

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCAS DANELLI

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PARA A
PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO DA UNILA**

**FOZ DO IGUAÇU
2013**

LUCAS DANELLI

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PARA A
PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO DA UNILA**

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Farley Simon Mendes Nobre

**FOZ DO IGUAÇU
2013**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Andréia Simone, que contribuiu para o desenvolvimento deste projeto, e que me apoiou durante toda trajetória desta especialização.

RESUMO

Este projeto foi realizado na Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal de Integração Latino-Americana e apresenta uma proposta de criação de departamento administrativo. O principal objetivo da pesquisa foi, portanto, propor a adequação na estrutura da Pró-Reitoria, criando-se um departamento, com o intuito de aperfeiçoar os processos e as demandas administrativas. Realizaram-se diversas reuniões com os servidores envolvidos no processo para visualizar a real necessidade da PROEX e os benefícios reflexos da departamentalização. A implantação de um departamento se faz necessária devido a ausência de uma rotina específica a cada servidor, os quais auxiliavam nos processos de acordo com a disponibilidade e não pelos critérios definidores da responsabilidade da demanda. Com o departamento administrativo, cada membro da equipe terá funções devidamente descritas dentro de um fluxograma, e informadas no organograma. Este departamento também contribuirá para definir a execução das atividades dentro da PROEX, tornando visível o desenvolvimento de cada profissional e a qualidade em sua execução. Este projeto utilizou de pesquisa bibliográfica, observação participante e aplicação de questionário, no qual a análise foi realizada por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa aplicada a três (3) respondentes que compuseram a amostra. Para apresentação da proposta, realizaram-se reuniões com a equipe, com o principal objetivo de mostrar um esquema da nova estrutura, com fluxograma coerente a realidade. A proposta foi apresentada e aguarda aprovação da pró-reitoria de extensão, no entanto, por tratar-se de um órgão público federal, existe uma maior burocracia na execução de qualquer projeto ou mudança em sua organização.

Palavras-chave: Departamentalização, estrutura organizacional, fluxograma.

LISTA DE SIGLAS

ENEM – Exame nacional IMEA - Instituto Mercosul de Estudos Avançados

MEC – Ministério da educação e cultura

PROEX – Pró-Reitoria de Extensão

SISU – Sistema de seleção unificada

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UNILA – Universidade Federal da Integração Latino-Americana

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Vantagens da descentralização.....	05
Figura 02: Proposta de Organograma - PROEX.....	13
Figura 03: Proposta de Fluxograma.....	14

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	1
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	2
1.2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS	2
1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO.....	2
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRITA	4
2.1 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	4
2.2 DESECENTRALIZAÇÃO	4
2.3 DEPARTAMENTALIZAÇÃO	5
2.4 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS	6
2.5 ORGANOGRAMA E FLUXOGRAMA	6
3. METODOLOGIA.....	8
4. A ORGANIZAÇÃO	9
4.1 DESCRIÇÃO GERAL	9
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	9
5. PROPOSTA	11
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	12
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	14
5.3 RECURSOS	15
5.4 RESULTADOS ESPERADOS	15
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO CORRETIVAS	16
6. CONCLUSÃO.....	17
7. REFERÊNCIAS	18
8. APÊNDICE	19

1. INTRODUÇÃO

O presente projeto foi realizado na Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA, localizada na cidade de Foz do Iguaçu, a qual após a observação do funcionamento do departamento da Pró-Reitoria de Extensão – PROEX, verificou-se a necessidade de melhorias e adequações, propondo-se a criação de um departamento administrativo.

Cumpre observar que a PROEX desenvolve um trabalho de assessoria na elaboração e na implementação das Políticas de Extensão e do planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Extensão, acompanha e participam do planejamento dos eventos institucionais de Extensão, direcionados aos alunos, servidores da universidade e comunidade em geral. No entanto, era visível a falta de organização da estrutura funcional para aprimorar e dar sustento ao projeto.

1.1 Apresentação/Problemática

Este projeto propõe a criação de um departamento para a Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), que pelo pouco tempo de existência, iniciada em 2010, carece ainda de departamentalização de diversos setores da Universidade, assim objetiva-se a colaboração a cerca da produção de itens fundamentais para a criação de departamento administrativo para a PROEX, a qual ainda não dispõe do mesmo.

Vale citar que, busca-se auxiliar a melhoria dos trabalhos realizados na Pró-Reitoria, que com uma estrutura organizacional bem definida poderá aperfeiçoar seus processos e produzir mais com os recursos que possui. Este projeto é motivado pela necessidade que a Pró-Reitoria possui de cumprir prazos, projetos e atividades, ao trabalhar com uma estrutura mínima, sem planejamento adequado, e também pela atual reestruturação em que se encontra.

