado da palavra tácito (do latim *tacitus*) é “não expresso por palavras”, (MENDES, 2005, n.p.).

De acordo com Mackenzie e Spinardi (1995), um exemplo simples de conhecimento tácito é andar de bicicleta, pois o único modo de adquirir essa habilidade motora é a partir de várias tentativas e experiência. Não é necessário o uso de instruções (escritas ou orais) para aprender a andar de bicicleta. Assim, conforme Kirchof:

O conhecimento tácito é altamente pessoal, difícil de formalizar e, portanto, torna difícil a sua transmissão e compartilhamento. São as conclusões, “insights” e palpites subjetivos. Esse tipo de conhecimento está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como suas emoções, valores e idéias. (KIRCHHOF, 2011, n.p.).

Mendes (2005), explica que o conhecimento explícito é claro, objetivo, metódico, formal e diferente do conhecimento tácito, é fácil de ser transmitido. Esse conhecimento pode ser formalizado por meio de manuais, textos, desenhos, fluxogramas, diagramas, etc. Também pode ser armazenado em bases de dados e/ou publicações.

Goldman (2011) sustenta esta ideia ao dizer que o conhecimento explícito é formal e metódico, pode ser expresso por números e palavras, é comunicado com facilidade e pode ser processado, armazenado e transmitido em materiais didáticos como textos, livros,

apostilas e por computadores. De acordo com Salvador (2015), um exemplo de conhecimento explícito são as informações contidas nas enciclopédias. Para Kirchof:

O conhecimento explícito é facilmente disseminado fornecendo informações rápidas e confiáveis e conectando pessoas para sua utilização. Pode ser expresso através de palavras e números e facilmente compartilhado. (KIRCHHOF, 2011, n.p.).

Sintetizando, conhecimento tácito é aquele que é adquirido ao longo dos anos e geralmente é difícil de passar para outra pessoa e já o conhecimento explícito pode ser adquirido a qualquer instante, as pessoas podem absorvê-lo com mais facilidade, pois geralmente a pessoa recebe um treinamento ou até mesmo uma simples explicação sobre determinado assunto e já consegue fixar/aprender o que lhe foi ensinado.

2.2.3 Correlação entre Conhecimento Tácito, Conhecimento Explícito e Conhecimento Coletivo (Transferência de conhecimento).

Tanto o conhecimento tácito quanto o explícito são impossíveis de serem medidos em cada pessoa, pois ambos se completam e são ligados um ao outro. Confirma o dito Mendes (2005, n.p.) quando aponta que “O conhecimento é como um emaranhado de significados que vamos construindo ao longo da vida, aonde vamos fixando cada explicação e relacionando-a a outras, montando esta construção sem fim.”.

Segundo Pico (2014), o conhecimento coletivo é constituído a partir do conhecimento explícito, ou seja, pode ser demonstrado, documentado e transmitido a outras pessoas de maneira clara e objetiva. A construção desse conhecimento não é formada a partir do indivíduo, mas se correlaciona com um todo. Mendes (2013) ainda demonstra um exemplo de conhecimento coletivo na empresa IBM.

De acordo com o autor, a empresa possui por volta de 500 mil colaboradores ao redor do mundo e a maioria desses colaboradores utilizam diariamente tecnologias de mobilidade, pois a empresa possui uma forte cultura tecnológica. Esses colaboradores possuem o hábito de trocar conhecimento, por exemplo, ao participarem de um projeto, criam uma comunidade, na qual armazenam e compartilham informações. E quando criam uma apresentação ou um artigo, o disponibilizam na Intranet – sistema integrado de uma corporação - e, desta forma, a

Intranet armazena conhecimento e os colaboradores que o acessam formam um conhecimento coletivo.

De acordo com Allegretti et al (2012), as pessoas reconhecem a rede social como um ambiente favorável para a concentração de informações, pois nela há espaço para organizar conteúdos, informações e todo o tipo de conhecimento. A concentração na rede social possibilita a interação e favorece a aprendizagem colaborativa. Pode-se verificar que uma forma de tornar conhecimento coletivo mais evidente no dia-a-dia é por meio da internet, mais especificamente por intermédio das redes sociais, como Facebook, Twitter etc. É importante ressaltar que as pessoas devem sempre procurar fontes confiáveis para realizarem suas buscas.

2.3 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO COMO GESTOR DE PROCESSOS

Sabe-se a partir de Lasta e Silva (2011) que ser um bom gestor significa ser um bom líder e ter habilidade para realizar determinadas atividades administrativas como: analisar, decidir, controlar etc. Ainda segundo os autores, as competências e habilidades do secretário executivo tornam-o um grande líder e por este motivo o profissional vem assumindo a posição de gestor dentro das empresas. Esta pesquisa faz-se necessária para demonstrar o que é necessário para o secretário executivo ser um gestor de processos. Nesse sentido, de acordo com Barros; et al (2013), o secretário executivo está diretamente envolvido nos processos de gestão das empresas, pois atua em cargos de assessoria e cargos específicos de gestão.

O secretário executivo exercendo a função de gestor dentro de um departamento de uma empresa (ou da empresa toda), tem que estar ciente dos processos que devem ser realizados para que o objetivo da empresa seja alcançado, para que quando ele for questionado por alguém, o próprio superior hierárquico ou um colaborador com dúvida, ele saiba responder sem incerteza.

Observa-se nas organizações que, às vezes, os processos não estão formalizados da maneira que deveriam estar, para que todos os colaboradores (tanto os atuais quanto os futuros) fiquem cientes de como devem ser realizados esses processos (saber quais são as etapas, procedimentos, normas, regras etc). De acordo com Métodos Consultoria Empresarial (2012), a falta de processos de trabalho bem definidos acarreta em cada funcionário agindo de

acordo com seu conhecimento, não existindo um processo elaborado especificamente para a área e cargo. Quando não existe (ou não está organizada de maneira correta) a gestão de processos de uma empresa, e o profissional de secretariado está na função de gestor, cabe a ele criar sistemas de trabalho, os quais fiquem especificados todas as funções, atividades de todas as funções, descrições de todos os processos a serem realizados e dentro de cada processo, detalhes dos procedimentos, etapas a serem seguidas, enfim um passo a passo de tudo que deve ser realizado para que a empresa (ou departamento) atinja seu objetivo sem dificuldades.

Visando o crescimento organizacional, o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores dentro de uma empresa é essencial, pois quando todos sabem o que é preciso e como se faz para realizar uma determinada tarefa, a empresa não fica dependente de um só funcionário para realiza-la, o que torna o processo do trabalho mais ágil. Neste sentido Tonet e Paz afirmam:

Para as empresas, o compartilhamento de conhecimento no trabalho é uma forma de assegurar que seus colaboradores ou empregados possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, e garantindo a disseminação e posse do conhecimento de que necessitam. (TONET; PAZ, 2006, p. 2).

Alguns colaboradores não gostam de compartilhar o que sabem, pois pensam que se tornaram “dispensáveis”, ou seja, acreditam que correram o risco de perderem seus empregos caso outra pessoa souber realizar suas atividades. Esses profissionais não deveriam pensar dessa forma, pois com o compartilhamento de conhecimento explícito outras pessoas podem sim saber como realizar suas tarefas, mas não realizarão tão bem quanto o profissional que a mais tempo a realiza e que sempre busca melhorar e aperfeiçoar, ou seja, o profissional tem que se preocupar em se destacar no que faz e se especializar na função e, além disso, os outros colaboradores, que estão absorvendo o conhecimento explícito da pessoa que está ensinando, considerarão esta pessoa um especialista. Deets (2014) corrobora com esta ideia dizendo que:

Quanto mais se ensina, mais as pessoas o veem como um especialista. E quanto mais as pessoas o veem como um especialista, mais surgem oportunidades de ensinar – podem aparecer pedidos para palestras, contribuições para revistas ou livros, ou entrevistas em blogs, podcasts ou programas de rádio. (DEETS, 2014, n.p.).

Existem inúmeras formas dos processos de trabalho serem formalizados, como, por exemplo: gravações, vídeos tutoriais, textos, etc. De acordo com Costa (2010), por meio de

um manual se obtêm melhor eficiência no trabalho, minimiza-se os desperdícios e melhoram-se os cumprimentos de prazos. Assim considera-se que, como qualquer outro profissional, o secretário poderá explicar detalhadamente, no manual de processos e procedimentos, aquilo que os colaboradores precisam saber para executarem corretamente suas tarefas.

Neste contexto, conhecendo a atual situação da Coordenadoria de TCs do curso de Administração da UFSC, que não possui padronização nos processos de trabalho, aproveita-se a oportunidade para a atuação do secretário executivo como gestor de processos.

3 METODOLOGIA

A escolha do método de pesquisa utilizada neste estudo foi uma pesquisa bibliográfica específica, permitindo amplo conhecimento, para se alcançar a eficácia no trabalho por intermédio da padronização dos procedimentos internos da Coordenadoria de TC do curso de Administração da UFSC. Além da técnica descritiva, com abordagem qualitativa, devido ao enfoque humanístico. Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 61), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.”.

A fim de formular o mapeamento, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e descritiva com foco nos pontos a serem melhorados nos procedimentos internos da Coordenadoria, ou seja, a ferramenta de pesquisa utilizada visou à melhoria do processo organizacional e administrativo do setor. Para a realização da pesquisa, foram seguidas as recomendações de Campbell apresentadas na obra de Yin (2001) explica que a abordagem da pesquisa foi qualitativa, mas sem esquecer do método científico e isto implicou em estímulos difíceis de serem especificados, mas que também se obteve conhecimento.

O aperfeiçoamento das tarefas foi dado pela padronização das atividades rotineiras pré-estabelecidas, pois acredita-se que o manual permitirá o planejamento prévio e a melhor eficácia para o desempenho da função. Neste sentido, de acordo com Oliveira (1998), na coleta de dados quanto mais planejamento houver, menos desperdício de tempo haverá no trabalho a ser feito, tornando-o mais fácil e de rápida execução. Esta ferramenta ainda, o manual, propiciou uma padronização dos mecanismos internos (já existentes) a serem seguidos, a fim de otimizar tempo e manter a eficiência do estagiário.

Por meio de observação participante, de comentários e sugestões de estagiários, supervisores e coordenadores, ao longo do período de estágios realizados pela acadêmica dentro da Universidade, de setores como Secretaria de Relações Internacionais (SINTER), do Departamento de Integração Acadêmica e Profissional (DIP) e inclusive da própria Coordenadoria, que, no momento, é objeto do estudo, foi possível perceber a importância de manuais de processos, normas e procedimentos nos setores, para os atuais e futuros estagiários afim da facilitação, da melhor compreensão do trabalho a ser realizado.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o local onde foi realizado o estudo de caso deste trabalho. Nesse sentido apresentar a história e a localização da Coordenadoria de TC do curso de Administração da UFSC, local onde a acadêmica realizou estágio profissionalizante.

4.1 LOCAL DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO

4.1.1 A Universidade Federal de Santa Catarina

De acordo com UFSC (2015), a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com sede em Florianópolis, é uma universidade pública e gratuita, fundada em 18 de dezembro de 1960, que tem como objetivo promover o ensino, a pesquisa e a extensão. Segundo o *Webometrics Ranking of World Universities* de 2013, a UFSC, está classificada entre as melhores universidades do Brasil e é destaque na Região Sul, considerada a quinta melhor universidade do país, a sexta melhor da América Latina e a 205ª do mundo. A instituição oferece atualmente 98 cursos de graduação.

A missão da instituição de ensino consiste em “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida” (UFSC, 2015, n.p.). A visão da UFSC é ser uma universidade de excelência e tem como base os seguintes valores: Acadêmica e de Qualidade; Ousadia; Culta; Atuante; Internacionalizada; Livre; Autônoma; Democrática e Plural; Bem Administrada e Planejada; Saudável; e Responsável.

A partir dos anos 1980, a instituição começou a investir na expansão da pós-graduação e pesquisa, além de apoiar a criação de centros tecnológicos no estado de Santa Catarina e desenvolver vários projetos de extensão voltados à sociedade. Em 2009, a universidade expandiu o ensino por meio da criação de três *campi* nas cidades catarinenses de Araranguá,

Curitibanos e Joinville, e, em 2013, Blumenau. Além da expansão no próprio país, a UFSC tem se internacionalizado por meio da cooperação com instituições de ensino de todo o mundo. Há, atualmente, mais de 300 convênios ativos com 38 países.

O comprometimento com a excelência e a solidariedade fez com que a UFSC tenha alcançado altos níveis de qualificação, participando da construção de uma sociedade mais justa e democrática.

A estrutura da UFSC é dividida em 11 centros de ensino e passa por uma ampliação e qualificação da estrutura física, equipamentos e laboratórios, além de um processo que visa à humanização do *campus*. O Centro Socioeconômico (CSE), local em que se insere o ambiente desse caso, é um dos onze centros de ensino da UFSC.