O principal objetivo da pesquisa visa propor a adequação na estrutura da Pró-Reitoria de Extensão da UNILA, criando-se um departamento, com o intuito de aperfeiçoar os processos e as demandas administrativas. A implantação de um departamento se faz necessária devido a ausência de uma rotina específica a cada servidor, os quais auxiliavam nos processos de acordo com a disponibilidade e não pelos critérios definidores da responsabilidade da demanda. A falta deste departamento acarreta em demora na execução

das tarefas, acúmulo de demanda a Pró-Reitoria e principalmente influencia no clima organizacional, sendo que cada membro da equipe não tem funções descritas dentro de um fluxograma ou informadas no organograma, sobrecarregando apenas alguns do grupo, ou seja, aqueles que recebiam a solicitação de serviço.

1.2 Objetivo geral do trabalho

Proposta de implantação de um departamento administrativo na Pró-Reitoria de Extensão da UNILA.

1.2.1 Objetivos específicos do trabalho

1. Demonstrar a necessidade de criação de um departamento administrativo
2. Criar o organograma do departamento administrativo da PROEX.
3. Criar o fluxograma do departamento administrativo da PROEX.

1.3 Justificativa do objetivo

É de suma importância à departamentalização da PROEX, devido à deficiência em definir responsabilidades nesta Pró-Reitoria, uma vez que ao ter uma demanda não há um responsável pelo atendimento da mesma, ficando numa situação de indefinição, que acarreta em uma demora ainda maior que a normal no serviço público, no entanto acaba sendo vítima da falta de organização e departamentalização que ainda não está implantada.

Com a presença deste departamento, seria-se capaz de rapidamente encaminhar o solicitado ao responsável e dar o andamento necessário para atendimento da demanda, visando-se também a melhoria no fluxo dos processos da área administrativa e um maior comprometimento dos servidores envolvidos. Com a criação deste departamento, objetiva-se uma definição clara das atividades, para maior dedicação e planejamento dos processos específicos, a fim de aperfeiçoar a qualidade dos mesmos, os quais são o grande problema em todas as organizações federais, que andam a passos lentos devido à burocracia do sistema.

A burocracia por si só já é grande fator de lentidão na administração pública, assim não podemos deixar de priorizar o efetivo enfrentamento dos problemas técnicos das instituições, que acarretam num maior prejuízo na realização de ações e procedimentos, muitas vezes acarretando em custo financeiro efetivo bem superior ao possível para os

cofres públicos. Tendo isto em vista, é lamentável o poder de decisão estar restrito a poucos servidores nas instituições, assim com a departamentalização propõem-se uma descentralização do poder, deixando deste modo que não apenas a alta cúpula da PROEX, mas sim outros envolvidos possam tomar decisões, agilizando o tratamento das demandas.

Com este departamento também será possível à redução substancial das demandas atendidas pela Chefia da Pró-Reitoria, que ao ser solicitada, apenas delegará a função, e com a demanda em mãos o departamento poderá dar andamento e finalizar o atendimento da demanda sem a necessidade de desperdício de tempo da Pró-Reitora (Chefia da Pró-Reitoria). Com a criação do departamento administrativo na Pró-Reitoria, tem-se uma equipe focada no aprimoramento dos processos e também responsável pelo andamento ágil e o mais eficaz possível dos tramites para realização de ações de extensão, que na atual realidade são em grande quantidade.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo apresentam-se informações advindas de diversas bases teóricas como: a reforma universitária e autores como Fávero, Crozier e Beltrão, expondo sobre departamentalização, mudanças de paradigmas em universidades, entre outros.

2.1 Organizações Públicas

A UNILA é uma Universidade Pública Federal, criada em 12 de janeiro de 2010, com a proposta de integração dos povos latino-americanos. De acordo com o estatuto interno, sua missão institucional é a de formar recursos humanos aptos a contribuir com a integração latino-americana, com o desenvolvimento regional e com o intercâmbio cultural, científico e educacional da América Latina, especialmente no Mercado Comum do Sul (Mercosul). Conforme estatuto da UNILA, cabe ao Conselho Universitário (CONSUN), formular a política geral da Universidade nos planos acadêmico, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar.

As organizações estão definidas por Schein (1973), como a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas, que almejam um objetivo comum, mediante a divisão das funções e do trabalho, por meio de hierarquização da autoridade e da responsabilidade.

De maneira geral a organização pública, depende especificamente de uma chefia, a qual não estando presente, torna o serviço inviável e lento. Desse modo, a sugestão para esta deficiência do setor público é descentralização, delegando responsabilidade de departamentos a outros funcionários.

2.2 Descentralização

O projeto de departamentalização sugere a ideia de descentralizar algumas decisões da PROEX, que na ocasião não estão bem definidas são solicitadas a pró-reitora. Demandas como, emissão de certificados, cópias, dúvidas referentes a editais, são protocoladas por qualquer servidor da pró-reitoria e até mesmo pela pró-reitora, atrapalhando o bom andamento das atividades e responsabilidade da mesma.

A centralização desde sempre, vem atrapalhando o fluxo das demandas, o qual Beltrão (1984, p. 13), expõe claramente este conceito:

Este processo concentrador, inconsciente, mas inexorável, que se desenvolveu progressivamente ao longo de nossa história, acabou por entorpecer a Administração Federal, reduzir o dinamismo de nosso desenvolvimento e marginalizar os mecanismos administrativos e comunitários locais.

Vale destacar que permitir a descentralização, é também permitir o desenvolvimento do funcionário dentro da empresa, dando-o maior credibilidade e construindo para o avanço do departamento. No que refere ao solicitante da demanda, é satisfatório que seja atendida o mais breve possível, assim como Crozier (1963), relata que descentralizar as decisões é aceitar os riscos inerentes da delegação, é aproximar aquele que requer algo, com aquele que decide e também é aceitar que os outros pratiquem de boa fé os erros cometidos pela centralizadora.

Contudo, há inúmeras outras vantagens na descentralização, como se pode observar na figura ilustrada, com base em Lacombe (2009).

Figura 01: Vantagens da descentralização

Vantagens da descentralização
Resolver problemas específicos com maior rapidez.
Estimular a iniciativa, senso de responsabilidade, motivação e identificação com a organização do funcionário.
Proporcionar treinamento prático, oportunidade de avaliação e entrosamento com as demais áreas e visão de conjunto.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Lacombe (2009, p. 50).

Com base nas vantagens da descentralização apresentadas na figura 01, ressalta-se a importância da aceitação da proposta apresentada neste projeto, a departamentalização.

2.3 Departamentalização

Apresentada como objetivo principal deste projeto, a departamentalização é fundamental para o desenvolvimento tanto do ambiente de trabalho, como para o funcionário, que através da criação de novos departamentos, enxerga a chance de crescimento e

reconhecimento de novas atribuições, mudança esta propiciada entre as medidas propostas pela Reforma Universitária de 1968.

Com intuito de aumentar a eficiência e a produtividade da universidade, o sistema departamental, vem a destacar-se, pela maior eficácia em sua execução, no entanto, a departamentalização encontra dificuldade em sua criação, conforme cita Fávero (1968, p. 33):

A departamentalização encontra resistências desde o início da implantação da Reforma Universitária. Passadas mais de três décadas, observa-se ser o departamento, frequentemente, um espaço de alocação burocrático-administrativa de professores, tornando-se, em alguns casos, elemento limitador e até inibidor de um trabalho de produção de conhecimento coletivo.

Vale destacar que, por mais resistência apresentada para aprovação de um novo departamento, essa mudança se faz necessária, tendo como um dos reflexos desta ação, a melhoria substancial dos processos da Pró-reitoria.

2.4 Organização, Sistemas e Métodos

O processo de organização, sistemas e métodos, tem como objetivo facilitar as atividades de uma empresa ou similar.

O.S.M., segundo D'Ascensão (2007), pode ser definido como um caminho traçado pela qual, é formado um conjunto organizado, que visa à realização de um ou vários objetivos.

Cury (2005) define cada um dos processos de OSM. A organização é vista como o desenvolvimento ou adequação dos sistemas funcionais da empresa, quanto ao método, é a forma de executar os referidos sistemas com maior eficácia e menor tempo, e o sistema é considerado um conjunto de métodos, técnicas ou procedimentos que aplicados resultam em informações.

Desse modo, o objetivo principal de O.S.M. é elaborar sistemas racionais que facilitem a produtividade e eficiência, garantindo a segurança de tais procedimentos e das informações envolvidas, apresentadas neste projeto como departamentalização.

2.5 Organograma e Fluxograma

Tendo em vista, que a proposta deste projeto é a departamentalização, surge a necessidade de implantação de um novo organograma e fluxograma para tais atividades.

Corroborando Oliveira (2001, p.84) que a organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos. Maximiano (2000, p. 27), define a organização, sendo um é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério. No entanto, para que o trabalho e as responsabilidades sejam bem claras e definidas, é de suma importância a criação do organograma e o fluxograma.

Vale mencionar que o fluxograma é uma das ferramentas mais utilizadas por quem deseja analisar e redesenhar um processo de trabalho, porque traz vantagens que facilitam o desenvolvimento, pois informam de uma só vez exatamente quais tarefas devem ser desempenhadas e até auxilia na motivação de equipes, assim cita Oliveira (2001).

Dada a dificuldade de se visualizar uma entidade como um todo, surge a necessidade de apresentá-la em gráfico, mostrando de forma imediata, as relações funcionais, os fluxos de autoridade e responsabilidade e as funções organizacionais da empresa, ideia mencionada por Kwasnicka (1995), a qual cita a funcionalidade no organograma em uma organização.