4.1.2 O Centro Sócio-Econômico

De acordo com UFSC (2015), o Centro Sócio-Econômico (CSE) oferece cinco cursos de graduação, na modalidade presencial: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Relações Internacionais e Serviço Social.

Oferece também cinco cursos de mestrados acadêmicos: Administração, Contabilidade, Economia, Relações Internacionais e Serviço Social.

E mestrado Profissional em Administração Universitária.

Conta ainda com doutorado acadêmico em: Administração, Contabilidade, Economia e Serviço Social.

E no ensino à distância, são oferecidos quatro cursos de graduação, sendo eles: Administração, Administração Pública, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas.

O CSE conta com dois institutos de pesquisa, o Instituto de Estudos Latino-Americanos (IELA), e o Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária. E além destes, o CSE possui projetos desenvolvidos entre professores e alunos, como grupos de estudos e núcleos de pesquisa. Outra parceria entre os professores e alunos do CSE é o Conselho de Unidade, onde são tomadas as decisões concernentes ao Centro.

4.1.3 O Departamento do curso de Ciências da Administração

O Departamento de Administração e Finanças da antiga Faculdade de Ciências Econômicas, após a Reforma Universitária, passou a ser denominado Departamento de Ciências da Administração, tendo realizado a sua primeira reunião em 22 de abril de 1971 UFSC (2015).

Em 10 de abril de 1975, de acordo com o Decreto nº 75.590, publicado no D.O.U de 11 de abril de 1975, o Curso de Administração da UFSC foi reconhecido pelo MEC. A criação do curso de Graduação em Administração foi uma resposta ao reclame da economia catarinense que, no início dos anos 60, clamava por mais administradores para conduzirem os seus destinos (UFSC, 2015, n.p.).

Atualmente, o Departamento de Ciências da Administração oferta quatro cursos, de Capacitação, Aperfeiçoamento, Graduação e Especialização, tanto na modalidade presencial quanto a distância; Mestrado Profissionalizante em Gestão Universitária, Mestrado Acadêmico em Administração e Doutorado Acadêmico em Administração.

4.1.4 A Coordenadoria de TC do curso de Administração da UFSC

A Coordenadoria de Estágios e a Coordenadoria de Trabalhos de Curso (TC) do curso de Ciências da Administração localizam-se no mesmo espaço físico no Centro Sócio Econômico – CSE da UFSC. A coordenadoria é responsável pela divulgação, registro e acompanhamento de estágios para os alunos do curso de Ciências da Administração, bem como pela orientação e acompanhamento dos TC.

Atualmente a coordenadoria conta com oito colaboradores, sendo dois coordenadores da parte de TC, três estagiários (que estão realizando seus estágios profissionalizantes) da parte de TC, dois coordenadores da parte de Estágios e dois estagiários que trabalham para ambas as coordenadorias. A acadêmica, que realizou seu estágio profissionalizante nessa coordenadoria, ficou responsável junto com dois outros secretários, pela parte de TC.

A Coordenadoria está, atualmente, sob a responsabilidade das professoras Dras. Evelize Welzel, coordenadora, e Cibele Barsalini Martins, subcoordenadora.

A acadêmica ficou responsável por sanar dúvidas dos alunos e professores sobre onde encontrar os formulários que precisam ser preenchidos e entregues (dentro dos prazos previamente estabelecidos no calendário), preenchimento e entrega de documentos, alimentar o banco de dados com informações que os alunos colocaram nos formulários, organizar os documentos recebidos (certificando-se sempre que os alunos assinem o protocolo de entrega de documentos), entre outras atividades.

4.2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

As atividades que a acadêmica desenvolveu na Coordenadoria de TC do curso de Ciências da Administração incluem:

- a) Auxiliar no atendimento ao público e telefônico;
- b) Atualizar o banco de dados da Coordenadoria de TC do curso de Ciências da Administração.
- c) Instruir os alunos do oitavo e nono semestres do curso de Administração quanto a onde encontrar, como preencher e prazo para entregar os formulários necessários para o TC.
- d) Elaborar um manual de procedimentos para os atuais e futuros estagiários da Coordenadoria de TC.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar o diagnóstico realizado na Coordenadoria de TC do curso de Administração da UFSC, além de conter a operacionalização do estágio profissionalizante, demonstrando os problemas observados bem como os recursos adotados e sugeridos para solucionar cada problema.

5.1 ATUAÇÃO DA SECRETÁRIA NA PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS

Faz parte dos objetivos desta pesquisa apresentar o Secretário Executivo, como Gestor de Processos, contribuindo para a padronização de procedimentos ao desenvolver um manual de procedimentos para a Coordenadoria de TCs do curso de Administração da UFSC. As funções e atividades a serem realizadas foram apresentadas à acadêmica na primeira reunião com a professora orientadora e sua supervisora de local de estágio. Após a formalização do Termo de Compromisso de Estágio (TCE), iniciou-se o estágio na Coordenadoria de TC em agosto de 2015.

De acordo com Sordi (2008) gestão de processos é um estilo de organização e gerenciamento da operação. E gerir processos, segundo Ferreira (2013), é monitorar os sistemas de trabalho. Nogueira (2013) afirma que para ser um bom gestor tem que ser um líder. Lasta e Silva (2011) corroboram com esta ideia ao afirmarem que o profissional que realiza a gestão na organização tem que possuir espírito de liderança. Ciente destas afirmações, a acadêmica ao assumir o papel de gestora de processos da coordenadoria de TC, precisou encaixar-se no perfil de líder e manter-se informada sobre o que estava acontecendo na coordenadoria, pois desta forma iria conhecer melhor o local de trabalho, já que segundo Lasta e Silva (2011), o profissional que realiza a gestão deve conhecer muito bem o local em que trabalha.

Além das ações apontadas no parágrafo anterior, a acadêmica teve que colocar em prática as habilidades administrativas que adquiriu ao longo do curso de Secretariado Executivo como também, com as experiências nos estágios antecedentes, como por exemplo: analisar,

controlar, decidir, comunicar, etc, que, de acordo com Lasta e Silva (2011), são habilidades requisitadas para ser um bom gestor.

Primeiramente, a acadêmica foi instruída por um ex-estagiário sobre o funcionamento dos processos de trabalho da coordenadoria de TC. Observa-se que pelo fato de o ex-estagiário ter interagido pessoalmente com a acadêmica, ele transmitiu além de conhecimento explícito (que, segundo Goldman (2011), é metódico, formal e pode ser expresso por palavras e transmitido em materiais didáticos). Também o conhecimento tácito, que ele adquiriu ao longo do tempo em que trabalhou na coordenadoria. Ao receber treinamento detalhado, a acadêmica iniciou a observação, identificação e análise de todas as etapas que o estagiário da coordenadoria de TC precisa seguir para que ao final do semestre todas as atividades tenham sido devidamente executadas e que todos os alunos que entregaram os documentos necessários para se graduarem como Administradores, estejam no banco de dados da coordenadoria de TC.

O Banco de Dados de TC é um documento do programa Excel, no qual constam várias tabelas que devem ser preenchidas com as informações que os alunos e professores orientadores inserem nos documentos que devem ser entregues dentro dos prazos previamente estipulados no calendário da coordenadoria.

O calendário é divulgado no início de cada semestre e disponibilizado aos alunos e aos professores no site da Coordenadoria de TC e no Moodle, que é plataforma de sustentação das atividades, por meio dela o aluno pode ter acesso aos conteúdos disponibilizados pelos professores, além de realizar atividades e provas, debater temas em fóruns de discussão, tirar dúvidas via mensagens, entre outros recursos.

A acadêmica inicialmente anotou todos os procedimentos identificados, desde como inserir os alunos (que estão devidamente matriculados nas disciplinas “CAD 7305 Laboratório de Gestão”, “CAD 5236 Estágio Supervisionado” e “CAD7304 Laboratório de Gestão: Projeto de Trabalho de Curso”) no banco de dados à como acessar o webmail da Coordenadoria de Estágios e TC.

Após fazer suas anotações, a acadêmica percebeu que a coordenadoria continha muitos avisos fixados na parede e que alguns eram iguais. Assim, retirou todos da parede e analisou o que era de fato importante e o que não era. Após fazer essa separação criou pastas denominadas “Coordenadoria TC” e “Coordenadoria de Estágios” (Figura 1) e então colocou

os avisos/recados/lembretes nas devidas pastas, deixando dessa forma o ambiente de trabalho mais limpo e organizado. Além dessas duas pastas, a acadêmica criou uma pasta denominada “Rascunho” (Figura 1), pois com a reforma do arquivo físico de ambas as coordenadorias, os estagiários estavam descartando inúmeras folhas de documentos que foram impressos e que continham erros. Levando em consideração que os papéis estavam sendo descartados e como há falta de blocos para anotação de recados, a acadêmica decidiu criar esta pasta com as folhas para rascunho. De acordo com Oliveira (2009), o secretário executivo faz planejamentos, controla e organiza o ambiente de trabalho, e, por meio dessa organização, a acadêmica demonstrou competência para organização.

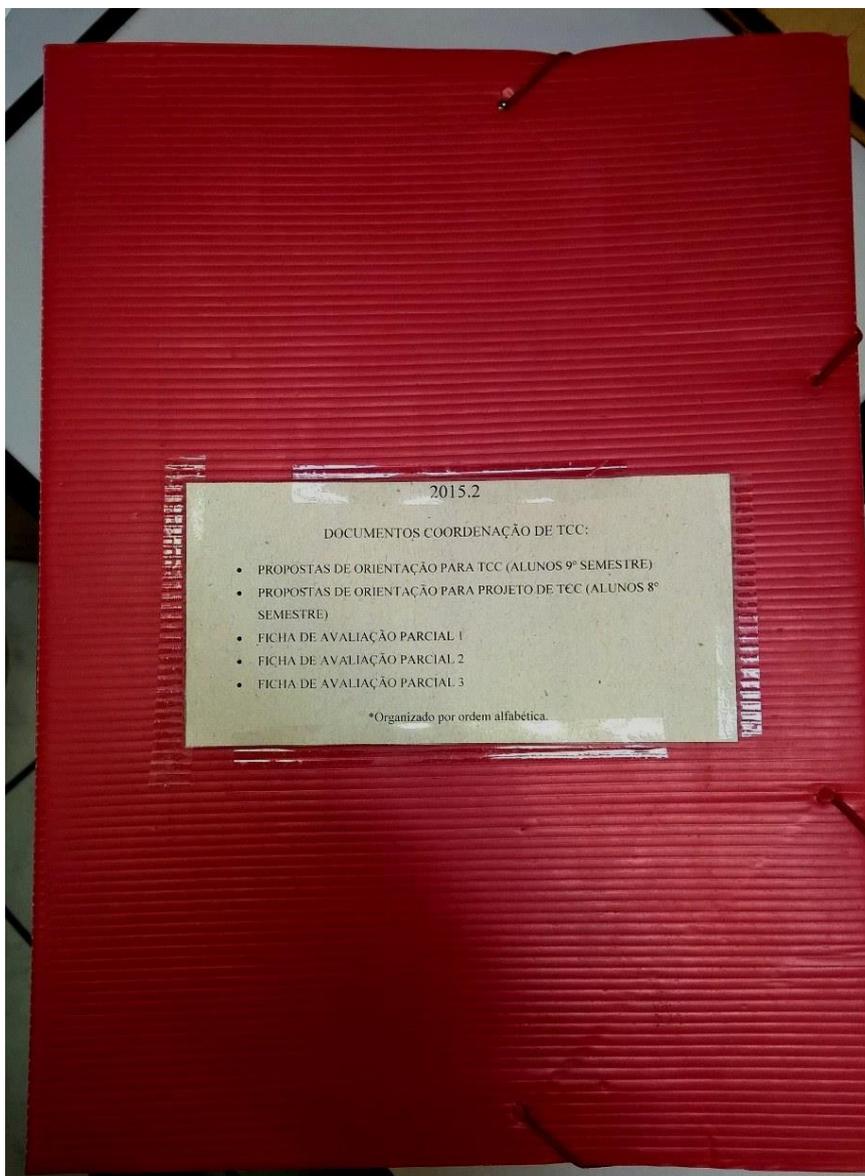
Figura 1: Pastas Avisos e lembretes da Coordenadoria de Estágios, Coordenadoria de TC e de folhas para Rascunho.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Feito isso, a acadêmica buscou saber mais sobre os documentos que são recebidos na coordenadoria, quais são os propósitos de cada um e onde são arquivados. Como o arquivo está, desde o momento que a acadêmica ingressou no seu estágio, em reforma, a acadêmica então criou pastas para arquivo corrente dos novos documentos do semestre atual. Criou ainda uma “pasta grande” (Figura 2) para arquivar alguns dos documentos que são entregues na Coordenadoria de TC.

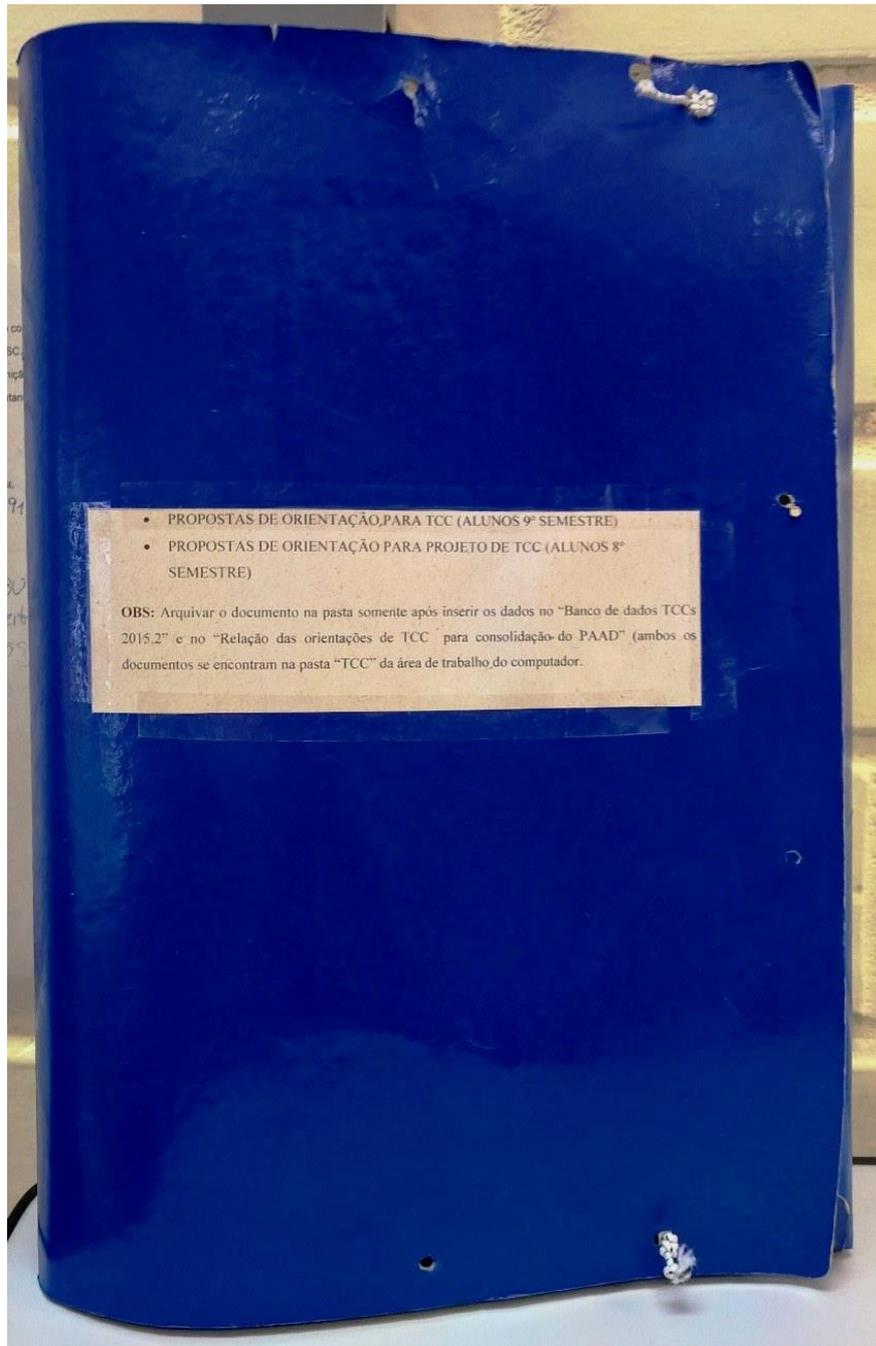
Figura 2: Pasta 2015.2 documentos entregues na Coordenadoria de TC



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Dentro dessa “pasta grande”, foram criadas quatro subdivisões, uma pasta (Figura 3) para arquivar somente as “Propostas de Orientação” e dentro desta pasta, duas outras pastas, uma que contém as “Propostas de Orientação de TC” (dos alunos do 9º semestre) (Figura 4) e a outra “Propostas de Orientação para Projeto de TC” (dos alunos do 8º semestre) (Figura 5).

Figura 3: Pasta das Propostas de Orientação



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Figura 4: Pasta das Propostas de Orientação de TC (dos alunos do 9º semestre).

A - B

UFSC

Curso de Administração

PROPOSTA DE ORIENTAÇÃO PARA O TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

SEMESTRE 20 15/2

ALUNO: Alana Mancato Ribeiro MATRICULA: 11201055

Endereço: Serra Leon, Emilio Rorkler, 63

Complemento: _____

E-mail: almancato@unival.br

Telefone(s): (16) 3207-9207 (15) 33142045 (.....)

Disciplina matriculada: () CAD 5236 – ESTÁGIO SUPERVISIONADO
 CAD 7305 LABORATÓRIO DE GESTÃO V

PROFESSOR: Martha Patrão

PROPOSTA DE ORIENTAÇÃO PARA TCC (ALUNOS 9º SEMESTRE)

OBJETIVO GERAL
Avaliar a influência do momento econômico nos Compras via e-commerce.

ENTREGAR ESTE FORMULÁRIO PREENCHIDO NA COORDENADORIA DE ESTÁGIOS CONFORME CALENDÁRIO VIGENTE DA COORDENADORIA DE TCC.

Alana Mancato Ribeiro
Assinatura do Aluno

[Assinatura]
Assinatura do Professor Orientador

ACP
1034/A4

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

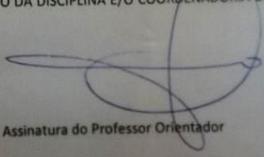
Figura 5: Pasta das Propostas de Orientação para Projeto de TC (dos alunos do 8º semestre).


UFSC
 Curso de Administração
**PROPOSTA DE ORIENTAÇÃO PARA O PROJETO
 DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**
 SEMESTRE 2015/2

ALUNO: Ana Carolina de Lima MATRICULA: 10103237
 Endereço: Professora Jose Bivaldo de Souza, 100
 Complemento: Ap 404
 E-mail: Carolina.de.lima@gmail.com
 Telefone(s): (51) 96465389, (51) 88626800
 Disciplina matriculada: CAD 7304 LABORATÓRIO DE GESTÃO IV
 PROFESSOR ORIENTADOR: Joana Stelzer
 Possui PROFS:
 PROFESSOR: PROJETO DE TCC (ALUNOS 8º SEMESTRE)
 PROPOSTA DE TEMA (Título): Análise dos benefícios da implementação da certificação digital de origem para membros do Mercosul
 OBJETIVO GERAL: Levantar e analisar os benefícios da implementação digital entre os países membros do Mercosul

ENTREGAR ESTE FORMULÁRIO PREENCHIDO PARA O PROF DA DISCIPLINA DE LABORATÓRIO DE GESTÃO IV (CAD 7304), CONFORME CALENDÁRIO DA DISCIPLINA E/O COORDENADORIA DE TCC.

Ana C Lima
 Assinatura do Aluno


 Assinatura do Professor Orientador

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A segunda subdivisão é para as “Fichas de Avaliação Parcial 1”, a terceira para as “Fichas de Avaliação Parcial 2”, e a quarta para as “Fichas de Avaliação Parcial 3” (Figura 6). A acadêmica nomeou as pastas e deixou as instruções de onde inserir as informações dos documentos, ou seja, no Banco de Dados do semestre atual, e como arquivar os documentos nas pastas, deixando claro que a organização é por ordem alfabética.

Figura 6: Fichas de Avaliação Parcial 1, 2 e 3.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE MONITORIA

FICHA DE AVALIAÇÃO DE ACOMPANHAMENTO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aluno(a): Anderson Jansen
Professora(a) Orientadora(a): Ana Maria Stalder

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	NOTAS	
	Parcial 1	Parcial 2
1. CONHEÇA A GÊNERA CONSIDERE: natureza, finalidade e cumprimento das tarefas atribuídas.	10	
2. BASE TÉCNICO-CONCEITUAL CONSIDERE: profundidade, clareza e objetividade da apresentação de dados e informações.	8	
3. FUNDAMENTO METODOLÓGICO CONSIDERE: escolha de metodologia adequada ao estudo, propriedade e utilização de metodologia adequada ao estudo.	8	
4. RESULTADOS DA PESQUISA CONSIDERE: descrição clara e objetiva dos resultados da pesquisa e utilização de fontes de dados relevantes.	7	
5. ELABORAÇÃO E REDAÇÃO DO TCC CONSIDERE: organização do trabalho, redação de texto e exatidão das citações com fontes e referências.	82	

Indicação de professores pareceristas (inscrever 3 nomes):

Professor Papeleiro

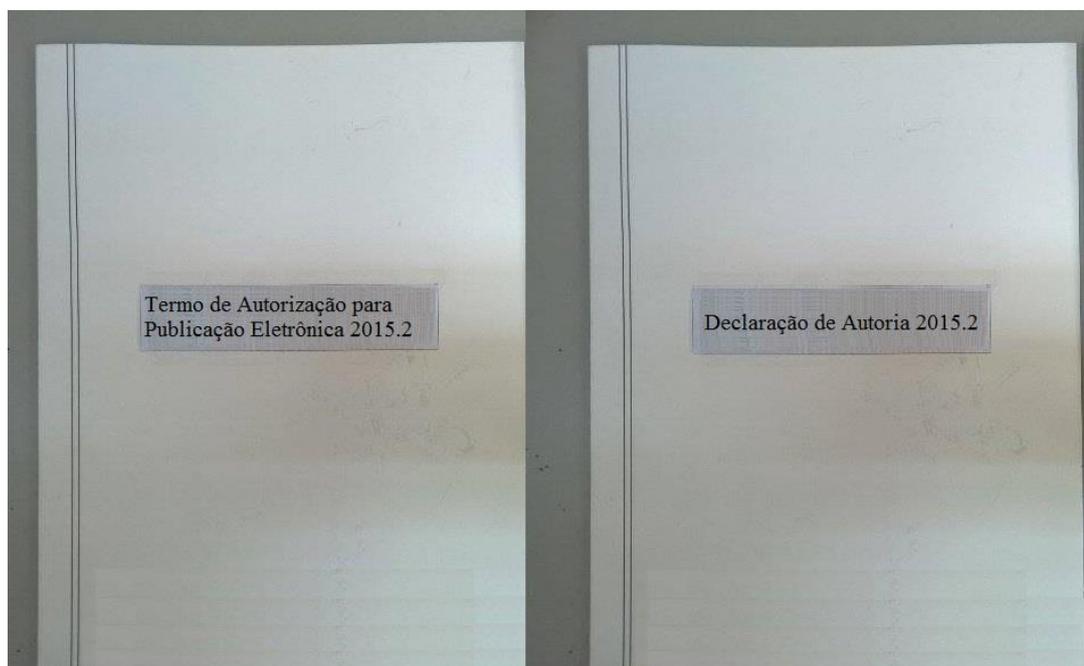
FICHA DE AVALIAÇÃO PARCIAL 2

FICHA DE AVALIAÇÃO PARCIAL 3

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Além da pasta grande com as quatro subdivisões, a acadêmica criou mais três pastas para arquivar os demais documentos entregues na coordenadoria de TC. A pasta da esquerda na figura (Figura 7) foi designada para os estagiários arquivarem os “Termos de Autorização para Publicação Eletrônica”, que os alunos entregaram junto com a versão final encadernada do TC e a pasta da direita da figura abaixo (Figura 7) foi designada para serem arquivadas as “Declarações de Autoria”, que os alunos também entregaram junto com os Termos de Autorização para Publicação Eletrônica e a versão final encadernada do TC.