Contudo, para que a proposta de departamentalização esteja completa para sua aceitação, se faz necessária a criação do fluxograma e o organograma que completa a PROEX.

3 METODOLOGIA

A metodologia científica refere-se aos métodos de pesquisas utilizados para a realização deste projeto, sendo que neste capítulo, apresentam-se embasamentos teóricos de tais métodos.

Para o desenvolvimento deste trabalho, vale estabelecer os métodos de pesquisas, pois são utilizados com o propósito de colocar em prática os objetivos específicos apresentados neste projeto.

Quanto ao método de pesquisa, optou-se pela pesquisa qualitativa, tendo um papel importante no campo dos estudos organizacional (DOWNEY & IRELAND, 1979 p. 635) e citada por Godoy (1995) e Neves (1996) como promissora possibilidade de investigação. A pesquisa qualitativa será através de estudo de caso.

Outro tipo de pesquisa utilizada será a quantitativa, com informações coletadas através de questionário, as quais serão compiladas e relacionadas a este projeto. O referido questionário será aplicado a três servidores, que compõe a amostra de servidores do departamento e as demais conclusões obtidas por meio de reuniões os quais apresentaram ideias e sugestões para a melhoria do ambiente de trabalho, pois de acordo com Hayati (2006) nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. Cita-se que a observação participante do autor se faz de suma importância para esta proposta.

4 A ORGANIZAÇÃO

Universidade Federal da Integração Latino-Americana, unidade Pró-Reitoria de Extensão.

4.1 Descrição geral

A Universidade Federal da Integração Latino-Americana, teve sua criação dada no dia 12 de janeiro de 2010, através da lei 12.189, sancionada pelo ex-presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva.

A proposta começou a ser estruturada em 2007 pela Comissão de Implantação (instituída pela SESu/MEC, por meio da Portaria nº 43 de 17 de janeiro de 2008) com a proposta de criação do Instituto Mercosul de Estudos Avançados (IMEA), em convênio com a Universidade Federal do Paraná (UFPR) e a Itaipu Binacional. Teve seu Projeto de Lei aprovado por unanimidade tanto na Câmara dos Deputados quanto no Senado Federal.

De início a UNILA fora instalada provisoriamente no Parque Tecnológico Itaipu (PTI), em Foz do Iguaçu, iniciou suas atividades acadêmicas ainda em 2010, no dia 16 de agosto. Na ocasião, a Universidade já atendia cerca de 200 alunos oriundos do Brasil, Paraguai, Uruguai e Argentina, distribuídos em seis cursos de graduação.

De acordo com o Portal da Transparência, a UNILA dispõe de 302 servidores lotados na Instituição e conta com um orçamento para o ano de 2013 de R\$ 45.498.933,94.

Tratando-se da unidade em estudo, a Pró-Reitoria de Extensão é responsável pela Extensão Universitária, definida pela instituição como um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que se operacionaliza em ações institucionais e projetos.

4.2 Diagnóstico da situação-problema

Constatou-se alguns aspectos negativos quanto à problemática, através das reuniões realizadas e do questionário feito, por análises quantitativas e qualitativas representada por uma amostra de três servidores da PROEX.

A falta de definição de funções e fluxo indefinido de processos foram os pontos mais citados no questionário, no entanto, o excesso de tarefas para pouca mão-de-obra e a sobrecarga de alguns servidores foram informadas categoricamente. Outro ponto relevante

mencionado foi o fato dos processos realizados pela Pró-Reitoria possuem muitas etapas deixando o andamento das ações burocratizadas.

Levantaram-se também os problemas acarretados devido a esta problemática, como a lentidão na execução de tarefas, inviabilidade de algumas ações devido ao tempo necessário para atendimento da burocracia e discussões acerca da responsabilidade de determinada atividade, prejudicando o andamento do trabalho além do clima organizacional.

No entanto o problema mais acentuado foi o não atendimento de demandas devido a falta de algum servidor, por quaisquer motivos, processo centralizado no servidor e os conflitos gerados pela falta da definição das funções de cada servidor.

Muitas atividades realizadas pela PROEX são realizadas pelo sistema de união da equipe para solução, deixando de lado qualquer norma ou regra que possa se ter, este procedimento acaba gerando divergências entre respostas apresentadas aos clientes da PROEX. Notou-se também a fuga de responsabilidades e o não seguimento do organograma atual da PROEX. Em resumo tem-se grande dificuldade no atender as demandas, resolver problemas e atingir os objetivos propostos pela chefia.