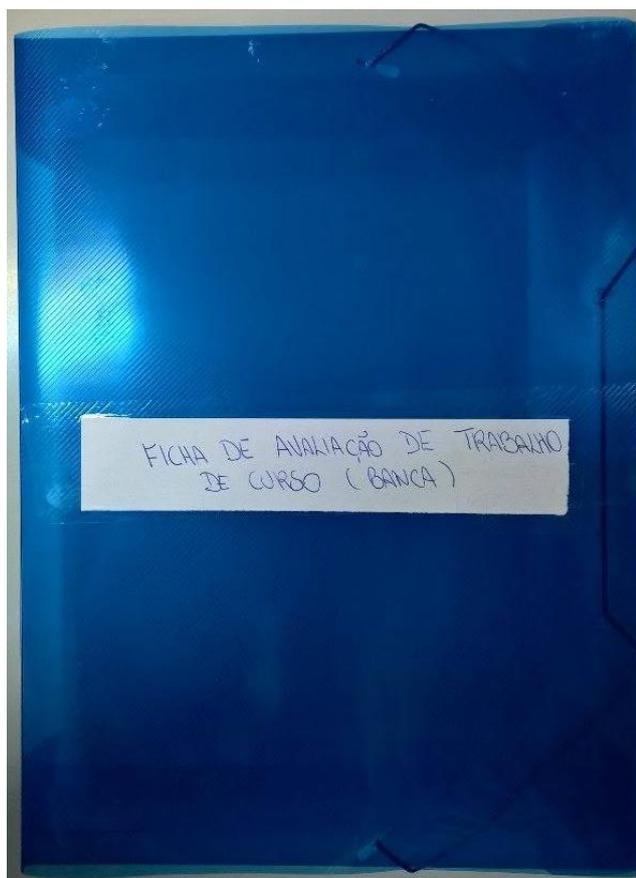
Figura 7: Pasta dos Termos de Autorização para Publicação Eletrônica e Pasta das Declarações de Autoria 2015.2



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Por último, criou-se uma pasta para que os estagiários arquivassem somente as “Fichas de Avaliação Final de TC (Banca)” (Figura 8), documento que é entregue no final do semestre pelos professores orientadores e professores avaliadores da banca de cada aluno.

Figura 8: Pasta das Fichas de Avaliação Final de TC (Banca) 2015.2

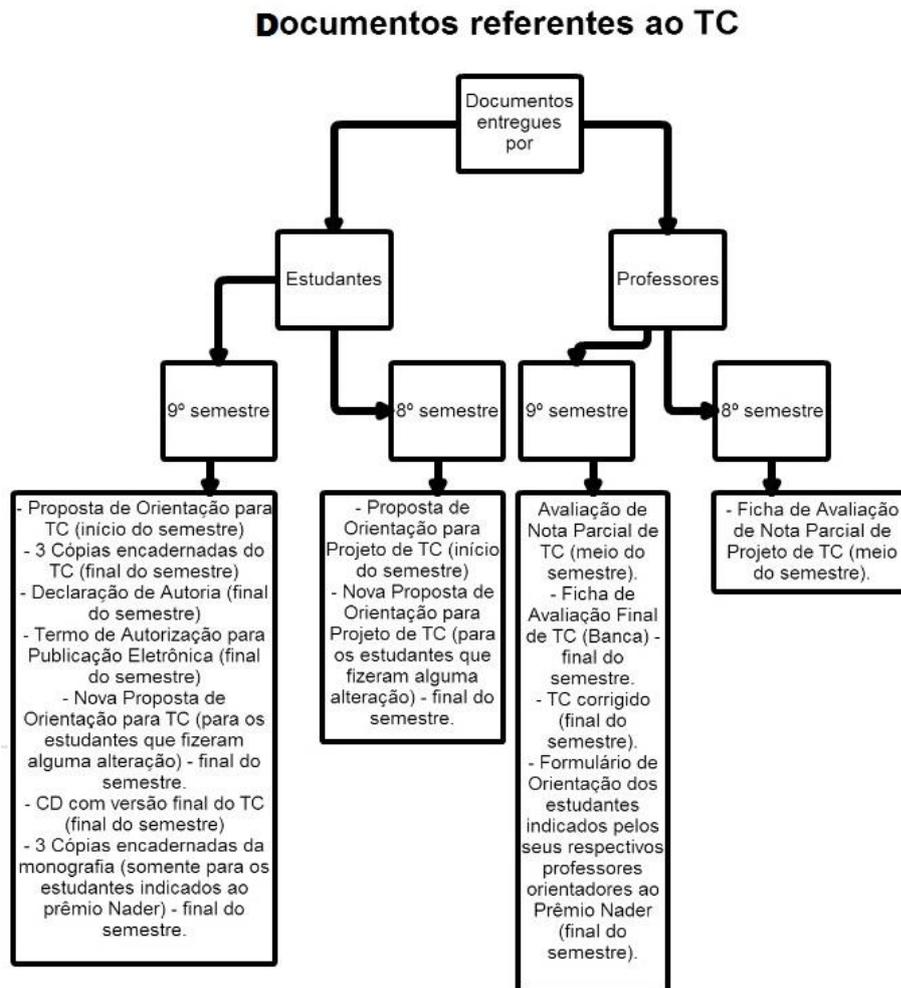


Fonte: Elaborado pela autora (2015).

5.1.1 Fluxogramas

Depois de criar e organizar o arquivo corrente da Coordenadoria de TC, a acadêmica mapeou os processos de trabalho da coordenadoria e criou fluxogramas para melhor entendimento de como funciona a coordenação. Foram criados dois fluxogramas, um denominado “Documentos referentes ao TC” (Figura 9), o qual especifica quais são os documentos entregues na coordenadoria de TC e por quem são entregues, com o propósito de ajudar os estagiários a identificarem melhor quais são estes documentos e o período em que são entregues na coordenadoria, por exemplo: A “Proposta de Orientação” é entregue na coordenadoria no início do semestre pelos alunos de 8º e 9º semestre.

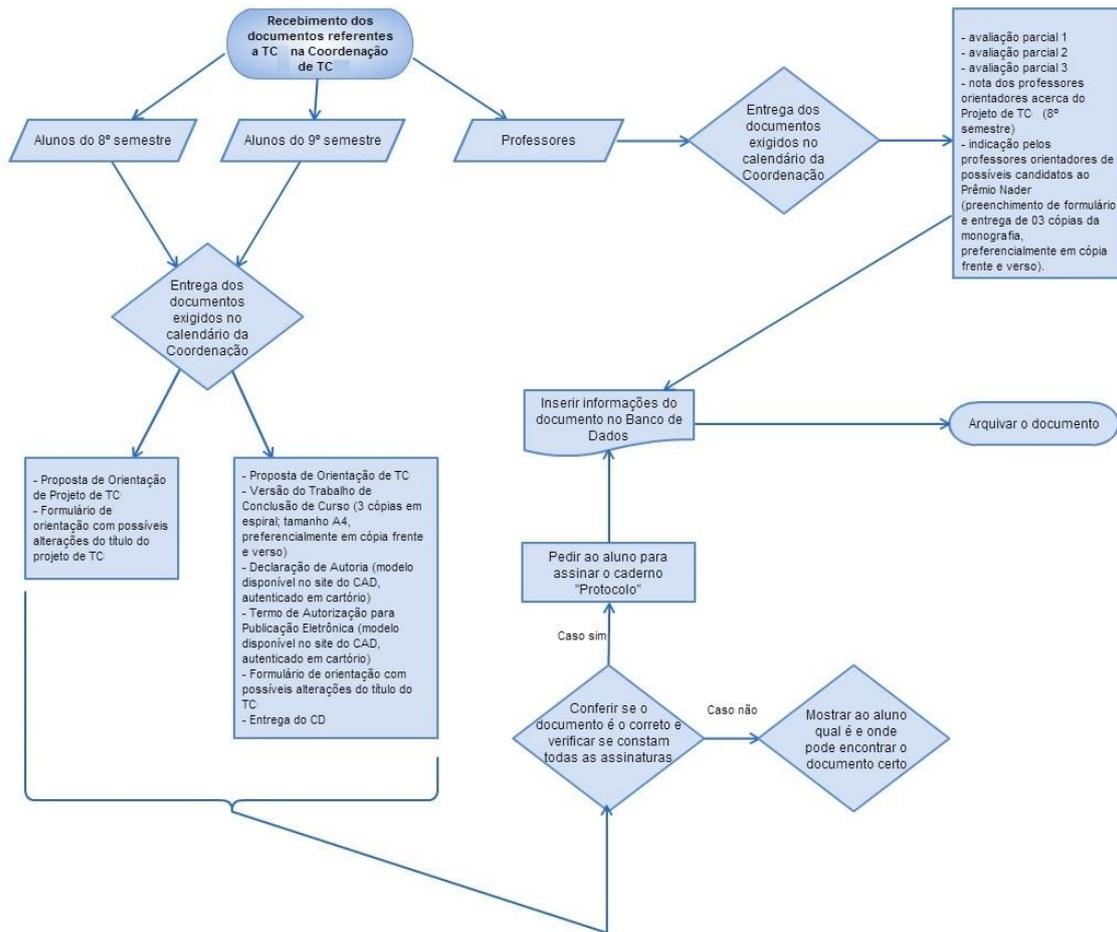
Figura 9: Fluxograma dos Documentos referentes ao TC



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O outro fluxograma, denominado “Recebimento dos documentos referentes à TC na Coordenadoria de TC” (Figura 10), foi elaborado com o propósito de ajudar os estagiários a identificarem quais os documentos devem ser entregues pelos alunos do oitavo e do nono semestres e pelos professores e, além disso, verificarem quais são os procedimentos a serem seguidos a partir do momento que se recebe os documentos. De acordo com Carvalho (2015), procedimento é um conjunto sequencial de ações que permitem realizar um trabalho de forma correta.

Figura 10: Recebimento dos documentos referentes à TC na Coordenadoria de TC.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

5.1.2 Aperfeiçoamento de documentos

A próxima etapa do estágio consistiu em a acadêmica identificar falhas e/ou aprimorar os procedimentos dos documentos que são obrigatoriamente entregue na coordenadoria pelos alunos, obedecendo a prazos específicos. O primeiro documento a ser entregue, no início do semestre, é a Proposta de Orientação. Este documento sofreu várias alterações ao longo do semestre até ser reformulado para ser implantado a partir do próximo semestre. Quando a acadêmica ingressou na coordenadoria, os alunos já estavam entregando estas propostas, porém no início existia a “Proposta de Orientação de TC” (para alunos do 9º semestre) (Apêndice I) e a “Proposta de Orientação para Projeto de TC” (para alunos do 8º semestre) (Apêndice II).

Ambos os documentos possuem o mesmo conteúdo, a única diferença eram os títulos dos documentos, fato que confundia os alunos no momento de baixa-los no site, preencher, coletar as assinaturas e entrega-los na coordenadoria.

A acadêmica notou que a maioria dos alunos entregava o documento errado. O ex-estagiário, já havia identificado o problema, porém não havia pensado em uma solução. A acadêmica então sugeriu que o documento fosse alterado. A proposta foi tornar os dois em um único documento, com um campo para o aluno assinalar se ele é aluno do oitavo ou do nono semestre e alterar o nome do documento para “Proposta de Orientação”.

Outra sugestão para aprimoramento foi adicionar nesse mesmo documento espaço para “Aluno 2” e suas informações, uma vez que quando o aluno fazia o TC em dupla, não havia espaço para o segundo e, sendo assim, tinham que entregar duas “Propostas para Orientação de TC”. Verificou-se que em alguns casos de dupla, os alunos não entregavam o documento juntos e também, não informavam na entrega do documento que estava fazendo o TC em dupla, fato que acarretava problemas na hora de preencher o banco de dados. Assim foi sugerido a alteração para que a dupla preenche-se somente um documento, dessa forma, além de diminuir a possibilidade de erro no preenchimento do banco de dados, também economizou na quantidade de formulários recebidos.

A coordenadora e a subcoordenadora da Coordenadoria de TC aprovaram a proposta de alterar os documentos, conforme pode-se observar no Apêndice III, inclusive no site já consta a modificação. Contudo, esclarece-se que quem fez a alteração do documento não foi a acadêmica, mas sim outro estagiário, sendo considerados algumas das sugestões (descritas acima).

Em revisão ao documento, foram observadas algumas falhas, a acadêmica então sugeriu alterações tais como: a) deixar em negrito “Projeto de TC” e “TC”, pois é uma das informações mais importantes que os estagiários precisam ter para preencher no banco de dados; b) adicionar ao lado de cada uma o respectivo semestre em que a disciplina é cursada: “Projeto de TC/aluno 8ª fase” e “TC/aluno 9ª fase”; c) separar as informações dos alunos 1 e 2, pois da maneira que o documento está atualmente, pode gerar confusão e inclusive faltava o endereço do aluno 2. E d) alterar a frase “Entregar este formulário preenchido na Coordenadoria de Estágios conforme calendário vigente da Coordenadoria de TC”, para “Entregar este formulário preenchido na Coordenadoria de TC conforme calendário vigente”,

estas sugestões podem ser visualizadas no Apêndice IV- Sugestões para nova Proposta de Orientação.

Apresentadas as sugestões, acredita-se que todas as informações a serem acrescentadas e alteradas auxiliarão os alunos no preenchimento do documento. Ao entregarem o documento devidamente preenchido e dentro do prazo estipulado, o trabalho dos estagiários da coordenadoria será mais rápido e com diminuição da margem de erro, visto que quando se encontravam falhas no banco de dados descobria-se que o maior motivo era o fato de o aluno ter preenchido de forma errônea a proposta de orientação.

5.1.3 Criação do Manual de Procedimentos

A acadêmica, por meio de pesquisas, buscou exemplos de manuais de procedimentos para então poder elaborar o manual para ser utilizado na Coordenadoria de TC.

Ao perceber que o manual conteria muitas imagens ilustrativas (*print screens* do Banco de Dados de TC e do site da coordenadoria, etc) para demonstrar os procedimentos das atividades, decidiu fazer o manual em apresentação do programa Power Point. Dessa forma, além de poupar papel, tornou o manual mais enxuto.

A acadêmica optou por não colocar animações nos slides do manual de procedimentos, para poder disponibilizar o manual em outros formatos, como por exemplo, PDF. Para que o manual não ficasse visualmente “poluído”, optou-se por um modelo padrão de slide, o da própria Universidade, que é disponibilizado no site da mesma. Além do modelo de slide padronizado, optou-se por não colocar fontes ou cores diferentes nos textos, somente para destacar informações muito importantes usou-se a cor vermelha nos avisos. Visando não tornar o manual longo e cansativo, inseriu-se vários *print screens* demonstrando como o estagiário deve apagar, copiar, inserir, preencher e/ou substituir os dados no banco de dados, assinalando os locais onde devem ser preenchidos, com o uso de setas vermelhas, destacando os campos a serem completados com os dados.

Para que todos os estagiários conseguissem acompanhar e compreender como são realizadas as atividades da Coordenadoria de TC, principalmente como e onde inserir dados

no Banco de Dados de TC, a acadêmica decidiu elaborar uma apresentação de slides no formato de treinamento básico.

Contando com o auxílio de toda equipe e, principalmente, com o apoio da coordenadora de TC, foi possível acompanhar e identificar os pontos fundamentais a serem apresentados no manual de procedimentos. A experiência de ter passado pelo mesmo processo de treinamento que um estagiário passa ao ingressar na coordenadoria, tendo conhecido todo o trabalho somente com treinamento verbal, proporcionou a acadêmica vivenciar as dificuldades relatadas pelos estagiários, o que facilitou a elaboração de dinâmicas, desenvolvidas no trabalho proposto.

Primeiramente, criou-se uma mensagem de boas vindas aos novos estagiários (Figura 11), na qual se apresenta os objetivos da Coordenadoria de TC, bem como, seu propósito de oferecer qualidade no atendimento aos alunos e professores.

Figura 11: Mensagem de boas vindas do manual de procedimentos



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Após a mensagem de boas vindas, a acadêmica inseriu no manual os procedimentos para o estagiário pegar a chave da sala da Coordenadoria de Estágios e TCs, destacando que caso o estagiário ficar responsável por fechar a sala, ele deve lembrar-se de devolver a chave na recepção do CSE ao sair; inseriu uma mensagem comunicando o novo estagiário sobre a

importância da comunicação entre os estagiários, sugerindo a utilização de aplicativos como o Whatsapp, pois de acordo com Allegretti et al (2012) a concentração nas redes sociais possibilita a interação e favorece a aprendizagem colaborativa, logo com a criação do grupo no aplicativo tornará o conhecimento coletivo mais evidente no cotidiano.

A acadêmica inseriu também os procedimentos para o estagiário acessar o e-mail da Coordenadoria de Estágios e TCs, destacando que a ferramenta e-mail pertence às duas coordenadorias, assim o estagiário deve ficar atento e responder somente os e-mails destinados à coordenadoria de TC.

No manual foi comentado sobre a importância de o estagiário manter atualizadas as pastas e documentos do Dropbox; inseriu-se os procedimentos sobre o calendário da Coordenadoria de TC, inclusive aqueles quando o aluno descumprir o prazo de entrega de documentos, estipulado no calendário, demonstrou-se através de *print screens* onde o estagiário pode encontrar os documentos que são exigidos dos alunos e professores ao longo do semestre.

Ao perceber que os novos estagiários da Coordenadoria de TC estavam com dificuldades e cometendo erros na hora de preencher o banco de dados, a acadêmica decidiu incluir todas as etapas, desde instruções para criar um novo banco de dados até como realizar o preenchimento do banco de dados, dessa forma acredita-se que os erros diminuirão ou até mesmo deixarão de existir.

Todo semestre é preciso criar um novo Banco de Dados de TC. O estagiário deve acessar a pasta do semestre anterior no dropbox da coordenadoria de TC, ou ir na área de trabalho do computador, acessar a pasta “TC”, copiar o banco de dados do semestre anterior e trabalhar a partir dele. Não deve alterar o cabeçalho, apagar as fórmulas e legendas que localizam-se abaixo de cada tabela no banco de dados. A acadêmica criou slides que demonstram exatamente como o estagiário deve proceder com um novo banco de dados. O estagiário deve pedir para o professor responsável pela Coordenadoria de TC enviar as listas das turmas matriculadas em: CAD 7305 - Laboratório de Gestão (alunos do 9º semestre); CAD 5236 - Estágio Supervisionado (alunos do 9º semestre) e CAD7304 - Laboratório de Gestão: Projeto de Trabalho de Curso (alunos do 8º semestre) e então o estagiário deve inserir os alunos no banco de dados. No banco de dados há várias abas nomeadas:

Figura 12: Abas do banco de dados de TC

Portaria	av1	av2	av1	av2	Publicação	Situação	Status entrega TC	Composição	MATRÍCULA 1	Aluno 1	Parcial1	MATRÍCULA 2	Aluno 2	Parcial2	Tt.1	
01/2015.2	N	N	S	S	S	S	S	S	Pode publicar	Aprovado	xxxx	individual	11203920	Julia Fernandes Testas Gonçalves	10	Dr.

Legenda

- estudante entregou proposta de orientação para o TC
- estudante não entregou proposta de orientação para o TC
- estudante com conceito 1 no semestre passado
- estudante com algum problema
- estudante não entregou o TC
- estudante com conceito 1
- estudante reprovado
- professor orientador
- av1 professor avaliador 1
- av2 professor avaliador 2
- estudante entregou a proposta de orientação
- xxx estudante entregou a proposta de orientação + o TC
- xxxx estudante entregou a proposta de orientação + o TC + a documentação (declaração de autoria e termo de autorização para publicação eletrônica)
- xxxxx estudante entregou a proposta de orientação + o TC + a documentação (declaração de autoria e termo de autorização para publicação eletrônica) + CD

CAD 7305 Lab. de Gestão CAD 5236 Outra disciplina 9ºsemOrientadorOrientandosBanca 8º sem. - Proj. TC Geral 8º sem. Orientador-Orientandos

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

As informações que o estagiário deve preencher inicialmente serão somente os nomes dos alunos e os números das matrículas dos respectivos.

Figura 13: Informações a serem preenchidas primeiramente.

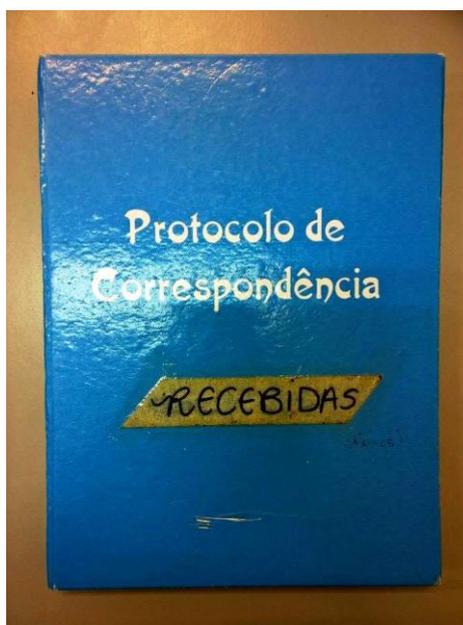
CAD 7305 Lab. de Gestão CAD 5236 Outra disciplina 9ºsemOrientadorOrientandosBanca 8º sem. - Proj. TC Geral 8º sem. Orientador-Orientandos

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Conforme já posto, a “Proposta de Orientação” – é o primeiro documento a ser entregue na coordenadoria – pelos alunos (de oitavo e nono semestre) dentro do prazo conforme o calendário vigente. Neste documento constam campos para o aluno selecionar o “Projeto de TC” ou o “TC”; dupla ou individual; nome do aluno e suas informações (endereço, email e telefone); a disciplina em que o aluno está matriculado; quem é o professor orientador; quem é o professor co-orientador (se tiver); a proposta de tema (título); o objetivo geral do trabalho; e campo para as assinaturas.

Quando o estagiário recebe este documento, antes de abrir o banco de dados, ele deve pedir para que o aluno assine o caderno de Protocolo (Figura 14), para que a coordenadoria possa ter um controle de quando foi entregue.

Figura 14: Caderno de protocolo de correspondência.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Feito isso, no Banco de Dados deve-se preencher a “Composição”, se o aluno vai fazer em dupla ou individual e, no caso de dupla, o estagiário deve preencher com as informações do aluno 2, a “Matrícula 2” e “Aluno 2”, conforme Figura 15. Após o preenchimento, deve apagar o aluno 2 da lista de “Aluno 1”, para que o nome não conste em duas listas. Após o estagiário preencher o banco de dados com estas informações, ele deve preencher o “Orientador”, que é o professor orientador do aluno no trabalho, conforme na Figura 16. E o “Título do Trabalho”, conforme na Figura 17.

Figura 15: Informações a serem preenchidas após o recebimento da proposta de orientação – parte 1.

Portaria	av1	av2	av1	av2	av1	av2	Publicação	Situação	Status entrega TC	Composição	MATRICULA 1	Aluno 1	Parcial1	MATRICULA 2	Aluno 2	Parcial2	Tit. 1	
01/2015.2	N	N	S	S	S	S	S	S	Pode publicar	Aprovado	xxxx	individual	11203920	Julia Fernandes Testas Gonçalves	10			Dr.
Legenda																		
1	estudante entregou proposta de orientação para o TC																	
2	estudante não entregou proposta de orientação para o TC																	
3	estudante com conceito I no semestre passado																	
4	estudante com algum problema																	
5	estudante não entregou o TC																	
6	estudante com conceito I																	
7	estudante registrado																	
8	professor orientador																	
9	professor avaliador 1																	
10	professor avaliador 2																	
11	estudante entregou a proposta de orientação																	
12	estudante entregou a proposta de orientação = o TC																	
13	estudante entregou a proposta de orientação = o TC + a documentação (declaração de autoria e termo de autorização para publicação eletrônica)																	
14	estudante entregou a proposta de orientação = o TC + a documentação (declaração de autoria e termo de autorização para publicação eletrônica) + CD																	

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Figura 16: Informações a serem preenchidas após o recebimento da proposta de orientação – parte 2.

MATRÍCULA 1	Aluno 1	Parcial1	MATRÍCULA 2	Aluno 2	Parcial2	Tit 1	Orientador	Tit co-ori	Co-orientador	Tit 2	Avaliador 1	Tit 3	Avaliador 2	N-ORIENTADOR	
11203820	Julia Fernandes Testas Gonçalves	10				Dr.	Irineu Manoel de Souza				Dra.	Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcelos	Dr.	René Birochi	10
														0	
														0	

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Figura 17: Informações a serem preenchidas após o recebimento da proposta de orientação – parte 3.

Orientador	Tit co-ori	Co-orientador	Tit 2	Avaliador 1	Tit 3	Avaliador 2	N-ORIENTADOR	N-AVALIADOR 1	N-AVALIADOR 2	Média Parcial	Média Banca	Média Final	Titulo do Trabalho
Dr.				Dra.	Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcelos	Dr.	René Birochi	10	10	10,00	10,00	10,0	Estudo de caso
							0	0	0				
							0	0	0				

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Após preencher todos estes campos, o estagiário deve lembrar-se de preencher na aba “Orientador-Orientandos” (tanto do 9º semestre quanto do 8º semestre) os nomes dos alunos e matrículas dos respectivos de cada orientador (Figura18), para que a coordenadoria possa ter um controle de quem são os alunos orientandos de cada professor orientador.

Figura 18: Aba Orientador-Orientandos.

Orientador	Composição	MATRÍCULA 1	Aluno 1	MATRÍCULA 2	Aluno 2	Área de orientação do TC	Banca Parecerista 1	Banca Parecerista 2
Allan Augusto Platt								
Alexandre Marino Costa								
Alessandra de L. Jacobsen								
Alexandre Moraes Ramos								
André Luís da Silva Leite								
Andressa Sasaki Vasques Pacheco								
Claudelino Martins Dias Júnior								
Eduardo Lobo								
Élder Semperebon								
Evelize Welzel								

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Após completar o banco de dados com tais informações da “Propostas de Orientação”, o estagiário pode arquivar o documento na pasta que foi destinada ao arquivo (Figura 3). O procedimento seguinte é preencher no campo “Status entrega TC” (Figura 19), no banco de dados, quais documentos o aluno já entregou. O preenchimento pode ser feito da seguinte maneira:

- 'X' = para o estudante que entregou a Proposta de Orientação.
- 'XX' = para o estudante que entregou a Proposta de Orientação e o TC.
- 'XXX' = para o estudante que entregou a Proposta de Orientação, o TC e a documentação (Declaração de Autoria e Termo de Autorização para Publicação Eletrônica).
- 'XXXX' = para o estudante que entregou a Proposta de Orientação, o TC, a documentação (Declaração de Autoria e Termo de Autorização para Publicação Eletrônica) e o CD com a versão final do TC.