Na observação participante constatou-se que a PROEX está organizada e trabalhando de maneira que somente quatro servidores executam atividades e três servidores são responsáveis por idealizar a extensão na universidade, delegar demandas e não contribuem diretamente com a execução das atividades. Fato este que reduz drasticamente a equipe executora, sobrecarregando os servidores.

5 PROPOSTA

O presente estudo realizou-se na Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal da Integração Latino-Americana, localizada nesta cidade.

Desde sua criação, a principal forma de ingresso aos cursos da UNILA é através de processo seletivo utilizando-se as notas do ENEM. Os aprovados realizam os cursos ofertados pela universidade, com duração média de quatro anos e simultaneamente participam de seleções para bolsas e cursos de extensão, iniciação científica e monitoria.

As ações de extensão realizadas pela UNILA, são executadas por acadêmicos, professores efetivos e visitantes e técnicos administrativos em educação, sendo responsabilidade de a PROEX fomentar a extensão através da criação de editais afim de subsidiar tais ações.

A PROEX é composta por oito profissionais, sendo uma pró-reitora de extensão, dois assistentes administrativos, uma secretária executiva, dois técnicos administrativos em educação e dois em relações públicas, tendo como tarefa dar funcionalidade a Pró-Reitoria de extensão, no entanto, as atribuições de cada um estão mal definidas, gerando desconfortos inclusive de relacionamento interno.

No decorrer do tempo, a UNILA tornou-se referência mundial, por tratar-se de uma universidade latino-americana, com proposta de integração dos povos, apresentando um aumento considerável de discentes, refletindo no aumento de tarefas a serem executadas pelos servidores, ou seja, ampliou-se o número de vagas destinada a novos alunos, surgiram novos cursos e conseqüentemente um grande aumento no número de ações de extensão, e a universidade expandiu-se, no entanto, o quadro funcional está carente de melhorias e de pessoal para realizar a grande demanda de tarefas.

Durante a observação participante, constatou-se que o fluxo de demanda está mal distribuído, sobrecarregando os servidores da PROEX com tarefas rotineiras, não dando a oportunidade de crescimento e desenvolvimento de outros projetos ou novas rotinas.

Diante da problemática exposta, o presente projeto tem por objetivo apresentar uma proposta que seja viável em termos financeiros e organizacional, para reestruturação da Pró-Reitoria de Extensão da UNILA, tendo como objetivo principal a criação de um departamento administrativo na PROEX.

Analisando as várias dificuldades encontradas na PROEX, que este projeto destina-se a propor a departamentalização na Pró-Reitoria de Extensão, com a criação também do

organograma e o fluxograma do departamento administrativo da PROEX, dentro da necessidade e viabilidade atual.

5.1 Desenvolvimento da proposta

Para por em prática a proposta apresentada, apresentam-se as principais atividades desenvolvidas pela PROEX:

Subsidiar a execução de projetos de extensão, desenvolvidos por professores, técnicos em educação, alunos bolsistas, alunos voluntários e comunidade externa, este item se dá através da elaboração e divulgação de edital de seleção de propostas de projetos de extensão; após entregues as propostas, elas caminham para a avaliação, e posterior divulgação das aprovadas para execução; pagamento de bolsas de extensão para alunos selecionados para participar como bolsista de extensão em projetos aprovados; processo realizado por servidor que deve ter controle dos nomes, dados bancários, termos de compromisso, e também do mérito de recebimento ou não de bolsa no mês; disponibilização de materiais e equipamentos para o desenvolvimento de projetos de extensão, além de cópias para os mesmos. Tramite realizado por servidor que mantém o controle dos equipamentos da PROEX e que realiza pedidos ao almoxarifado da UNILA para a obtenção de materiais necessários a execução dos projetos; atendimento da comunidade acadêmica e externa. Realizado por todos os servidores da PROEX, mas com grande maioria dos atendimentos centralizados em quatro dos sete servidores.