Figura 19: Status entrega do TC

Portaria	av1	av2	av1	av2	Publicação	Situação	Status entrega TC	Composição	MATRÍCULA 1	Aluno 1	Parcial1	MATRÍCULA 2	Aluno 2	Parcial2	Tit 1
01/2015.2	M	N	N	S	S	S	S	S	xxxx	Individual	11203920	Julia Fernandes Testas Gonçalves	10		Dr

Legenda

- estudante entregou proposta de orientação para o TC
- estudante não entregou proposta de orientação para o TC
- estudante com conceito 1 no semestre passado
- estudante com algum problema
- estudante não entregou o TC
- estudante com conceito 1
- estudante responsável
- professor orientador
- professor avaliador 1
- professor avaliador 2
- estudante entregou a proposta de orientação
- estudante entregou a proposta de orientação + o TC
- estudante entregou a proposta de orientação + o TC + a documentação (declaração de autoria e termo de autorização para publicação eletrônica)
- estudante entregou a proposta de orientação + o TC + a documentação (declaração de autoria e termo de autorização para publicação eletrônica) + CD

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Na sequência, os estagiários recebem as “Fichas de Avaliação de Nota Parcial de Trabalho de Curso” 1, 2 e 3 (Apêndice V), preenchidos pelos professores orientadores. A acadêmica colocou um aviso no slide que explica sobre essas fichas informando que uma semana antes do prazo da entrega deste documento, o estagiário deve criar uma mensagem, junto com o coordenador de TC, avisando os professores sobre o prazo de entrega.

Quando os estagiários recebem as fichas de avaliação de nota parcial, eles devem identificar quem é o aluno (ou, no caso de dupla, quem são os alunos), e no banco de dados deve preencher com as médias, nos campos “P1”, “P2” e “P3” (Figura 20).

Figura 20: P1, P2 e P3.

Portaria	av1	av2	av1	av2	Publicação	Situação	Status	Composi	MATRÍCULA 1	Alunc	P-1	P-2	P-3	MATRÍCULA 2	Aluno	P-1	P-2	P-3	Tit	Orientad	TR	Avaliado	Tit	Aval	Ni	N

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Após completar o procedimento anterior, o estagiário deve separar as fichas dos alunos de oitavo e nono semestre, organizar as fichas por ordem alfabética, colocar em uma pasta e

entregar para o coordenador de TC, para que ele veja quais foram os professores indicados, pelo professor orientador, para participar da banca do estudante. Depois de o coordenador devolver as fichas, o estagiário deve arquivar o documento na pasta que foi destinada ao arquivo (Figura 6).

O próximo documento a ser recebido pelo estagiário é a “Declaração de Autoria” (Apêndice VI) dos trabalhos de TC e o “Termo de Autorização para Publicação Eletrônica” (Apêndice VII), junto com três vias do TC. Os modelos de ambos os documentos encontram-se no site da Coordenadoria de TC e cabe aos alunos baixa-los, preenchê-los, coletar as assinaturas, autenticar os dois documentos em Cartório e por último entregá-los na Coordenadoria.

A acadêmica deparou-se, inúmeras vezes, com alunos que, ao entregar esses documentos, não constava o “Termo de Autorização para Publicação Eletrônica”. Nessa situação o aluno alegava que não queria publicar seu trabalho, e que no site na coordenadoria havia a informação de que o acadêmico que desejar-se disponibilizar o seu TC para consulta pública na biblioteca da UFSC deveria entregar o termo. A acadêmica informou-se melhor sobre a divergência e foi informada sobre a obrigação da entrega do documento, caso não queiram publicar, o professor orientador deve indicar na “Ficha de avaliação final de TC (Banca)” que o trabalho não é para ser publicado.

Além disso, foi ressaltado aos alunos que espera-se a publicação do TC que foi desenvolvido em uma universidade pública, visto a contrapartida para a sociedade. A decisão de publicar ou não o trabalho deve ter a corroboração do professor orientador. Ciente da informação, a acadêmica informou aos alunos que não entregaram o termo, que eles deveriam entrega-lo. A acadêmica sugeriu para a coordenadoria alterar a informação que consta no site, para que não ocorressem mais dúvidas sobre o assunto.

Vale ressaltar que, os alunos que faziam o TC em dupla queixavam-se sobre a autenticação de quatro documentos em cartório e, desse modo, sugeriram que no documento houvesse espaço para colocar os dados dos dois alunos.

No período determinado, o coordenador e o subcoordenador definirão quais professores participarão da banca examinadora de cada estudante. Eles preencherão os campos ‘Avaliador 1’ e ‘Avaliador 2’ do banco de dados (Figura 21):

os documentos estiverem prontos, o estagiário deve enviar as portarias e fichas de avaliação, via email, para os respectivos professores avaliadores, professores orientadores e professores co-orientadores. Além de enviar por email, o estagiário deve imprimir três cópias da Portaria e, como as bancas de cada aluno são compostas por três professores avaliadores (contando com o professor orientador), imprimir três fichas de avaliação final de TC – cada uma com o nome do respectivo professor avaliador. Após imprimir os documentos, o estagiário deve colocar ambos os documentos dentro da primeira página de cada via do TC e entregar no escaninho de cada professor.

Após os professores avaliarem os TCs dos alunos, eles devolverão, junto com os TCs, somente as fichas de avaliação final. Quando o estagiário receber as vias do TC, deve separar a ficha de avaliação final do trabalho e organizar por ordem alfabética os TCs dos alunos nas prateleiras disponíveis na coordenadoria (Figura 23).

Figura 23: Prateleiras com os TCs



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Finalizada a etapa anterior, o estagiário deve pegar a primeira folha da ficha de avaliação final, que contém a média e as respostas dos professores, de cada aluno e inserir os dados no banco de dados. As perguntas que constam na ficha de avaliação final são (Figura 24) e devem ser respondidas com “sim” ou “não” pelos professores avaliadores:

Figura 24: Perguntas da ficha de avaliação final do TC

<p>a) O trabalho necessita de ajustes para a entrega da versão definitiva?</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Sim (Em caso afirmativo, por favor, utilize o verso deste formulário apontando os pontos críticos a serem corrigidos)</p> <p>b) O trabalho poderá ser disponibilizado para consulta pública?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p> <p>c) O trabalho tem potencial para se tornar uma publicação?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p>	<p>Média</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>
Florianópolis, ___/___/___	

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

No manual a acadêmica criou um slide em que explica o significado de “o”, “av1” e “av2” do banco de dados. Como são três perguntas feitas na ficha de avaliação final, no banco de dados repete-se a ordem “o”, “av1” e “av2” três vezes, logo o estagiário deve preencher com as respostas dos professores “S” para “sim” e “N” para “não”.

Figura 25: Inserindo respostas dos professores na ficha de avaliação final de TC

Publicação	Situação	Status entrega TC	Composição	MATRÍCULA 1	Aluno 1	Parcial1	MATRÍCULA 2	Aluno 2	Parcial2
Pode publicar	Aprovado	xxxx	Individual	11293920	Julia Fernandes Testas Gonçalves	10			

Legenda

- estudante entregou proposta de orientação para o TC
- estudante não entregou proposta de orientação para o TC
- estudante com conceito 1 no semestre passado
- estudante com algum problema
- estudante não entregou o TC
- estudante com conceito 1
- estudante reservado
- professor orientador
- av1 professor avaliador 1
- av2 professor avaliador 2
- x estudante entregou a proposta de orientação
- xx estudante entregou a proposta de orientação = o TC
- xxx estudante entregou a proposta de orientação = o TC + a documentação (declaração de autoria e termo de autorização para publicação eletrônica)
- xxxx estudante entregou a proposta de orientação = o TC + a documentação (declaração de autoria e termo de autorização para publicação eletrônica) + CD

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Para preencher o próximo campo, “Publicação”, o estagiário deve estar atento à regra para o preenchimento. A acadêmica foi informada pela coordenadora de TC a respeito da regra e a inseriu no manual de procedimentos. O estagiário deverá preencher no campo “Publicação” do banco de dados, com “Pode publicar” para os TCs que poderão ser disponibilizados para consulta pública e “Não pode publicar” para os TCs que não poderão ser publicados e, conseqüentemente, não serão enviados para a Biblioteca Universitária da UFSC (Figura 26):

Figura 26: Regra do campo "Publicação" do bando de dados de TC

Alimentando o Banco de Dados: Publicação

Você vai preencher com 'S' (sim) e 'N' (não).

Atenção à regra para preencher o campo 'Publicação'.

- Se o professor orientador responder na questão b), na ficha de avaliação, que o TC do estudante NÃO pode ser publicado, o TC NÃO vai para a B.U.
- Se o professor orientador responder na questão b), na ficha de avaliação, SIM que o TC do estudante pode ser publicado, mas os outros avaliadores responderem NÃO, o TC NÃO vai para a B.U.
- E se somente um avaliador responder NÃO na questão b), na ficha de avaliação, o TC do estudante pode ser publicado. **Ao analisar as respostas dos professores, no campo 'Publicação' você vai colocar 'NÃO PUBLICA' ou 'PODE PUBLICAR'.**

UFSC
UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Após inserir as notas e respostas, o estagiário deve arquivar o documento na devida pasta (Figura 8). Na segunda folha da ficha de avaliação final, que contém as observações dos professores avaliadores, deve ser inserida na primeira página do TC de cada aluno, para que quando os alunos forem à coordenadoria para retirar as três vias do TC corrigidas pelos professores eles possam retirar também, as observações que os professores fizeram dos seus respectivos trabalhos de curso.

Após a devolução dos TCs e das fichas de avaliação final para os alunos, o estagiário receberá na coordenadoria o CD com a versão final do TC do aluno. Ao recebê-lo, o estagiário deve pedir ao aluno para assinar o caderno de Protocolo e depois organizar por ordem alfabética na prateleira da coordenadoria. Após todos os alunos entregarem os CDs, os TCs serão separados entre os que podem ser publicados e os que não podem ser publicados. O estagiário deve localizar na pasta “Termos de Autorização para Publicação Eletrônica” (Figura 7) os documentos dos alunos que permitiriam publicar seus TCs. Finalizando o

¹ processo, o estagiário deverá colocar o documento junto com o TC e, por fim, entregar na Biblioteca Universitária da UFSC, ambos os documentos.

Após os professores entregarem as fichas de avaliação final de TC de cada aluno, o último campo a ser preenchido no banco de dados é a “Situação” do aluno. O estagiário, tendo as médias, deverá preencher com: “Aprovado”, “Reprovado” e “Conceito I”.

Figura 27: Preenchimento do campo "Situação" - Banco de Dados TC

Portaria	av1	av2	av1	av2	av1	av2	Publicação	Situação	Status entrega TC	Composição	MATRICULA 1	Aluno 1	Parcial1	MATRICULA 2	Aluno 2	Parcial2	Ti 1	
01/2015.2	M	N	N	S	S	S	S	S	Pode publicar	Aprovado	xxxx	individual	11203920	Julia Fernandes Testas Gonçalves	10			Dr

Legenda

- estudante entregou proposta de orientação para o TC
- estudante não entregou proposta de orientação para o TC
- estudante com conceito I no semestre passado
- estudante com algum problema
- estudante não entregou o TC
- estudante com conceito I
- estudante reprovado
- professor orientador
- professor avaliador 1
- professor avaliador 2
- estudante entregou a proposta de orientação
- estudante entregou a proposta de orientação = o TC
- estudante entregou a proposta de orientação = o TC + a documentação (declaração de autoria e termo de autorização para publicação eletrônica)
- estudante entregou a proposta de orientação = o TC + a documentação (declaração de autoria e termo de autorização para publicação eletrônica) = CD

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Para o aluno obter “Conceito I”, o professor orientador do aluno deverá solicitar ao coordenador de TC, que é o responsável por aprovar, ou não, a solicitação. No manual a acadêmica criou um slide explicando sobre o “Conceito I”, o que é e como funciona.

O último slide do manual de procedimentos aborda sobre o Prêmio Nader, neste slide a acadêmica inseriu o procedimento para que o aluno concorra ao prêmio.