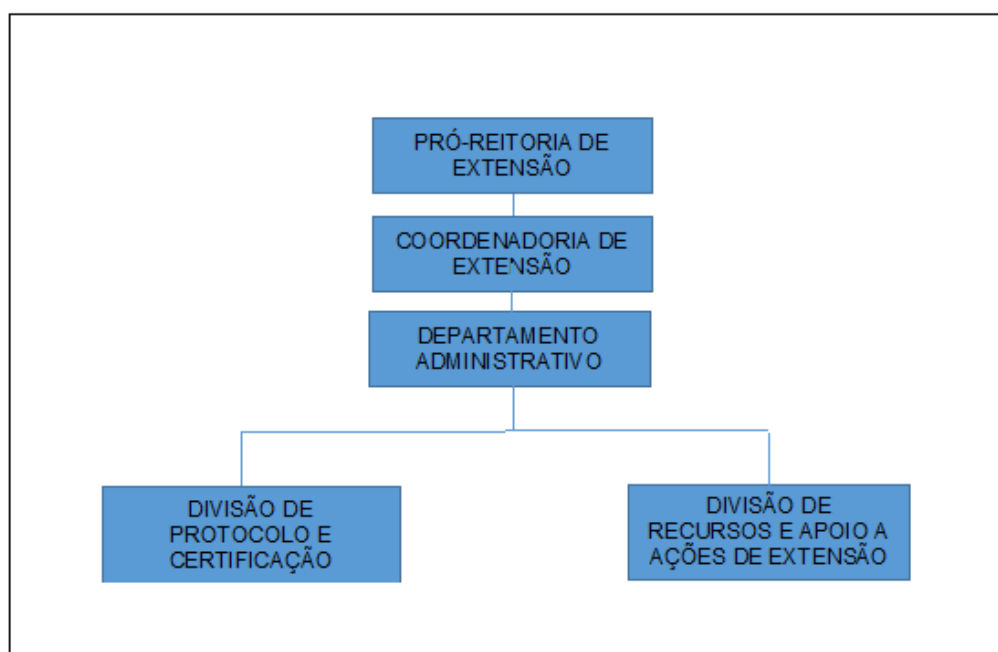
Citam-se outras tarefas, como certificação das ações de extensão. Procedimento burocrático e lento, devido em grande parte pela falta do funcionamento do sistema virtual acadêmico que poderia solucionar este, que hoje é classificado como grande problema pelos servidores da área. Procedimento todo manual, desde o controle dos itens que atribuem ou excluem o mérito do indivíduo na obtenção do certificado; acompanhamento de relatórios e atendimento das normas dos bolsistas, coordenadores e orientadores de ações de extensão. Processo manual e que exige um enorme dispêndio de tempo dos servidores, mas que se faz necessário tanto para o processo de pagamento de bolsas quanto do processo de certificação; criação de editais, portarias e termos de compromisso. Estes documentos são produzidos por um servidor, o qual disponibiliza uma minuta para os demais avaliarem e darem sugestões de melhorias. Os editais regem o processo de seleção de projetos, as portarias nomeiam e encerram vínculos dos bolsistas, e os termos de compromisso são o instrumento de

oficialização de vínculo do discente com o projeto no papel de aluno bolsista de extensão, lá estarão todos seus deveres e direitos.

Como objetiva-se aqui a criação de um departamento administrativo, leva-se em consideração as atividades como: pagamento de bolsas de extensão; gestão dos equipamentos da PROEX; gestão das demandas de material para projetos de extensão, recebimento da demanda e encaminhamentos até a entrega do solicitado; certificação das ações de extensão; arquivo geral da PROEX; histórico de bolsistas de extensão; cópias para projetos; reserva de salas para a realização de eventos de extensão; diárias e passagens solicitadas pelos servidores de extensão e demandadas por projetos de extensão; atendimento e protocolo de solicitações para posterior atendimento.

Disposto o que pretende-se atender com o departamento administrativo realiza-se a confecção de um organograma o qual segue:

Figura 02: Proposta de Organograma - PROEX



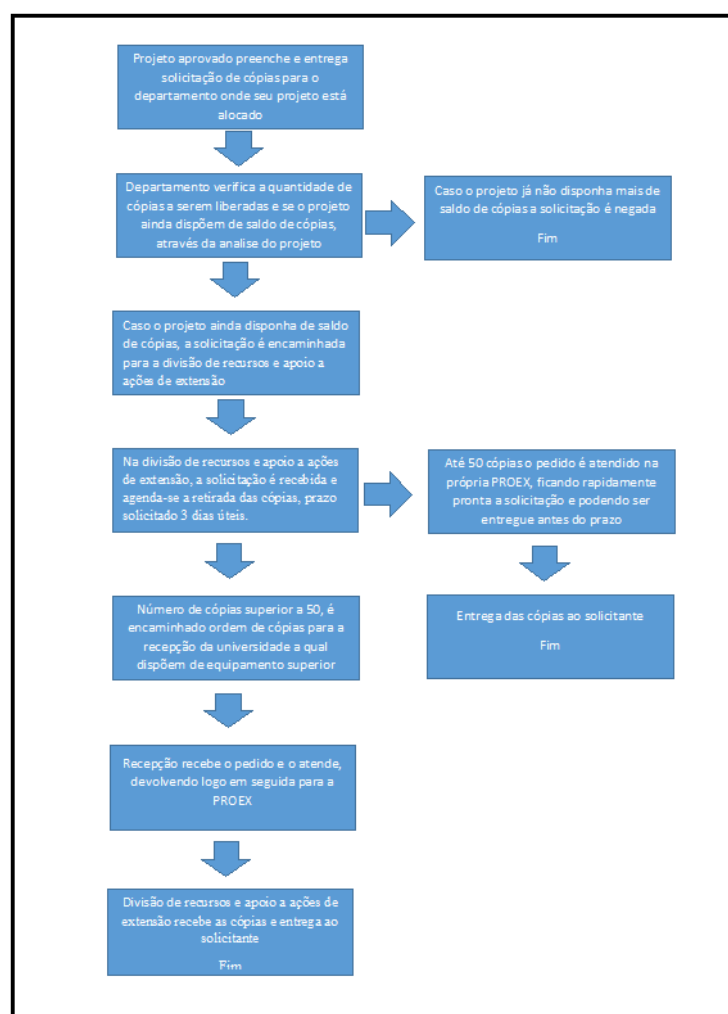
Fonte: Elaborado pelo autor.

Onde o departamento disporia de duas divisões para distribuição das tarefas a ela atribuídas, como no esquema a seguir:

Divisão de protocolo e certificação, responsável pelo atendimento em geral e protocolo de solicitações para posterior atendimento, e do processo de controle e produção de certificados, além do arquivo geral da PROEX.

Divisão de recursos e apoio a ações de extensão, responsável pelo pagamento de bolsas de extensão, gestão dos equipamentos da PROEX, gestão das demandas de material para projetos de extensão, que compreende o recebimento da demanda até a entrega do solicitado, diárias e passagens solicitadas pelos servidores de extensão, e demandadas por projetos de extensão, histórico de bolsistas de extensão, cópias para projetos, reserva de salas para a realização de eventos de extensão.

Figura 03: Proposta de Fluxograma – Fluxograma proposta para a atividade cópias para projetos:



Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 Plano de Implantação

Para implantação deste projeto, caberá a Pró-Reitora a função de ordenar a criação do departamento, e também delegar quem ficará responsável pelo departamento recém criado e

suas divisões, e adotar como forma de monitoramento reuniões de acompanhamento e discussões de problemas encontrados. Mas antes disto cabe um processo de adaptação dos servidores, não deixando de lado o trabalho em equipe que é fundamental para o sucesso desta nova proposta, e sem deixar os projetos e demandas atuais para trás, cabe a equipe lidar com as demandas atuais e migrar para a nova estrutura. Após delimitado pela Pró-Reitora as datas de início da implantação, uma figura será de fundamental importância, a chefe do departamento administrativo, a qual cabe desenvolver, operacionalizar e otimizar o fluxo dos processos ao departamento atribuídos, realizando a gestão dos recursos disponibilizados para isto. Deve também acompanhar de perto as atividades desenvolvidas pelas divisões sob sua chefia e responder pelas falhas apresentadas, mantendo sempre a política de melhoria de processos.

5.3 Recursos

Para implantação do projeto apresentado, não haverá custo de material e instalação para estas adaptações na PROEX, devido aos servidores já estarem alocados em ambiente de trabalho com toda a infraestrutura funcionando para desempenhar suas atividades.

Na parte financeira há o custo de Funções Gratificadas, maneira utilizada pelo MEC para gratificar seus servidores que exercem a função de chefe. No caso da chefia de departamento (Função Gratificada I) aproximadamente de R\$ 700,00, e nas divisões (Função Gratificada II) pouco além de R\$500,00.

Para este modelo proposto o departamento necessitará de 3 servidores no cargo de chefia (departamento e divisões), de primeiro momento só há este número de servidores para se basear, mas posteriormente com o aumento do número de alunos e professores, a PROEX terá de dispor de número maior de servidores para atender adequadamente esta nova conjuntura.

5.4 Resultados esperados

Espera-se através desta nova estrutura a melhoria significativa no atendimento das demandas da PROEX, com mais rapidez e eficiência, trabalhando-se com os recursos humanos disponíveis, e ainda assim dando liberdade para parte da equipe trabalhar em outras frentes. Para se observar estas melhorias citadas, deve-se realizar reuniões de avaliação, assim obtendo uma visão rápida e objetiva dos efeitos da nova estrutura adotada, seus avanços e

seus problemas apresentados durante certo período já possibilitando a equipe trabalharem para a solução dos erros encontrados, num processo contínuo de melhoria.

5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo corretivas

Pode-se enfrentar logo de início uma resistência dos envolvidos, visto a cultura organizacional estar viciada e os servidores numa zona de conforto, a qual não quer ver abalada ao terem responsabilidades bem definidas. Pode-se trabalhar este aspecto em reuniões e discussões do tema em equipe, contando com a colaboração de todos e com um objetivo coletivo a fim de melhorar os resultados apresentados hoje pela PROEX.

A PROEX já desenvolve diversas atividades que demandam tempo e dedicação de seus servidores, o que pode forçar a mudança a ser lenta ou não acontecer, com a dedicação voltada as tarefas do cotidiano, a proposta ficaria arquivada até uma melhor oportunidade de implantação. Seria de extremo interesse um tempo fixo semanal para se trabalhar numa nova estrutura de trabalho para a PROEX, assim adaptando pouco a pouco as tarefas de cada servidor para o melhor e mais rápido atendimento de demandas.