O “Manual de Procedimentos da Coordenadoria de TC do curso de Administração da UFSC” (Apêndice X) está estruturado em setenta e cinco slides, todos foram escritos de forma objetiva. A acadêmica registrou todos os procedimentos a serem adotados, de todas as atividades que devem ser realizadas pelo estagiário da coordenadoria de TC, inseriu um passo a passo de como criar um novo banco de dados, comentou sobre todos os documentos a serem entregues na coordenadoria de TC, na ordem dos prazos estipulados no calendário. Inseriu também um passo à passo para o estagiário fazer a mala-direta quando for criar as portarias e fichas de avaliação final de TC (banca).

¹ Sendo que “o” significa professor orientador, “av1” professor avaliador 1 e “av2” professor avaliador 2.

Todo conhecimento explícito da acadêmica foi formalizado no manual de procedimentos, tornando este conhecimento coletivo, pois de acordo com Picolo (2014) conhecimento coletivo é constituído a partir do conhecimento explícito. Além disso, assim como Mendes (2013) apresenta a empresa IBM compartilhando conhecimento entre os colaboradores por meio do armazenamento de informações e procedimentos na intranet da empresa, a coordenadoria terá o manual de procedimentos como ferramenta de apoio aos estagiários.

O manual foi aprovado pela coordenadora e pela subcoordenadora de TC no dia 30/11/2015 e disponibilizado para a equipe da coordenadoria a partir desta mesma data. A utilização do manual de procedimentos poderá ser feita sempre que houver dúvidas de qualquer um dos membros da coordenadoria de TC. Assim, recomenda-se a atualização frequente do material, sempre que houver alterações, tanto no Banco de Dados de TC, quanto nos documentos a serem entregues na coordenadoria.

Considera-se importante haver na coordenadoria um manual de procedimentos para que os atuais e os futuros estagiários não fiquem “perdidos” quanto ao que fazer possam continuar o trabalho que foi iniciado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Secretário Executivo vem dominando o cargo de gestor dentro das empresas, pois possui habilidades em atividades administrativas que são consideradas requisitos para ser um bom gestor. Segundo Lasta e Silva (2011) a área do secretariado já reconhece o profissional como gestor de documentos, gestor de arquivos, gestor de pessoas e agora vem conhecendo o secretário executivo como gestor de processos. Para ser gestor, têm que ser um bom líder e conhecer bem o local onde trabalha. Saber planejar é uma habilidade primordial para este cargo.

A questão de pesquisa deste trabalho é demonstrar como as competências do profissional de Secretariado Executivo podem contribuir para a padronização de procedimentos na Coordenadoria de TCs do curso de Administração da UFSC. Para que esta padronização de procedimentos fosse desenvolvida com sucesso, a acadêmica, após pesquisar sobre ferramentas que pudessem auxiliar os estagiários da coordenadoria, decidiu criar um manual de procedimentos para tornar eficientes os processos realizados pelos estagiários da Coordenadoria de TC do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, pois de acordo com Costa (2010), por meio de um manual se obtêm melhor eficiência no trabalho, minimiza-se os desperdícios e melhorar-se os cumprimentos de prazos.

Para que o objetivo fosse alcançado, a acadêmica teve que planejar como prepararia o manual de procedimentos da coordenadoria de forma que os atuais e futuros estagiários pudessem utilizá-lo como ferramenta de consulta, ou seja, quando tivessem alguma dúvida quanto a um procedimento, pudessem consultar o manual e sanar suas dúvidas.

Para que isso fosse possível, a acadêmica teve que realizar mapeamento dos processos de trabalho, elaborar fluxogramas e sugerir modificações quanto ao procedimento de realização de determinadas atividades, sempre no sentido de propor melhorias para a Coordenadoria de TC, como exemplos, foram citados as alterações nos formulários das Propostas de Orientação.

A elaboração de um manual de procedimentos não é uma tarefa fácil, precisa ser estudada antes de fazê-lo. O autor do manual precisa ter conhecimento sobre o que está sendo divulgado no manual e, de preferência, precisa ter experiência com as atividades que nele estão sendo explicadas. Um manual precisa apresentar os objetivos do autor, tem que ser formal e ao mesmo tempo precisa ser de fácil compreensão para as pessoas que vão fazer uso.

Tem que conter palavras simples para que as pessoas consigam absorver as informações e que obtenham um rápido entendimento do que está sendo ensinado, conseguindo dessa forma a transparência da informação divulgada.

O manual de procedimentos precisa ser sempre atualizado, ou seja, uma vez criado, alguém deverá ser responsabilizado para dar continuidade nos processos de revisão e atualização do manual, conforme a empresa e os processos passam por mudanças ou até mesmo inovações, o manual precisa ser alterado.

A acadêmica, após identificar todas as atividades que são realizadas pelos estagiários da Coordenadoria de TC e padronizar os procedimentos, decidiu elaborar um manual de procedimentos de fácil redação e ilustrado para que todos que o consultarem possam compreender cada etapa dos processos de trabalho. O manual foi feito em apresentação de slides do programa Power Point (Apêndice X).

Devido à importância do documento, a coordenadora e a subcoordenadora da Coordenadoria de TC, apresentaram interesse em implantá-lo como ferramenta de consulta. O manual de procedimentos serve para orientar ações dos estagiários e, principalmente, habilitá-los para o trabalho, apresentado, por meio de um passo a passo, as tarefas que por ele serão realizadas. Além disso, o manual os ajudará a evitar erros, que acabam reduzindo a qualidade do trabalho.

Para concluir, a acadêmica acredita na efetividade da oferta, aos colaboradores, de um treinamento adequado, antes de (ou até mesmo durante) iniciar suas atividades na empresa. Todavia, quando a empresa oferece o treinamento e um manual de procedimentos para o novo colaborador ter como ferramenta de instrução, o processo é mais rápido.

Devido a maior parte dos documentos, que são entregues, tanto pelos alunos quanto pelos professores, na coordenadoria de TC no final do semestre, a acadêmica teve dificuldades em cumprir os prazos de entrega das versões deste relatório de estágio, pois para padronizar os procedimentos de todos os documentos recebidos na coordenadoria, a acadêmica teve que esperar pelos períodos de entrega dos documentos, que coincidiram com os das entregas do relatório. Além desta limitação, a acadêmica teve que alterar várias vezes os modelos desses documentos no manual de procedimentos, pois a coordenadora de TC e

outro estagiário estavam fazendo melhorias nos documentos para serem implantados a partir do próximo semestre, 2016.1.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho identificaram-se questões correlatas que permitiriam o desenvolvimento de outros estudos para ampliar o entendimento da questão de pesquisa. Ainda há muito para se pesquisar sobre o secretário executivo como gestor de processos dentro de uma empresa, uma sugestão para futuras pesquisas é procurar demonstrar quais outras ferramentas, além do manual, podem auxiliar o secretário gestor de processos na padronização de procedimentos de uma empresa.

REFERENCIAS

ALLEGRETTI, S. M. M.; et al. **Aprendizagem nas redes sociais virtuais: o potencial da conectividade em dois cenários**. vol. 01, nº 02. Revista Cet, 2012.

ARRUDA, C. **Benchmark o quê?** Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, nº 321. Editora Globo, 2015.

BARROS; CONCEIÇÃO; PINHEIRO; et al. **As Competências Gerenciais Desenvolvidas pelos Secretários Executivos**. Revista de Gestão e Secretariado, vol. 4, nº 02, p. 25-47. Novembro 2013. ISSN 2178-9010. Disponível em: < <http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/131>>. Acesso em: 14/09/2015.

CAMPOS, J. P. **MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UMA ESTRATÉGIA VENCEDORA**. 2008. Disponível em: < <http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20-Mapeamento%20de%20processos-%20uma%20estrategia%20vencedora.pdf>>. Acesso em: 13/10/2015.

CARVALHO, G. **Enxergando a fotografia como um projeto**. 1ª ed., p. 100, E-Book. 2015. Disponível em: < <https://books.google.com/books?id=aetpCgAAQBAJ> >. Acesso em: 14/09/2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CÔNSOLO FILHO, S. **Elaboração e Uso de Manuais**. 2012. Disponível em: < <https://mktadm.files.wordpress.com/2012/03/manualizacao.doc> >. Acesso em: 10/11/2015.

COSTA, E. F. **DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM MANUAL PARA PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO DE EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**. 2010. Disponível em: < http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2010_3_Edmilson.pdf >. Acesso em: 13/10/2015.

DEETS, A. A. **Você devia ensinar o que sabe (mesmo não sendo um especialista)**. 2014. Disponível em: < <http://papodehomem.com.br/voce-devia-ensinar-o-que-sabe-mesmo-nao-sendo-um-especialista/> >. Acesso em: 03/11/2015.

Equipe Editorial. Blog da Pix Network. 2013. Disponível em: < <http://www.atitudedefranquia.com.br/blog/equipe-bem-treinada-caminho-para-o-sucesso> >. Acesso em: 25/09/2015.

FERREIRA, A. R. Gestão de processos; módulo 3. 179 p. Apostila do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais – DGO. Brasília: ENAP / DDG, 2013.

GOLDMAN, F. **O que são conhecimentos explícito e tácito?** 2011. Disponível em: < <http://www.baguete.com.br/artigos/939/fernando-goldman/08/02/2011/o-que-sao-conhecimentos-explicito-e-tacito> >. Acesso em: 10/11/2015.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

KIRCHHOF, L. T. **Conhecimento tácito x conhecimento explícito**. 2011. Disponível em: < <https://lisianegc.wordpress.com/2011/04/18/conhecimento-tacito-x-conhecimento-explicito/> >. Acesso em: 14/09/2015.

KOCH, A. **PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO**. 2009. Disponível em: < <http://www.webartigos.com/artigos/procedimento-operacional-padrao/27500/> >. Acesso em: 03/09/2015.

LASTA, A.; DURANTE, D. G. **A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo**. nº 4, p. 49-65. Passo Fundo: Secretariado Executivo em Revista, 2008. Recuperado em 10 jan. 2013 de <http://www.upf.br/secretariado/download/revista-n4.pdf>

LASTA, A.; SILVA, A. **O Secretariado Executivo e a função de gestão**. 2011. Disponível em: < <file:///C:/Users/EstCAD/Downloads/1761-6676-1-PB.pdf> >. Acesso em: 14/09/2015.

MACKENZIE, D.; SPINARDI, G. Tacit knowledge, weapons design, and the univention of nuclear weapons. vol. 101, nº 1, p. 44-99. American Journal of Sociology, 1995.

MENDES, A. **Conhecimento tácito e explícito**. 2005. Disponível em: < http://imasters.com.br/artigo/3599/gerencia/conhecimento_tacito_e_explicito/ >. Acesso em: 14/09/2015.

MENDES, F. **Afinal, o que é Conhecimento Coletivo?** 2013. Disponível em: < <http://fgfmendes.blogspot.com/2013/11/afinal-o-que-e-conhecimento-coletivo.html> >. Acesso em: 29/09/2015.

Métodos Consultoria Empresarial. **Como funciona a Organização de Empresas?** 2012. Disponível em: < <http://organizaodeempresa.com.br/> >. Acesso em: 28/11/2015.

NOGUEIRA, A. **As principais características de um bom gestor**. 2013. Disponível em: < <http://amarildonogueira.com.br/site/445/> >. Acesso em: 13/10/2015.

OLIVEIRA, A. **O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NO PAPEL DE GESTOR**. 2009. Disponível em: < static.recantodasletras.com.br/arquivos/1664717.doc >. Acesso em: 13/10/2015.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. Editora Pioneira, 1998.

PICOLO, L. **A Filtragem do conteúdo na era digital - Redes sociais e suas contribuições**. 2014. Disponível em: < <http://www.luizpicolo.com.br/2014/04/30/a-filtragem-do-conteudo-na-era-digital-redes-sociais-e-suas-contribuicoes/> >. Acesso em: 14/09/2015.

ROBBINS, S. P. **Administração Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

SALVADOR, J. A. **Porque você deveria rever suas estratégias de educação corporativa**. 2015. Disponível em: < <http://www.conducere.com.br/#!/Porque-voc%C3%AA-deveria-rever-suas-estrat%C3%A9gias-de-educa%C3%A7%C3%A3o-corporativa/ct46/554bb87f0cf23d01647d9636> >. Acesso em: 10/11/2015.

SANTOS, D. A. **LIDERANÇA: A CAPACIDADE DE INFLUENCIAR PESSOAS**. 2007. Disponível em: < <http://www.atenas.edu.br/faculdade/arquivos/NucleoIniciacaoCiencia/REVISTAS/REVIST2007/6.pdf> >. Acesso em: 28/10/2015.

SORDI, J. O. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. 2.ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

TICIANO, J. **Planejamento estratégico e processo decisório**. 2012. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/> >. Acesso em: 13/10/2015.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2006, vol. 10, nº 2, pp. 75-94. ISSN 1982-7849.

UFSC. **Informações sobre a estrutura da UFSC**. 2015. Disponível em: < <http://estrutura.ufsc.br/> >. Acesso em: 10/11/2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**; trad. Daniel Grassi, 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

Apêndice I - Proposta de Orientação de TC (para alunos do 9º semestre)



Curso de Administração
PROPOSTA DE ORIENTAÇÃO PARA O TRABALHO
DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

SEMESTRE 20__/__

ALUNO:.....MATRICULA:.....

Endereço:.....

Complemento:.....

E-mail:

Telefone(s) : (.....), (.....) (.....)

Disciplina matriculada: () CAD 5236 – ESTÁGIO SUPERVISIONADO

() CAD 7305 LABORATÓRIO DE GESTÃO V

PROFESSOR ORIENTADOR:

Possui PROFESSOR CO-ORIENTADOR? ()Sim () Não

PROFESSOR CO-ORIENTADOR:

PROPOSTA DE TEMA (Título):.....

OBJETIVO GERAL

.....

ENTREGAR ESTE FORMULÁRIO PREENCHIDO NA COORDENADORIA DE ESTÁGIOS CONFORME CALENDÁRIO VIGENTE DA COORDENADORIA DE TCC.

Assinatura do Aluno

Assinatura do Professor Orientador



Curso de Administração
PROPOSTA DE ORIENTAÇÃO PARA O PROJETO
DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

SEMESTRE 20__/__

ALUNO:.....MATRICULA:.....

Endereço:.....

Complemento:.....

E-mail:

Telefone(s) : (.....)....., (.....) (.....).....

Disciplina matriculada: CAD 7304 LABORATÓRIO DE GESTÃO IV

PROFESSOR ORIENTADOR:

Possui PROFESSOR CO-ORIENTADOR? ()Sim () Não

PROFESSOR CO-ORIENTADOR:

PROPOSTA DE TEMA (Título):

.....

OBJETIVO GERAL

.....

ENTREGAR ESTE FORMULÁRIO PREENCHIDO PARA O PROF DA DISCIPLINA DE LABORATÓRIO DE GESTÃO IV (CAD 7304), CONFORME CALENDÁRIO DA DISCIPLINA E/O COORDENADORIA DE TCC.

Assinatura do Aluno

Assinatura do Professor Orientador

Apêndice III – Proposta de Orientação atual



Curso de Administração
PROPOSTA DE ORIENTAÇÃO

SEMESTRE 20__/_

() Individual () Dupla () Projeto de TC/ 8ª fase () TC Final/9ª fase

ESTUDANTE 1:.....MATRÍCULA:.....

ESTUDANTE 1:.....MATRÍCULA:.....

E-mail estudante 1: Estudante 2:

Telefones: Estudante 1: (....).....-..... Estudante 2: (....).....-.....

Endereço:

Disciplina matriculada: () CAD 7304 LABORATÓRIO DE GESTÃO IV

() CAD 5236 – ESTÁGIO SUPERVISIONADO

() CAD 7305 LABORATÓRIO DE GESTÃO V

Professor orientador:.....

Possui professor co-orientador? () Sim () Não

Professor co-orientador:

Proposta de tema (Título):.....

.....

.....

.....

.....

.....

OBJETIVO GERAL:.....

.....

.....

.....

.....

ENTREGAR ESTE FORMULÁRIO PREENCHIDO NA COORDENADORIA DE TRABALHO DE CURSO
CONFORME CALENDÁRIO VIGENTE DA COORDENADORIA DE TC.

Assinatura

Assinatura do Professor Orientador

Estudante 1:.....

Estudante 2:.....

.....

Apêndice IV- Sugestões para nova Proposta de Orientação



Curso de Administração
PROPOSTA DE ORIENTAÇÃO

SEMESTRE 20__/__

Individual: () Dupla: () **Projeto de TC** / aluno 8ª fase: () ou **TC** / aluno 9ª fase: ()
 ALUNO 1:.....MATRICULA:.....

Endereço:

E-mail:

Telefone:

ALUNO 2:.....MATRICULA:.....

Endereço:.....

E-mail:.....

Telefone :

Disciplina matriculada: () CAD 7304 LABORATÓRIO DE GESTÃO IV
 () CAD 5236 – ESTÁGIO SUPERVIONADO
 () CAD 7305 LABORATÓRIO DE GESTÃO V

Professor orientador:.....

Possui professor co-orientador? () Sim () Não

Professor co-orientador:

Proposta de tema (Título):.....

.....

.....

.....

OBJETIVO GERAL

.....

.....

.....

.....

ENTREGAR ESTE FORMULÁRIO PREENCHIDO NA COORDENADORIA DE TCC CONFORME CALENDÁRIO VIGENTE.

Assinatura

Assinatura do Professor Orientador

Aluno 1:.....

Aluno 2:.....

.....

Apêndice V – Fichas de Avaliação de Nota Parcial de Trabalho de Curso



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE TRABALHO DE CURSO (TC)**

FICHA DE AVALIAÇÃO DE NOTA PARCIAL DE TRABALHO DE CURSO

ANO: 20__/___

Caro professor orientador, para melhor compreensão dos dados abaixo, favor **preencher** o NOME DO ALUNO e o SEU NOME POR EXTENSO.

Projeto de TC/8ª fase ou TC FINAL/9ª fase

Estudante(s): _____

Título do trabalho: _____

Professor(a) Orientador(a): _____

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	NOTA PARCIAL
1) TEMA DE PESQUISA CONSIDERE: Originalidade e atualidade do tema, a relevância social, institucional e acadêmica do estudo e sua contribuição para o estudo da ciência da administração.	
2) BASE TEÓRICO-CONCEITUAL CONSIDERE: a consistência, a atualidade, a pertinência, a qualidade e a abrangência do referencial teórico.	
3) DOMÍNIO METODOLÓGICO CONSIDERE: a adequação da metodologia aplicada ao estudo, a descrição clara e objetiva da metodologia da pesquisa	
4) LINGUAGEM E REDAÇÃO CONSIDERE: a estrutura do trabalho, a redação e a gramática do texto e a exposição das ideias com clareza e objetividade e a formatação do texto conforme as normas da ABNT.	
5) CONDUTA ACADÊMICA CONSIDERE: a iniciativa, seriedade, assiduidade, cumprimento das tarefas e prazos estabelecidos	
Indicação para a banca de avaliação (indique 3 nomes) OBS.: esses nomes constituem sugestões, que serão consideradas, mas não obrigatoriamente utilizadas.	Média

Assinatura do Professor Orientador

Florianópolis, ____ de _____ de 20__.

Apêndice VI – Declaração de Autoria

DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins de direito, que assumo total responsabilidade pela autoria e aporte ideológico conferido ao Trabalho de Curso (TC), do Curso de Administração, estando ciente do disposto na Lei nº. 9610 de 18/02/1998, isentando a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), o Departamento de Ciências da Administração (CAD), a Coordenadoria de Estágios e TC do Curso de Administração, a Banca Examinadora e o Professor Orientador de toda e qualquer responsabilidade acerca do mesmo.

Florianópolis, _____, de 2014

Assinatura:

Apêndice VII – Termo de Autorização para Publicação Eletrônica

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIATERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO ELETRÔNICA DE TCs,
DISSERTAÇÕES E TESES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA BU/UFSC.**1. DADOS PESSOAIS DO AUTOR**

Nome: _____

CPF: _____ E-mail: _____

Telefone: (____) _____

Instituição de vínculo empregatício do autor/ CNPJ: _____

2. IDENTIFICAÇÃO DO DOCUMENTO

() Tese () Dissertação () TC Data de defesa: __/__/____

Título: _____

Programa de Pós-Graduação (somente para Teses e Dissertações):

Orientador: _____ * CPF: _____ * E-mail: _____

Co-Orientador: _____ * CPF: _____ * E-mail: _____

*Campos com preenchimento obrigatório.

Agência de fomento: () CAPES () CNPq () Outro (especifique):

3. PERMISSÃO DE ACESSO AO DOCUMENTO: () Total () ParcialEm caso de liberação **parcial**, especifique os capítulos permitidos (neste caso os referidos capítulos devem estar em PDF, em arquivo único): _____

Na qualidade de titular dos direitos autorais do trabalho acima citado, em consonância com a Lei nº 9610/98, **autorizo** a Biblioteca Universitária da UFSC a disponibilizar gratuitamente em sua Biblioteca Digital, sem ressarcimento dos direitos autorais, o referido documento de minha autoria, em formato PDF, para leitura, impressão e/ou download, conforme permissão assinalada.

Assinatura do autor: _____

Local e data: _____

Apêndice VIII – Portarias



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE TRABALHO DE CURSO (TC)
CAMPUS PROF. JOÃO DAVID FERREIRA LIMA - TRINDADE - CAIXA POSTAL 476
CEP 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA
TEL. (048) 3721-9380 – 3721-9374
E-mail: caddestagio@reitoria.ufsc.br e cad@cse.ufsc.br

PORTARIA Nº. «Portaria»

O Coordenador de Trabalho de Curso do Curso de Administração, no uso de suas atribuições, designa os professores (Orientador(a)), «Tit_1» «Orientador» e (Avaliadores Pareceristas), «Tit_2» «Avaliador_1» e «Tit_3» «Avaliador_2» para constituírem Comissão de Avaliação do Trabalho de Curso – TC do(a) acadêmico(a) «Aluno_1», matrícula nº «MATRÍCULA», com o título “«TÍTULO_DO_TRABALHO1»”.

A devolução da Ficha de Avaliação do Trabalho de Curso – TC, devidamente preenchida e assinada pelo avaliador, deverá ser efetuada entre os dias 20 de novembro e 27 de novembro de 2015 na Coordenadoria de Estágios e TC – CAD (sala 15).

Florianópolis, 23 de novembro de 2015.

Assinatura manuscrita em tinta preta, circunscrita por uma linha curva decorativa.

Prof.ª Dr. rer. pol. Evelize Welzel
Coordenadora de Monografias – CAD/CSE
Port. 65 /CAD/CSE/2015

Apêndice IX – Fichas de Avaliação Final de TC (Banca)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE TRABALHO DE CURSO (TC)**

FICHA DE AVALIAÇÃO DE TRABALHO DE CURSO (BANCA)

ANO: 2015/2

Caro professor, para melhor compreensão dos dados abaixo, favor **verificar se o <<NOME DO ALUNO>> e o <<SEU NOME POR EXTENSO>>** estão corretos.

Aluno(a): <<nome completo>>

Professor(a) Avaliador(a): <<Titulação>> << nome completo do professor avaliador>>

Título do trabalho: <<Título>>

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	NOTAS
1) TEMA DE PESQUISA CONSIDERE: Originalidade e atualidade do tema, a relevância social, institucional e acadêmica do estudo e sua contribuição para o estudo da ciência da administração.	
2) BASE TEÓRICO-CONCEITUAL CONSIDERE: a consistência, a atualidade, a pertinência, a qualidade e a abrangência do referencial teórico.	
3) DOMÍNIO METODOLÓGICO CONSIDERE: a adequação da metodologia aplicada ao estudo, a descrição clara e objetiva da metodologia da pesquisa	
4) RESULTADOS DA PESQUISA CONSIDERE: a descrição clara e objetiva dos resultados da pesquisa e capacidade de análise dos dados levantados.	
5) LINGUAGEM E REDAÇÃO CONSIDERE: a estrutura do trabalho, a redação e a gramática do texto e a exposição das ideias com clareza e objetividade e a formatação do texto conforme as normas da ABNT.	
6) CONDUTA ACADÊMICA CONSIDERE: a iniciativa, seriedade, assiduidade, cumprimento das tarefas e prazos estabelecidos. (Campo de preenchimento obrigatório somente para o professor orientador)	
<p>a) O trabalho necessita de ajustes para a entrega da versão definitiva?</p> <p>() Não</p> <p>() Sim (Em caso afirmativo, por favor, utilize o verso deste formulário apontando os pontos críticos a serem corrigidos)</p> <p>b) O trabalho poderá ser disponibilizado para consulta pública?</p> <p>() Sim () Não</p> <p>c) O trabalho tem potencial para se tornar uma publicação?</p> <p>() Sim () Não</p>	Média

Florianópolis, ___/___/___

Prof.(a) <<Titulação>> << nome do professor avaliador>>



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE TRABALHO DE CURSO (TC)**

Prof.(ª) <<Titulação>> << nome do professor avaliador>>

OBSERVAÇÕES: (se necessário, considere os pontos fortes e fracos do trabalho; apontando as possíveis melhorias).
(Prof. orientador: por favor, considerar e observar os pontos abaixo descritos pelos pareceristas a serem corrigidos para a entrega final do TC)

Apêndice X – Manual de Procedimentos da Coordenadoria de TC do curso de Administração da UFSC.