Cabe a gestão da PROEX insistir na implantação caso contrário não haverá avanços, inclusive com sua participação direta contribuindo para a agilidade da ação, pois a presença da chefia serve de estímulo para a tarefa. Ao estar presenciando o desenvolvimento da implantação é possível opinar e adequar de acordo com suas opiniões os processos e os fluxos das atividades desenvolvidas.

A cultura organizacional atual também será um problema, e deve ser atacado por todas as frentes possíveis, com a equipe trabalhando unida e com um objetivo comum, o de desburocratizar e alinhar ações para assim enfrentar os problemas que hoje atrasam o atendimento dos interesses da PROEX. Conflitos internos podem surgir ao discutir as atividades e seus responsáveis, isto deve ser evitado com conversas abertas e francas da chefia, sem jogo de interesses por trás do discurso dos interessados e pensando sempre no melhor para a PROEX e não no melhor para o servidor.

6 CONCLUSÃO

Apresentou-se aqui uma maneira viável, dentro desta instituição de resolver diversos problemas enfrentados pela PROEX atualmente, com baixo custo tanto financeiro como operacional, a proposta em questão ataca diretamente as principais reclamações levantadas pelo questionário realizado com a amostra de servidores.

Contudo vale ressaltar a necessidade identificada de se estender este estudo e criar propostas para outros departamentos na estrutura da PROEX, pois os mesmos não contam com uma estrutura definida e funcional, enfrentando a maioria dos problemas aqui apresentados, mas em outro contexto.

O projeto propôs a implantação de um departamento administrativo na Pró-Reitoria de Extensão da UNILA, tendo como objetivos específicos demonstrar a necessidade de tal departamento, criar um organograma e um fluxograma do departamento administrativo da PROEX.

O projeto criado foi apresentado a Pró-Reitoria de Extensão para análise e aguarda aprovação, visto que se trata de uma instituição federal, e a burocracia atrasa muitos processos de desenvolvimento. Contudo conclui-se que a necessidade por melhorias é fundamental, pois com a criação do departamento administrativo na Pró-Reitoria, tem-se uma equipe focada no aprimoramento dos processos e também responsável pelo andamento ágil e o mais eficaz possível dos tramites para realização de ações de extensão, que na atual realidade são em grande quantidade. Vale citar que o projeto foi bem aceito pelos servidores da PROEX, dependendo apenas a formalização do sistema.

7 REFERÊNCIAS

BRASIL, Portal da Transparência. **Universidade Federal da Integração Latino-Americana**. Disponível em: <<http://www.portaldatransparencia.gov.br/servidores/>> Acesso em: outubro de 2013.

_____, Universidade Federal da Integração Latino-Americana. **Estatuto**. Disponível em: <<http://www.unila.edu.br/acessoainformacao/estatuto>> Acesso em: outubro de 2013.

BELTRÃO, Hélio. **Descentralização e liberdade**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1984.

CROZIER, Michel. *L'entreprise à l'ecoute*: apprendre le management post-industriel. Paris: éditions du Seuil, 1994.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: Uma Visão Holística. São Paulo: Atlas, 2005.

D'ACENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos**: Análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2007.

FÁVERO, M. L. A. **A Universidade no Brasil**: das origens à Reforma Universitária de 1968, Editora UFPR, 2006.

HAYATI, D; KARAMI, E. & SLEE, B. **Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty**. *Social Indicators Research*, v. 75, p.361-394, springer, 2006.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1995.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos**: uma abordagem gerencial, 13º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHEIN, Edgar. *Psicología de la organización*. Madrid: Ediciones del Castillo, 1972.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

APÊNDICE I: Questionário de Avaliação de Situação-Problema**QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO Situação-Problema**

Ambiente: Pró-Reitoria de Extensão da UNILA

1. Tempo de serviço na UNILA?

 Até 6 meses Até 12 meses Até 18 meses Acima de 19 meses

2. Os fluxos de processos administrativos da PROEX estão bem definidos?

 Sim Não

3. Atualmente suas tarefas na PROEX estão bem definidas?

 Sim Não

4. Você acredita que exista muita burocracia em alguns processos neste departamento?

 Sim Não

5. Como você avalia os processos administrativos realizados em seu departamento?

 Ruim Regular Bom Ótimo

6. Quais as principais dificuldades encontradas no dia-a-dia nos tramites dos processos na PROEX? Apresente sugestões para melhorar este fluxo (se desejar).

R:

7. Você acredita que a criação de um departamento administrativo na PROEX contribuiria para a melhoria do desenvolvimento nos trabalhos da PROEX? Porque?

R: