

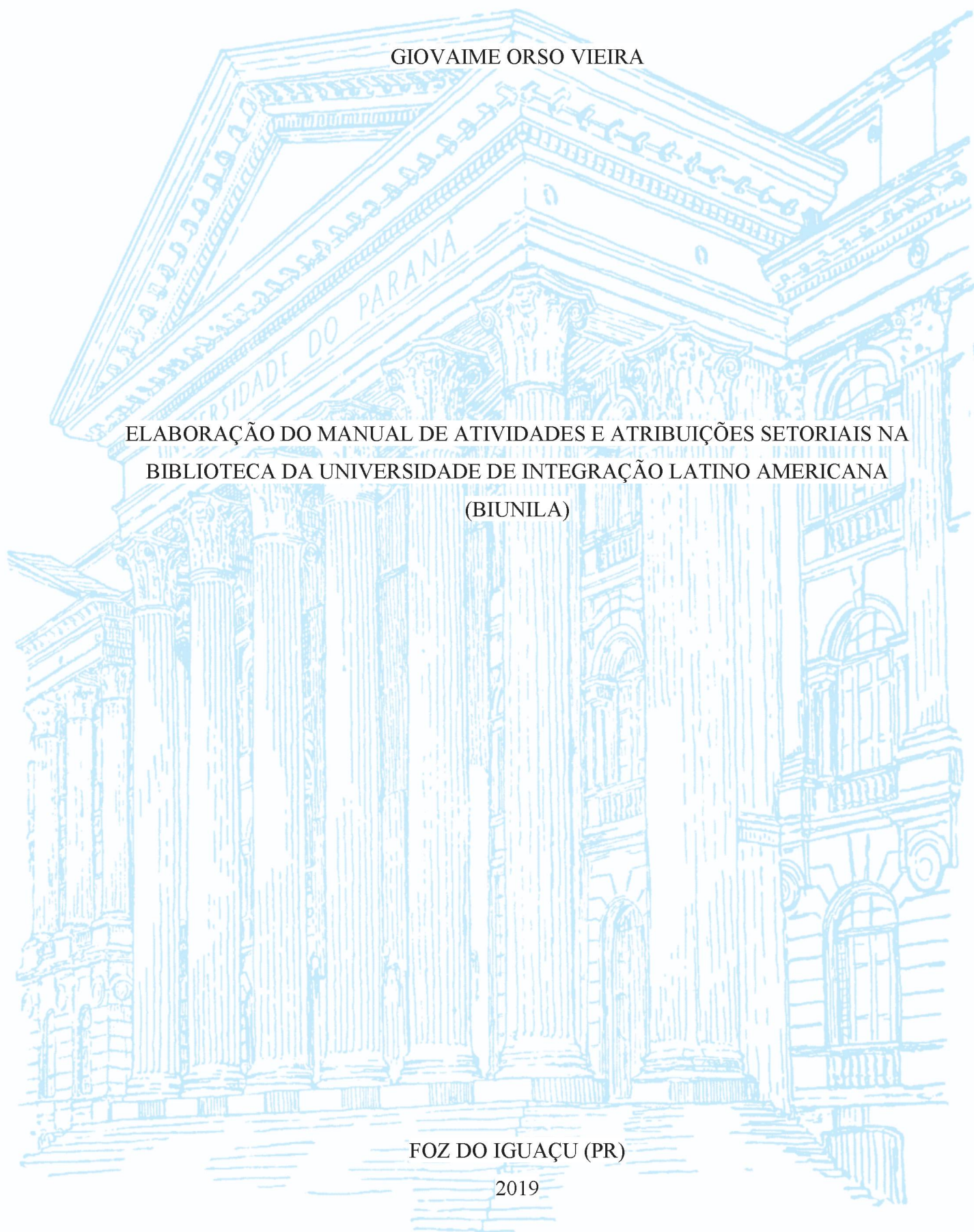
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GIOVAIME ORSO VIEIRA

ELABORAÇÃO DO MANUAL DE ATIVIDADES E ATRIBUIÇÕES SETORIAIS NA
BIBLIOTECA DA UNIVERSIDADE DE INTEGRAÇÃO LATINO AMERICANA
(BIUNILA)

FOZ DO IGUAÇU (PR)

2019



GIOVAIME ORSO VIEIRA

ELABORAÇÃO DO MANUAL DE ATIVIDADES E ATRIBUIÇÕES SETORIAIS NA
BIUNILA

Projeto técnico apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista. Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Roberto Cervi

FOZ DO IGUAÇU (PR)

2019

RESUMO

O presente projeto desenvolve um documento com as competências e atribuições dos servidores lotados na Biblioteca da Universidade de Integração Latino Americana (Biunila). Bem como um estudo sobre os comportamentos que esses servidores vem demonstrando dentro do ambiente de trabalho, como eles devem tratar a existência deste manual, tudo isso através de uma metodologia da Pesquisa Exploratória, Descritiva e Explicativa. Para compor o trabalho teórico foi explicado o funcionalismo público e burocrático, com consultas bibliográficas na área de comportamento organizacional, gestão operacional e administração pública. Com esse conteúdo foi comparado o funcionalismo público e também da Biunila com a visão de diferentes autores. Vários documentos para desenvolvimento do projeto, foram obtidos através das chefias de cada setor interno, que auxiliaram no desenvolvimento do projeto, como as rotinas, funcionalidades práticas gerenciais, e também conversas para auxílio e esclarecimento de dúvidas. Por fim foi feito a elaboração de uma proposta técnica para solução dos problemas encontrados.

Palavras-chave: Manual de atividades, Fluxograma, Processos da Biunila, Mapeamento de de processos.

ABSTRACT

The present project develops a document with the competences and attributions of the public employee in the Library of the Latin American Integration University (Biunila). As well as a study on the behaviors these employee have been demonstrating within the work environment, how they should treat the existence of this manual, all through an Exploratory, Descriptive, and Explanatory Research methodology. To compose the theoretical work was explained the public and bureaucratic functionalism, with bibliographical consultations in the area of organizational behavior, operational management and public administration. With this content was compared the public functionaries and also Biunila with the vision of different authors. Several documents for project development were obtained through the heads of each internal sector, who assisted in the development of the project, such as routines, practical managerial functionalities, as well as conversations to aid and clarify doubts. Finally, a technical proposal was prepared to solve the problems encountered.

Keywords: Manual of activities, Flowchart, Biunila Processes, Mapping of processes.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE “DEVOLUÇÃO DE ITEM”.....	25
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – MAPEAMENTO DE PROCESSO DA ATIVIDADE “DEVOLUÇÃO DE ITEM”	25
---	----

LISTA DE SIGLAS

BIUNILA	- Biblioteca da Universidade de Integração Latino Americana
CI-UNILA	- Comissão Interna da Universidade de Integração Latino Americana
IB	- Itaipu Binacional
IMEA	- Instituto Mercosul de Estudos Avançados
PTI	- Parque Tecnológico Itaipu
UAB	- Universidade Aberta do Brasil
UFPR	- Universidade Federal do Paraná
UNILA	- Universidade de Integração Latino Americana
UNIOESTE	- Universidade Estadual do Oeste do Paraná
BU/UFSC	- Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 APRESENTAÇÃO	10
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
2.1 ADMINISTRAÇÃO E BUROCRACIA	12
2.1.1 Administração Pública no Brasil.....	13
2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	13
2.2.1 Relação de trabalho e recompensa.....	14
2.2.2 Relação trabalho e recompensa no setor público	14
2.2.3 Teoria da Equidade	15
2.2.4 Problemas na Biunila	15
2.3 IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO.....	16
2.3.1 Pessoas como colaboradoras e parceiras	16
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	18
3.1 A UNILA	18
3.1.1 Recursos.....	18
3.1.2 Trajetória.....	18
3.1.3 Estrutura Física e Organizacional	19
3.1.4 A Biunila	20
3.2 METODOLOGIA DO DIAGNÓSTICO.....	21
3.2.1 Tipo de Pesquisa	21
3.2.2 Características da Organização	22
3.2.3 Universo da Pesquisa	22
3.2.4 Coleta de dados	22
3.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	22
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	24
4.1 PROPOSTA TÉCNICA.....	24
4.1.1 Plano de implantação	24
4.1.2 Recursos.....	25
4.1.3 Resultados esperados	27

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo e corretivas	27
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	29
REFERÊNCIAS	31
ANEXO 1 – ORGANOGAMA OFICIAL UNILA	32
ANEXO 2 – FLUXOGRAMA PREGÃO UNILA	33
ANEXO 3 – MAPA MENTAL DOS PROCESSOS, SUBPROCESSOS E ATIVIDADES DA BU/UFSC ..	34

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O projeto é a elaboração de um manual que mapeia as atividades dos setores da Biblioteca da Universidade de Integração Latino Americana (UNILA) - BIUNILA. Dividindo de maneira coesa as atribuições que cada setor deve exercer para o seu funcionamento. Como esse manual não existe na Biunila, mas em outros setores da universidade já possui, foi identificada a necessidade da elaboração para evitar desvio de funções de cargo e de setor.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Criar um documento que descreva as atividades realizadas em cada setor interno da Biblioteca, as atribuições e funções que aquele setor desenvolverá no seu cotidiano, e no final do trabalho será possível ver através de um fluxograma de rotinas a ordem de processos de trabalhos na Biblioteca.

1.2.2 Objetivos Específicos

É necessário criar um manual de fácil compreensão para os colaboradores, através da identificação dos problemas pela falta do mesmo, explicar o principal objetivo da existência do manual e divulgar a todos envolvidos no funcionamento da biblioteca. Após o trabalho concluído, disponibilizar no repositório online e no site da Biblioteca para quem interessar.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em conversa com a Chefia Imediata atual da BIUNILA, identificou-se a necessidade da elaboração de um manual que descreva as funções e atividades de cada setor da Biblioteca, de maneira que evite o pensamento antigo e conservador dos servidores. Hoje esse é o principal motivo da elaboração deste documento, pois os servidores mais burocráticos vem apresentando esse comportamento no dia a dia da biblioteca, se esquivando de funções e serviços que lhes são designados. Com esse guia definiremos através de um documento físico as atribuições de cada

departamento. A proposta é que ele sirva também de base para o intercâmbio de servidores, facilitando eventuais trocas entre setores internos, logo qualquer função na biblioteca não será restrita a uma só pessoa e que isso não seja empecilho para a cooperação técnica em alguns casos. Estimule a autonomia das pessoas para ir atrás do conhecimento teórico e aplicar no seu setor sem que precise ser delegado funções a ela, diminuindo assim a hierarquia burocrática que os servidores vivenciam no dia a dia. Naturalmente os efeitos disfuncionais característicos das organizações públicas serão reduzidos. Em síntese o manual vai servir de apoio para que o servidor que está no setor, ou até mesmo aquele que deseja vir para a Biblioteca, saiba qual trabalho será realizado através de uma lista de atribuições e atividades para desempenhar no cotidiano, sem depender totalmente da chefia imediata ou de outro colaborador diretamente. Como consequência disso a Biblioteca aumentará suas capacidades técnicas para a melhoria do seu atendimento e execuções das atividades administrativas, resultando em um melhor funcionamento para a comunidade. (BERGUE, 2014a ; CHIAVENATO, 2014)

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os brasileiros julgam o funcionalismo público com críticas e dúvidas sobre a sua eficiência, questionando sua integridade perante os fatos que ocorrem no cotidiano. Mas o certo é que dentro da própria administração pública percebe-se que a burocracia para quem não a entende é extremamente intolerante pela sua morosidade. “As limitações da organização burocrática, conforme evidenciado pelo estudo de seus aspectos disfuncionais, estão associadas à natureza imprevisível do comportamento humano, especialmente nas relações laborais.” (BERGUE, 2014a, p.21) Os próprios servidores que estão ali para nos representar acabam transformando o setor público com as características que sentimos hoje (comodismo, morosidade, parcialidade, corrupção, etc.). Neste trabalho será abordado o comportamento organizacional observado na Biunila e relacionar o que é visto com os conceitos que são estudados por diferentes autores, como a administração clássica de Taylor, a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, Henry Ford e a linha de montagem, Max Weber e a burocracia, etc. Esses autores clássicos, ajudam a entender a administração e aprender como o funcionalismo público pode ser gerenciado. Segundo Bergue (2014a, p.22) a capacidade de compreensão dessa realidade gerencial é essencial para que o entendimento, implementação e análise dos programas de gestão pública sejam feitos adequadamente.

2.1 ADMINISTRAÇÃO E BUROCRACIA

A Escola Clássica de Administração e a Administração Científica, deram embasamentos para que se possa desenvolver estruturas organizacionais eficientes, e com as Escola de Relações Humanas, surgiram ferramentas para um entendimento das motivações e lideranças no aspecto relacional dentro das organizações. Uma das situações que mais nota-se no setor público é o que Motta e Vasconcelos (2014, p.6) citam sobre os estudos de Weber sobre a lógica impessoal da burocracia: Os indivíduos que exercem o cargo podem mudar, mais o cargo em si permanece, o Presidente da República após deixar o cargo volta a ser um cidadão comum e a obediência não lhe é mais devida. O ocupante de qualquer cargo público obedece regras e normas, não deve assim, uma lealdade a um indivíduo específico. (MOTTA e VASCONCELOS, 2014)

A burocracia visa definir funções e competências determinadas em leis ou regulamentos, “..a fim de permitir o exercício das tarefas necessárias à consecução dos objetivos da organização” (MOTTA e VASCONCELOS, 2014, p.8). Atualmente há várias normas internas na administração pública que visa burocratizar para o bem, onde todos são iguais perante a lei, onde temos uma competência técnica, isomorfismos, metodologias racionais, lógica científica, etc. A Fim de buscar

uma solução organizacional para evitar abusos de poder, confronto entre indivíduos e grupos, organizar a atividade pública de maneira estável, através de regras e rotinas que estabelece etapas para minimizar incertezas e riscos. (MOTTA; VASCONCELOS, 2014)

2.1.1 Administração Pública no Brasil

Sabe-se que o Brasil é um ente federativo, onde os estados/províncias respondem ao poder público federal. Segundo Torres (2012), o federalismo brasileiro já surgiu com suas principais características que notamos hoje no nosso dia a dia: “desigualdade entre os entes federados”. Desde o início já se buscava a descentralização de poder do governo central, assim as atividades de produção de bens e serviços passaram para autarquias, fundações, empresas públicas, etc. Essa situação fez com que as empresas estatais ficassem submetidas a aspectos técnicos e científicos devido às exigências políticas, dificultando a atuação e competição com empresas privadas. A burocracia aparece com a descentralização, onde o funcionalismo público fica preso ao excesso de formalismo e regulamentos, tirando a flexibilidade e o bom senso onde qualquer organização privada possui. (ALESSANDRA, 2016)

No decorrer da história da administração pública, diversas situações fizeram com que o gestor implementa-se projetos para assumir responsabilidades como prestador de serviço, sempre visando o bem-estar da sociedade, esse cenário fez com que o modelo weberiano burocrático tradicional fosse confrontado para que a eficiência dos gastos públicos pudessem ser melhorados. Sabiamente Pierre e Peters (2010, citados por TORRES, 2013, p.33) tratam assim a Nova gestão pública: “.. o futuro da legitimidade das instituições do setor público deveria depender menos de valores tradicionais, como universalidade, equidade e segurança legal, e mais de desempenho e entrega de serviços.”. Por isso que uma gestão moderna depende muito da visão de gerencial flexível que até então não era possível na administração pública. (PIERRE E PETERS, 2010, citados por TORRES, 2013, p.33)

2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Uma das dificuldades ao ingressar no serviço público é saber diferenciar a natureza e características das organizações privadas e a administração pública. “Diferenciar empresas e organizações públicas é essencial para levar a efeito os processos de adoção de práticas de gestão de pessoas do campo empresarial por parte das organizações do setor público” (BERGUE, 2014b, p.21). No projeto não será desenvolvido um plano gerencial de pessoas, ou de treinamento de gestor. E sim designar atribuições e cargos aos setores, então é necessário entender como funciona a mente de um

colaborador, funcionário ou servidor. Seus comportamentos, desejos, ambições, etc.

2.2.1 Relação de trabalho e recompensa

Dentre os estudos que ainda são utilizados como base para o entendimento, o mais antigo é o de Karl Marx (1983), onde ele analisa o valor trabalho de um indivíduo. Refuta a ideia de “valor utilidade” pois um indivíduo trabalhava mais do que recebia, e o lucro ficava todo com o empregador. Assim ele defendia o “valor troca” em cima do trabalho socialmente necessário em cima de um bem, e esse bem teria um valor de trabalho que serviria como moeda de troca. Esse bem teria o valor de todo esforço que o indivíduo gastou em cima dele. Assim denominando seu trabalho de mais-valia. (MARX, 1983)

Motta e Vasconcelos (2014), em suas obras destacam estudos que são aplicados e vistos comumente nos dias atuais, estudos feitos por integrantes da Escola de Relações Humanas (Hawthorne, Follett, Mayo, Barnard, etc.) que destacam a importância dos estudos organizacionais voltados ao ser humano, indicando que o indivíduo não é totalmente controlável e previsível, gerando assim flexibilidades na gestão de pessoas. A escola clássica defendia que o homem é previsível e controlável, egoísta e visa incentivos monetários (*Homo Economicus*), mas os novos estudos apontam como necessidades secundárias “a segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização. (*Homo Socialis*)” (MOTTA E VASCONCELOS, 2014, p.54). Unindo essas duas classificações podemos ter um indivíduo satisfeito em seu local de trabalho, aumentando então sua produtividade. Hawthorne, ainda na obra de Motta e Vasconcelos (2014), em um de seus estudos identifica que a produtividade era influenciada de acordo com as relações informais estabelecidas dentro de um grupo de trabalho, as culturas e hábitos próprios que eles trazem para dentro daquele grupo, inclusive em caso de conflitos a produtividade diminui. (MOTTA; VASCONCELOS, 2014)

Ainda dentro das escolas citadas, existem muitos estudos e características de como funciona o comportamento humano dentro das organizações, dentre os mais utilizados e notáveis dentro das organizações é que servirá de guia para elaboração do manual.

2.2.2 Relação trabalho e recompensa no setor público

Nos círculos de convivência em geral, não é novidade, sempre vai existir as pessoas que desejam ingressar no setor público, pela estabilidade financeira, ausência de um chefe impondo regras coercitivas e ameaças diárias, instabilidade do setor privado, etc. São muitas vantagens e as vagas são sempre concorridas. Mas nem todos estão preparados para isso, e acabam levando um choque cultural

na questão organizacional quando conhecem o ambiente. Desde a pessoa mais comprometida profissionalmente, quanto aquela que se acomoda com a estabilidade do cargo. Nas organizações públicas, o autor Victor Vroom criador da “Teoria da Expectativa”, define em termos práticos dessa maneira:

Um servidor tenderá a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for a sua percepção de que seu desempenho nessa atividade poderá ser melhor avaliado. Essa abordagem da motivação tem especial relação com o tema avaliação de desempenho, sendo este um conceito novo e em ascensão na Administração Pública (BERGUE, 2014a, p.31).

Isso ajuda a desenvolver a satisfação pessoal do trabalhador, já que financeiramente o setor público não tem como recompensar periodicamente, diferente dos órgãos privados. Inclusive isso é um desafio constante no setor público, motivar seus colaboradores para aumentar a produtividade, onde alguns funcionários não se vislumbram com posições de chefias ou então um determinado serviço que lhe de mais status e reconhecimento. Muitos por já estarem concursados, preferem o comodismo. Com esses problemas eminentes que os gestores precisam se atentar e colocar em equilíbrio as relações observadas no comportamento individual dos servidores públicos: relação de esforço/desempenho, desempenho/recompensa e recompensa/objetivos pessoais. (BERGUE, 2014a)

2.2.3 Teoria da Equidade

Dentro dos problemas citados nos capítulos anteriores, tem as questões de equidade dentro do serviço público. Servidores com remunerações iguais e fazendo serviços diferentes, ou então alguém que está mais capacitado, tem reconhecimento superior mais não é bem remunerado quanto um servidor que recém chegou via concurso. “..são muitas as possibilidades de arranjos geradores de desigualdades capazes de afetar negativamente o comportamento e, em particular, a motivação das pessoas no ambiente de trabalho. A teoria da equidade pode auxiliar na compreensão desse fenômeno.” (BERGUE, 2014a, p.32-33)

Nessa teoria Bergue (2014a), salienta que a equidade entre remuneração e desenvolvimento de atividades não garante uma total motivação no cargo. Essas comparações sempre são feitas entre os servidores, já que todos sabem as remunerações e aos esforços que são aplicados no ambiente de trabalho.

2.2.4 Problemas na Biunila

O funcionalismo público vem sendo estudado e não é por acaso. Com a diversidade de autores

é possível entender a sua característica para que seja possível trabalhar e gerir problemas de acordo com cada situação. Nota-se esses comportamentos citados nos capítulos anteriores dentro da Biblioteca, e claro que acabam resultando em efeitos negativos no comportamento pessoal e para o atendimento ao público. O grande motivo da elaboração do manual é a esquiwa que certos servidores demonstram para a realização de tarefa simples no dia a dia. Ou a falta de compromisso de alguns. Comodidade de outros, etc. Esses problemas não podem contaminar a todos, pois é um efeito dominó, quando um servidor demonstrar esses comportamentos os outros colaboradores do setor podem colocar a teoria da equidade em prova.

..as pessoas tendem a fazer constantes comparações de sua relação entre remuneração e desempenho e a alcançada pelos colegas. Isso significa que as pessoas estão atentas às remunerações praticadas e aos esforços realizados no âmbito do grupo, e que as comparações daí potencialmente advindas são consideradas importantes e capazes de afetar o seu comportamento (BERGUE, 2014a, p.33).

2.3 IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

Até aqui foi estudado e compreendido o funcionalismo público e o comportamento que os servidores tendem a demonstrar no dia a dia. Diante dos fatos e ensinamentos que os autores puderam agregar, será elaborado o manual a fim de estreitar o funcionalismo da Biblioteca, de maneira que ele designe especificamente cada função e cargo dentro dos setores, visando a motivação pessoal e evitando efeitos negativos que a falta dele vem causando. Esse objeto facilitará a gestão da chefia imediata para que possa identificar exatamente a quantidade de material humano que é necessário para eficiência total no atendimento da biblioteca.

2.3.1 Pessoas como colaboradoras e parceiras

Para Chiavenato (2014, p.8) “Até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitivo”. É possível notar essa mudança, os colaboradores são mais cordiais, claro que as ambições individuais continuam, busca por melhores condições financeiras e maior conforto no trabalho. Porém o autor salienta que hoje precisa-se buscar parcerias dentro dos ambientes organizacionais onde todos possam crescer juntos e obter o progresso pessoal em forma de parcerias. O autor destaca:

A organização precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. Modernamente, a solução do tipo ganhar no jogo de interesses envolvidos é a preferida. Trata-se de uma solução que requer entendimento, negociação, participação e sinergia de esforços. Cada parte precisa ajudar a outra (CHIAVENATO, 2014, p.7).

Como parceiras as pessoas têm mais prazer em trabalhar, o esforço é maior, comprometimento, dedicação, etc. Se o retorno para tudo isso for bom e sustentável a organização poderá contar com bons indivíduos para o seu sucesso. “Pessoas como parceiros ativos, não como sujeitos passivos.” (CHIAVENATO, 2014, p.10)

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 A UNILA

Com diz no Estatuto, Artigo Primeiro:

A Universidade Federal da Integração Latino Americana (UNILA), com sede na cidade de Foz de Iguaçu, é uma autarquia federal, mantida pela União, dotada de autonomia didático científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial. (GABINETE DA REITORIA, 2012, p. 01)

A Universidade tem como objetivo atender a comunidade latino-americana, ser uma instituição multicultural e cidadã com pluralismo de ideias, respeito pelas diferenças, visando a formação de acadêmicos, profissionais e pesquisadores para o desenvolvimento e integração regional. Seu corpo de servidores atuam com objetivos que (GABINETE DA REITORIA, 2012):

..tem por finalidade a educação superior e a geração de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico integrados no ensino, na pesquisa e na extensão, assim como estimular a produção cultural e o desenvolvimento do pensamento crítico e reflexivo de forma a gerar, transmitir, aplicar e difundir o conhecimento. (GABINETE DA REITORIA, 2012, p.1)

3.1.1 Recursos

Os recursos financeiros da instituição são provenientes de dotação consignada no orçamento da União, auxílios e subvenções, doações, rendas de aplicação, convênios e patentes. O orçamento anual está disponível no site da Unila na seção Departamento de Programação e Controle Orçamentário – DPCO, respeitando sempre as Leis de Diretrizes Orçamentárias, está dividido por ano. Para o ano de 2019, como consta no documento está previsto gasto de aproximadamente 167 milhões de reais. Nesse documento consta todos os recursos, suas fontes e destinos. (DCPO, 2019 ; GABINETE DA REITORIA, 2012)

Hoje a Unila conta com 535 servidores no total, sendo 230 de nível superior e 305 de nível médio. No Site da Instituição é possível consultar uma planilha com o detalhamento de todas os cargos preenchidos dentro das vagas ofertadas. (UNIVERSIDADE DE INTEGRAÇÃO LATINO AMERICANA, 2018)

3.1.2 Trajetória

A Universidade começou a ser pensada em 2007, quando uma comissão de implantação ficou responsável para realizar sobre o planejamento de sua atuação, estrutura acadêmica, patrimônio, recursos, etc. Essa comissão foi criada junto com o Instituto Mercosul de Estudos Avançados (IMEA), em convênio com a Universidade Federal do Paraná (UFPR) e a Itaipu Binacional. A principal de sua atribuição é atuar em parceria com universidades brasileiras e dos demais países da América Latina e organismos de integração regional, de maneira que os alunos realizem o intercâmbio cultural e profissional durante suas interações. (UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA, 2019b)

No dia 12 de dezembro de 2007, o então presidente Luiz Inácio Lula da Silva apresentou, ao Congresso Nacional, o projeto de lei que viria, mais tarde, a criar a Universidade Federal da Integração Latino-Americana, a UNILA. 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 tinha cerca de 200 alunos oriundos do Brasil, Paraguai, Uruguai e Argentina, subdivididos em seis cursos de graduação. (UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA, 2019b)

3.1.3 Estrutura Física e Organizacional

A Universidade começou as atividades com reuniões da Comissão de Implantação da Unila (CI-UNILA), A Unila ainda não tinha sede própria para realizar atividades administrativas, e grande parte das reuniões eram no PTI ou em Curitiba. A maioria das decisões avançavam pelo congresso e em 2009 foi sancionado a criação da UNILA. Em 2010 foi quando o corpo de servidores e alunos foi se preenchendo com as ofertas de vagas. Então inicialmente as aulas e atividades administrativas ocorreram no PTI. (UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA, 2019a)

Em 2011 o Consórcio Mendes Júnior – Schahin venceu a licitação para executar o projeto da estrutura física da Instituição, porém alegando desequilíbrio financeiro não conseguiu terminar a primeira parte da obra. Impossibilitando então a realização de atividades acadêmicas e administrativas em sede própria. Em 2014, o consórcio entregou a obra e deixou o canteiro de obras, resultando em um grande problema administrativo e jurídico a ser resolvido. Diante do problema a gestão da Unila foi alugando espaços tanto acadêmicos, quanto administrativos para o desenvolvimento das atividades (PROAGI UNILA, 2018).

A atual estrutura não impede o crescimento da Instituição, funcionando as atividades em 4 prédios alugados em diferentes bairros de Foz do Iguaçu, mais o almoxarifado. São eles: (PROAGI UNILA, 2018)

- Parque Tecnológico Itaipu – PTI, polo bem conhecido por funcionar diversas universidades e também empresas incubadoras. Estão instalado nele três institutos e

18 cursos da UNILA. Laboratórios, Biblioteca, Tecnologia da Informação, etc. (UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA, 2019d)

- Jardim Universitário - JU, funcionava antigamente como outra universidade particular, em 2015 foi assinado contrato de locação de todo o complexo e em 2016 começou a funcionar atividades administrativas e acadêmicas. Atuam nele dois institutos e 10 cursos. Departamento de saúde, laboratórios, salas de aula, ginásio de esportes, espaços administrativos, biblioteca, salas de reuniões, salas de professores, almoxarifado, auditório, pátio para estacionamento da frota da instituição, etc. (UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA, 2019d ; PROAGI UNILA, 2015a)
- Edifício Rio Almada, onde funciona o curso de música, um prédio preparado para receber aulas especiais e guarda dos equipamentos necessários. (UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA, 2019d)
- Unidade Administrativa – Vila A, localizada no Edifício Comercial Lorivo, funcionam as atividades administrativas como Reitoria, Pró-Reitoria, e outras áreas. (UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA, 2019d)
- Almoxarifado – Portal da Foz, em 2015 começou seu funcionamento em um barracão bem localizado na entrada da cidade, trazendo vantagens logísticas para o funcionamento do setor, prevendo segurança, preservação, otimização de gastos, etc. (PROAGI UNILA, 2015b)

A estrutura organizacional da Unila pode ser facilmente identificada no organograma do Anexo 1. Em 2019, assumirá um reitor eleito democraticamente através de voto, esse cronograma que consta no site da instituição possa estar desatualizado, já que cita o reitor pró-tempore no seu topo. Hierarquicamente abaixo dele podemos ter fácil compreensão da estrutura organizacional da instituição. (UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA, 2019c)

3.1.4 A Biunila

A Biblioteca, devido aos problemas com aquisição de estruturas físicas já chegou a ter quatro localizações diferentes nos últimos anos. Devido ao alto fluxo de livros doados foi preciso armazenar em locais diferentes para melhor gestão logística do funcionamento. Hoje a BIUNILA está localizada

no Jardim Universitário (BiUnila JU) e no PTI (BiUnila Central), onde estão localizados todos os cursos da instituição. A CI-UNILA desenvolveu um projeto para que a Biblioteca se torne referência na América Latina, portanto ela possui obras no formatos físico e digital, com acervo crescente tem a missão de atender toda a comunidade acadêmica e da região trinacional. (BIUNILA, 2019)

No PTI, a Biblioteca divide o espaço da Biblioteca Paulo Freire:

“Onde estão depositados os acervos da Fundação Parque Tecnológico Itaipu (FPTI), do Centro de Engenharias e Ciências Exatas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), da Universidade Aberta do Brasil (UAB) e da Itaipu Binacional (IB). A comunidade acadêmica da UNILA pode consultar localmente os acervos da Unioeste e da IB, já os acervos da FPTI e UAB encontram-se disponíveis para empréstimo domiciliar (BIUNILA, 2019).”

No JU, A biblioteca ocupou o espaço da antiga biblioteca da universidade que ali atuava, e devido a demanda dos cursos que começaram a crescer e serem lecionados na Unidade, grande parte do acervo do PTI foi transferido para o JU.

Suas atividades privilegiam a: Disponibilização, para consulta e empréstimo, de materiais informacionais de cariz científico-técnico; Sessões de formação e educação de usuários para um melhor aproveitamento dos recursos físicos e digitais; Fornecimento de espaços para estudo (em grupo/individual) e computadores para pesquisas e acesso à Internet (BIUNILA, 2019).

3.2 METODOLOGIA DO DIAGNÓSTICO

3.2.1 Tipo de Pesquisa

Segundo Birochi (2015) o tipo de pesquisa é importante para guiar o pesquisador, como ele abordará o problema e escolherá a maneira da coleta de dados. Seguindo sua linha de raciocínio o presente trabalho se enquadra no tipo pesquisa exploratória, descritiva, explicativa. De maneira Qualitativa pois “..as pesquisas qualitativas se dedicam ao estudo de fenômenos em que a quantificação não é apropriada” (BIROCHI, 2015, p.54). Exploratória pois através da coleta de dados podemos identificar e refinar a situação-problema e colocando uma ordem lógica ao trabalho. Com a Pesquisa Descritiva e as análises bibliográficas é possível entender e identificar características e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho dando o aprofundamento exato e preciso do fenômeno. Por fim, para responder o porquê de tais fenômenos encontrados durante a pesquisa utilizaremos a Pesquisa Explicativa. (BIROCHI, 2015)

3.2.2 Características da Organização

Hoje a Biunila conta com 30 servidores para a sua gestão e dentro da estrutura organizacional estão distribuídas entre os setores: Coordenadoria, serviço de referência, circulação, aquisição, seleção e desenvolvimento de coleções, conservação e restauração, gestão de publicações digitais e tratamento da informação. Isso já dividido nas duas bibliotecas físicas. (BIUNILA, 2019)

3.2.3 Universo da Pesquisa

Para elaboração do Manual, será descrito a função e atribuições por setores, os seus processos e atividades, e não por atividade que cada servidor desempenhará sistematicamente. Assim Permitindo uma análise mais detalhada por parte da chefia de uma possível quantidade satisfatória da necessidade de material humano para o desempenho das atividades.

3.2.4 Coleta de dados

O trabalho é a criação de um documento, logo não tem a necessidade de muitos instrumentos de pesquisa, portanto a observação ao longo dos anos por parte do pesquisador é que prevalecerá. Uma técnica que através do campo empírico, com recursos sensíveis como visão e audição são as principais ferramentas. “A principal característica da observação está associada ao fato de colocar o pesquisador diretamente em contato com o fenômeno empírico estudado” (BIROCHI, 2015, p.102)

Uma observação não estruturada, em algumas situações participantes em outras não participante. Através do livre fluxo de informações que ocorrem no ambiente de trabalho, sem planejamento prévio eram registrados os fatos, debatidos com os colaboradores ou então só observado e memorizado. (BIROCHI, 2015)

3.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A biblioteca começou a funcionar a todo vapor em 2014, quando o novo concurso da Unila permitiu a chegada de muitos servidores, para suprir a falta de material humano que ocasionava lentidão nos processos internos da instituição. Nesse mesmo ano a Biblioteca Paulo Freire no PTI foi inaugurada, com um espaço grande e novo, com mais funcionários para gerir, alguns problemas foram surgindo. Até então não existia uma cartilha de processos, muitos cargos da biblioteca estavam vagos, alguns setores foram criados para dividir trabalhos, cooperações técnicas para desafogar trabalho

acumulado. Ainda existia os termos burocráticos que era preciso entender, muitos servidores novos com diferentes personalidades, pessoas com opiniões diferentes e irredutíveis, etc. (IMPrensa ITAIPU, 2014)

Após a identificação ao longo do tempo desses comportamentos, é necessário a elaboração de uma cartilha de funções, atribuições e cargos para que não haja esquivas de funções. Muitos servidores não fazem serviços e fogem de atribuições, simplesmente demonstrando comportamento igual citado por Bergue (2014a) na Teoria da Equidade mostrado anteriormente. Isso faz com que os servidores que são pró ativos, colaboradores, pontuais, trabalhem pelos outros, sobrecarregando alguns serviços e até podendo transformá-los em burocráticos pela percepção de falta de comprometimento de outros.

Apesar da criação do documento, não há garantias de que todos iram segui-lo. Já que a estabilidade do servidor público influencia no seu comportamento profissional. Então é mais fácil para a pessoa escolher em não fazer suas funções, ou se fazer, utilizar a morosidade ao seu lado para esquivar-se de mais serviços. Assim com esse Manual no seu desenvolvimento, posteriormente completo e aprovado pela Chefia Imediata, servirá de documento oficial para cobrança e redução dos comportamentos burocráticos vistos atualmente. Evitando atrasos na entrega do produto final ao cliente, que é o Livro, e também permitir um excelente atendimento ao público.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

A base de sustentação para que o problema continue, é a estabilidade no serviço público. Junto com ela surge o interesse de alguns em usar a lei que está ao seu lado para benefício próprio. Logo, sempre que vamos propor uma solução no serviço público temos que saber lidar com essa característica burocrática. A proposta do trabalho não é obrigar os servidores a fazer um serviço, pois quanto maior a cobrança estilo chefia autocrática, maior será a rejeição do projeto. Ainda há problemas com falta de servidores na instituição, e com um projeto autoritário existe a possibilidade de despertar a intenção de remoção por alguns dos colaboradores e ficar com pouco recurso humano para execução do projeto.

A proposta é elaborar o Manual onde cada setor terá descrito os processos e suas atividades que devem ser feitas rotineiramente, para ter uma padronização de processos, eliminando trabalhos dobrados, simplificando rotinas, reduzindo custos operacionais e principalmente uma melhoria na comunicação interna pelo estabelecimento de responsabilidades. E ao cobrar um colaborador a execução dela, teremos como base um documento oficial. (ROSSI et al., 2017)

Durante o desenvolvimento do manual serão feitas palestras estilo mesa-redonda na biblioteca, para que os servidores possam compreender e executar as atividades mapeadas. Para incentivar a cooperação podemos trabalhar com recompensas como: abonos de horas e ou folgas. Valorização profissional, destacar a importância de todos os colaboradores, para que se sintam úteis para o seu setor. Viagens para cursos, cooperações técnicas, confraternizações, etc. (BERGUE, 2014b)

4.1.1 Plano de implantação

O maior trabalho será a elaboração teórica, que é por onde deve ser iniciado o projeto, primeiro será explicado a divisão de setores, como funciona o fluxo de informações dentro da Biunila. Após a introdução será explicado dentro de cada um dos sete setores, os seus funcionamentos e fluxos de trabalhos, e apontando os responsáveis e até onde as suas atribuições e deveres chegam. Hoje cada setor já tem o seu chefe responsável, então a maioria das informações serão coletadas direto com eles, reunindo informações e características a serem descritas por tarefas diárias. Reuniões semanais entre as chefias de cada setor vão servir para apresentar as atividades e discutir os pontos essenciais a serem fixados no mapeamento. Por ser um trabalho teórico e depender da colaboração de outras pessoas, o

prazo de construção do projeto pode variar, não é complexo, sim trabalhoso, pode levar até um ano dependendo da quantidade de serviço que os setores têm em determinado ponto da elaboração do projeto. A quantidade de processos, subprocessos e atividades, é alta e não permite apontar com exatidão o prazo final. A continuidade de reuniões por setores com a chefia imediata para alinhamento das questões e dúvidas que surgirem ao longo da criação do documento e até depois de pronto é essencial.

Após o plano ser aplicado, fica por conta da chefia monitorar o sucesso da implantação do manual, ou então a necessidade de correção de informações ou mudanças nos funcionamentos. Lembrando que poderá haver rejeição por parte dos colaboradores então fica a cargo de cada responsável no setor a utilização de recompensas para motivar o servidor no seu local de trabalho.

4.1.2 Recursos

Para execução do trabalho será necessário em grande parte recursos humanos, que são as pessoas que participam do universo do projeto. A parte teórica será elaborada como atividade da própria biblioteca, portanto vai contar como horas trabalhadas durante o seu desenvolvimento, reuniões internas, consulta ao acervo da biblioteca que seria a utilização das instalações da Unila, e até na hora de operação, correção e monitoria. Contando assim como recurso financeiro, mínimo porém existe.

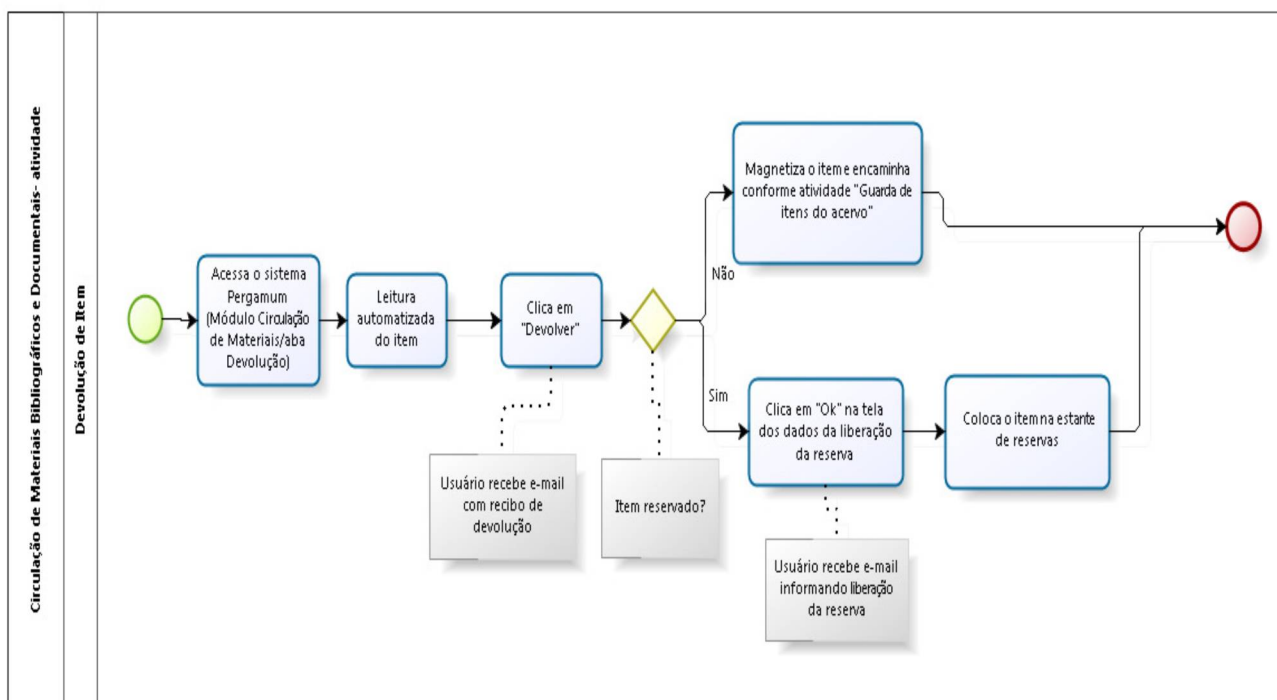
Será utilizado planilhas com objetivo de organizar melhor a atividade e facilitar a criação do fluxograma da tarefa. Para criação do fluxograma será utilizado o software Bizagi Modeler é um software gratuito de notação e modelagem de processos. Processo similar ao trabalho feito pela Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, na página seguinte segue um exemplo da planilha e do fluxograma que servirá de base principal para a montagem do manual e para melhor entendimento. (ROSSI et al., 2017)

MAPEAMENTO PROCESSOS - BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA
Processo: Circulação de Materiais Bibliográficos e Documentais
Atividade: Devolução de item
Responsável: Circulação e Recuperação da Informação - Balcão de atendimento
ATIVIDADE
Acessa o sistema Pergamum (Módulo Circulação de Materiais/aba Devolução)
Leitura automatizada do item
Clica em "Devolver"
OBS: Usuário recebe e-mail com recibo de devolução
Item reservado?
SIM = Clica em "Ok" na tela dos dados da liberação da reserva
OBS: Usuário recebe e-mail informando liberação da reserva
Coloca o item na estante de reservas [fim]
NÃO = Magnetiza o item e encaminha conforme atividade "Guarda de itens do acervo" [fim]
FIM

FONTE: Rossi et. al (2017)

No Quadro 1 acima, está representado a planilha de anotações, a essência do manual começa pela criação de uma sequência de execuções de atividades que são tarefas diárias e a designação do setor responsável por ela. Ao ler essa tarefa, “Devolução de Item”, o colaborador poderá sanar possíveis dúvidas com sua execução e também saberá se realmente é atribuição de seu setor. (ROSSI et al., 2017)

FIGURA 1 – FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE “DEVOLUÇÃO DE ITEM”



FONTE: Rossi et. al (2017)

De maneira funcional observamos a palavra [fim] entre colchetes no Quadro 1 da página

anterior, serve para destacar o fim da tarefa, no fluxograma na Figura 1 acima. Em outras atividades ainda pode ter a palavra [segue] que combinadas com SIM e NÃO vão dando sequência ao fluxo a atividade de “devolução do item” demonstrado pelos autores. No fluxograma da figura 1 na página anterior, percebe-se o fácil entendimento na visualização da sequência da tarefa. Quadro por quadro, continua até onde tem situação de pergunta, portanto o fluxo partiu para dois lados devido à necessidade de saber se SIM ou NÃO, e, por fim, terminou no mesmo lugar que é o [fim]. (ROSSI et al., 2017)

4.1.3 Resultados esperados

A meta principal é definir os processos internos de maneira que alcance um resultado parecido com o fluxograma do Anexo 2, do setor de compras da Unila, onde os procedimentos se unam como engrenagens, fechando um ciclo de funcionamento de fácil compreensão. Quando o trabalho estiver concluído esperamos identificar uma quantidade de processos e atividades similar a BU/UFSC conforme Anexo 3, e que o trabalho possa inspirar os colaboradores da Biunila a desempenhar um bom serviço no seu local de trabalho, entender a sequência de funcionamento de todos os setores, deixando de lado aquele pensamento individualista, despertando assim o senso de cooperativismo laboral.

Não espera-se um resultado imediato, tratando-se de setor público é de entendimento de todos que o comportamento burocrático evita um sucesso mais rapidamente. E como Rossi et al. (2017) citam em seus trabalhos, que após várias reuniões, os estudos apontaram 11 processos principais e quase 80 subprocessos com 134 atividades, é muito trabalho a ser feito. Como o projeto será implantado do zero na Biunila é possível que o seu produto final demore. A longo prazo as chefias podem ir avaliando o grau de comportamento de cada servidor e destacando pontos que possam melhorar e o que ainda precisará ser mudado, com a aplicação dos estudos durante a realização das atividades a fase de implantação pode ocorrer automaticamente, caracterizando-se assim como um resultado positivo e eficiente desde o seu começo. (ROSSI et al., 2017).

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo e corretivas

Durante as pesquisas bibliográficas revelou-se que esse manual pode ser muito extenso, trabalhoso, etc. Os benefícios que ele pode trazer compensa sua execução, porém há a possibilidade de dividir o manual em setores e o objetivo inicial de apenas um manual parece se tornar impraticável. Ao longo do tempo ainda há a possibilidade ter abandono por parte dos participantes, ou

remanejamento de algum colaborador, perda do interesse, resistência de alguns dos servidores, características e problemas que são “normais” na organização pública.

Uma medida para prevenir quaisquer empecilhos que venham surgir é abrir um processo para que junto a reitoria, publica-se uma portaria instituindo uma comissão de elaboração do manual, listando nomes que irão compor e quem será responsável. Esse descreverá mais detalhadamente as funções que cada membro desempenhará, além de divulgar um cronograma mais específico a longo prazo de como as atividades irão se desenrolar. É uma medida burocrática porém com efeito positivo, que oficializará a intenção de execução desse projeto.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A cultura organizacional influenciou muito a decisão por elaborar esse projeto. O conjunto de valores, hábitos, comportamentos, crenças, junto com o convívio diário criou um ambiente particular dentro da Biunila. O tempo que os colaboradores convivem transformou o ambiente de trabalho em um lugar familiar e satisfatório. A receptividade que os envolvidos podem demonstrar com o projeto é positiva, isso deve os motivar, pois o trabalho diário sendo foco de atenção e estudos destaca sua presença, dando sensação de importância e notoriedade no seu local de trabalho. Isso pode resultar em um comprometimento maior por parte da equipe, reduzindo problemas como a teoria da equidade citada no trabalho e utilizar o máximo de potencial de todos os envolvidos, o que hoje não acontece por falta de um guia teórico de atribuições.

Do ponto de vista operacional a Biunila com o objetivo de se tornar uma Biblioteca de referência na América Latina, terá um controle maior de seus processos, padronizando elementos de entrada e saídas de seus produtos de serviço, eliminará o fluxo de serviços que acontecem de forma incorreta. Simplificando a rotina de modo que atenda com excelência a comunidade acadêmica buscando a satisfação final do usuário.

Outro ponto a ser destacado é que a intenção inicial era sair com o manual já em começo de desenvolvimento, porém devido à complexidade da sua elaboração, que foi se tomando conhecimento durante os estudos, foi possível somente deixar um caminho a ser seguido de maneira que se alcance os objetivos previstos no projeto. O manual ficou travado na quantidade de processos, subprocessos e atividades que uma biblioteca possui, os passos a serem seguidos na elaboração demanda recursos humanos que atualmente o projeto não tem.

A elaboração do manual não é uma ação simples, não deve ser feito somente na base da intuição e conhecimento empírico, é preciso modelar os dados adquiridos e fazer análises de pontos críticos. Dessa forma considera-se que o manual nunca terá um fim, precisará ser monitorado em vista de uma melhoria contínua dos serviços.

Foi citado o trabalho de Rossi et al. (2017), recomenda-se também a leitura do trabalho da Pereira, Vanessa (2013), ambos citaram que é preciso uma grande quantidade de reuniões para que os processos e suas atividades possam ser mapeados, uma etapa longa e trabalhosa que precisa de ajuda de mais pessoas durante a produção de conteúdo.

Por fim sugere-se que se encontre dentro da instituição a ser mapeada, pessoas colaboradoras e com interesse em desenvolver o projeto, a modo de fazer uma parceria para criar a comissão de implantação. Esse é um ponto que ainda impossibilita a criação do manual na Biunila, faltam pessoas com iniciativas para dar continuidade de um trabalho tão complexo e importante para a Biblioteca, e

que não é possível fazer de maneira individual.

REFERÊNCIAS

- ALESSANDRA, Iara. **As disfunções do modelo de administração burocrática e as dificuldades de se implantar o modelo gerencial**. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 21, n. 4758, 11 jul. 2016. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/37713>>. Acesso em: 26 dez. 2018.
- BERGUE, Sandro T. **Comportamento Organizacional**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2014a. 114p. : il.
- BERGUE, Sandro T. **Gestão Estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014b. 301p.
- BIUNILA. Site Unila - **Acesso informação - Sobre a BIUNILA (2019)**. Disponível no link: <<https://www.unila.edu.br/biunila>> Acessado em: 08 de Janeiro de 2019.
- BIROCHI, Rêne. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto - **Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato**. -- 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.
- DPCO. **Departamento de Programação e Controle Orçamentário**. Disponível no link: <<https://www.unila.edu.br/proplan/dpco>> Acessado em: 04 de Janeiro de 2019
- GABINETE DA REITORIA. **Estatuto da Unila – Aprovado em 2012**. Disponível no link: <[https://unila.edu.br/sites/default/files/files/ESTATUTO%20UNILA%20de%2026%20DE%2009\(1\).pdf](https://unila.edu.br/sites/default/files/files/ESTATUTO%20UNILA%20de%2026%20DE%2009(1).pdf)> Acessado em: 04 de Janeiro de 2019.
- IMPrensa ITAIPU. **Notícia sobre inauguração de espaços no PTI (2014)**. Disponível no link: <<https://www.itaipu.gov.br/sala-de-imprensa/noticia/itaipu-e-pti-inauguram-biblioteca-paulo-freire-e-planta-de-hidrogenio>> Acessado em: 09 de Janeiro de 2019.
- MARX, Karl. **O Capital**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- MOTTA, F. C. P. ; VASCONCELOS, I. F. G - **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. rev. - 9ª reimpressão - São Paulo: Cengage Learning, 2014. 427p
- PEREIRA, Vanessa - **Elaboração de um manual de procedimentos em biblioteca apoiada por mapeamento crítico de processos: o caso da biblioteca da Fundação CERTI – 2013**. Disponível no link: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114043/TCC_Vanessa%20Pereira_2013.1_versao%20final-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acessado em: 31 de janeiro de 2019.
- PROAGI UNILA. Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura (PROAGI). **Notícia sobre Infraestrutura - Obra (2018)**. Disponível no link: <<https://www.unila.edu.br/noticias/infraestrutura-16>> Acessado em: 07 de Janeiro de 2019.
- PROAGI UNILA. Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura (PROAGI). **Notícia**

sobre **Infraestrutura - Locação Almoxarifado (2016)**. Disponível no link:
<<https://www.unila.edu.br/noticias/infraestrutura-10>> Acessado em: 07 de Janeiro de 2019.

_____. Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura (PROAGI). **Notícia sobre Infraestrutura - Locação Uniamérica (2015a)**. Disponível no link:
<<https://www.unila.edu.br/noticias/infraestrutura-2>> Acessado em: 08 de Janeiro de 2019.

_____. Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura (PROAGI). **Notícia sobre Infraestrutura - Locação Almoxarifado (2015b)**. Disponível no link:
<<https://www.unila.edu.br/noticias/infraestrutura-5>> Acessado em: 08 de Janeiro de 2019.

ROSSI, T. et al. **Mapeamento de processos na BU/UFSC: aplicação do framework GC@BU**. RICI: R.Ibero-amer. Ci. Inf., ISSN 1983-5213, Brasília, v. 10, n. 1, p. 204 -217, jan. /jul. 2017. Disponível no link: <<http://periodicos.ufam.edu.br/anaisnibu/article/view/3330/2973>> Acessado em: 28 de Janeiro de 2019.

TORRES, Marcelo Douglas de F. **Fundamentos de administração pública brasileira** - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. 352p

UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA. Acesso a Informação - **Cronologia da Unila (2019a)**. Disponível no link: <<https://www.unila.edu.br/cronologia#2007>> Acessado em: 08 de Janeiro de 2019.

_____. Site da Unila. Acesso a Informação - **História da Unila (2019b)**. Disponível no link:
<<https://unila.edu.br/conteudo/hist%C3%B3ria-da-unila-0>> Acessado em: 07 de Janeiro de 2019.

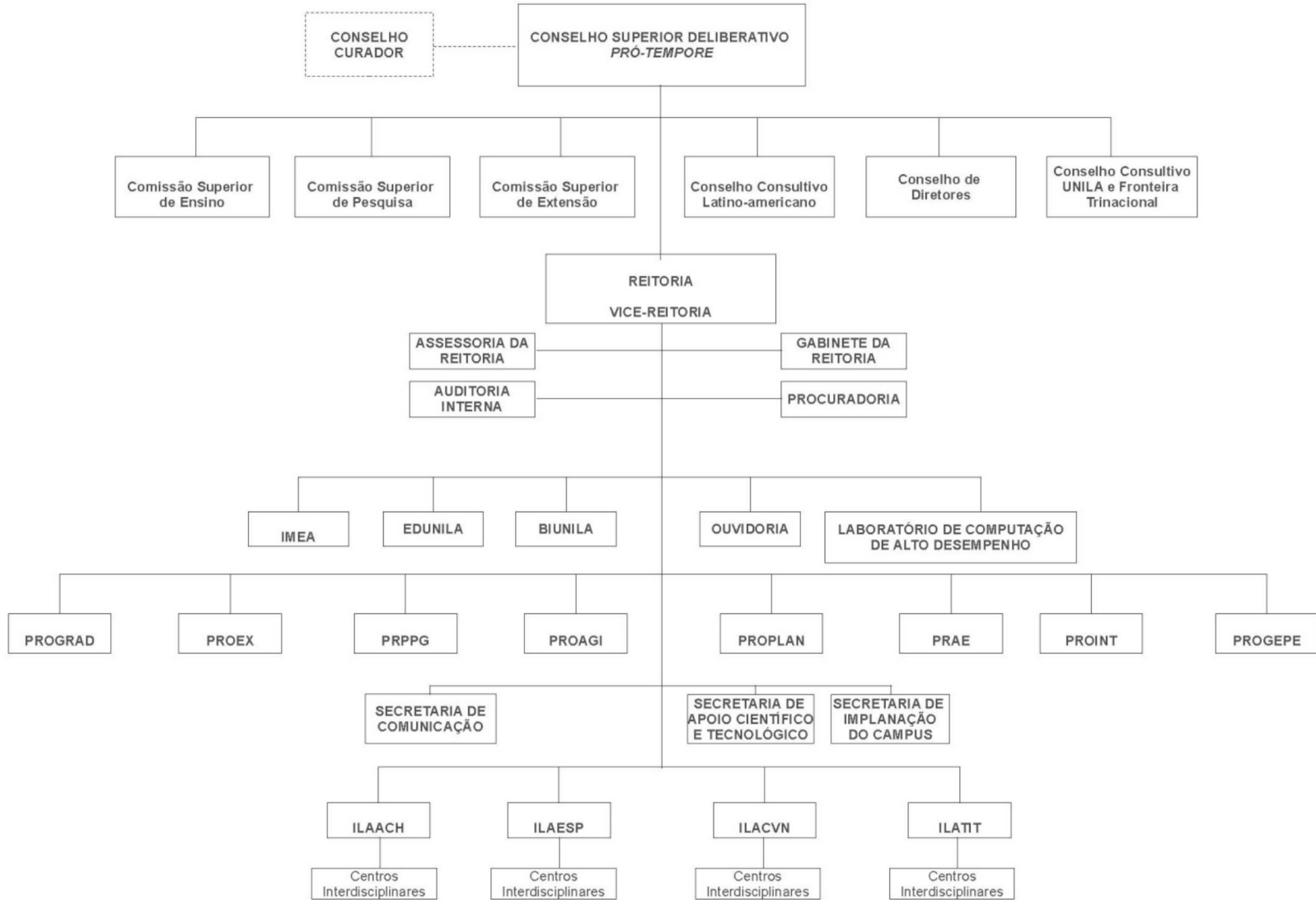
_____. Acesso a informação - **Organograma Estrutura Organizacional (2019c)**. Disponível no link:
<<https://www.unila.edu.br/sites/default/files/files/Modelo%20Organograma%20UNILA%20.pdf>> Acessado em: 04 de Janeiro de 2019.

_____. Site Unila - **Unidades Físicas (2019d)**. Disponível no link:
<<https://www.unila.edu.br/unidades-da-unila>> Acessado em: 07 de Janeiro de 2019.

_____. Site Unila - **Compras BIUNILA (2019e)**. Disponível no link:
<<https://www.unila.edu.br/compras>> Acessado em: 28 de Janeiro de 2019.

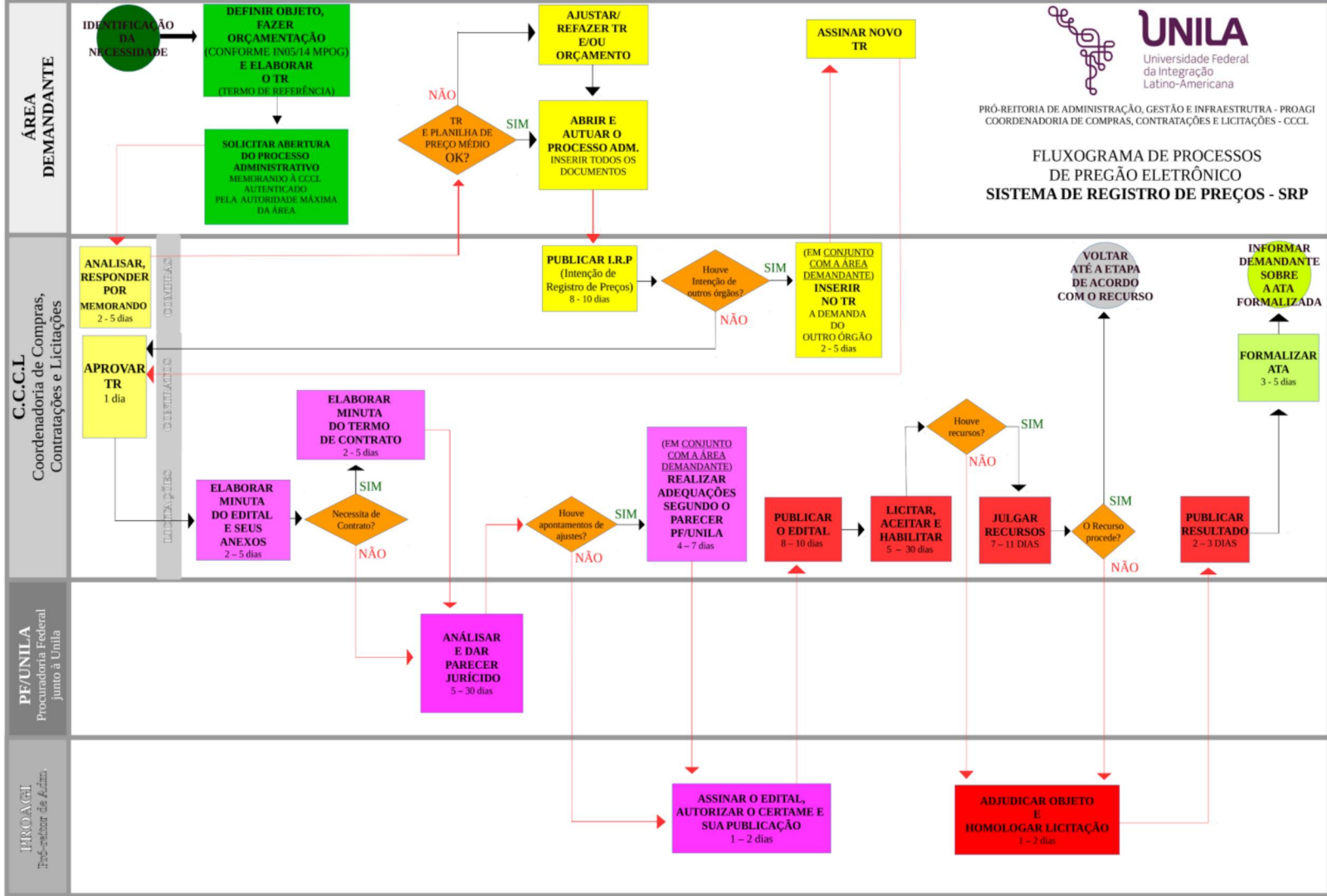
_____. Acesso a informação - **Servidores (Dados de 2018)**. Disponível no link:
<<https://www.unila.edu.br/sites/default/files/files/QRSTA%20Dezembro-18.pdf>> Acessado em: 07 de Janeiro de 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA - UNILA



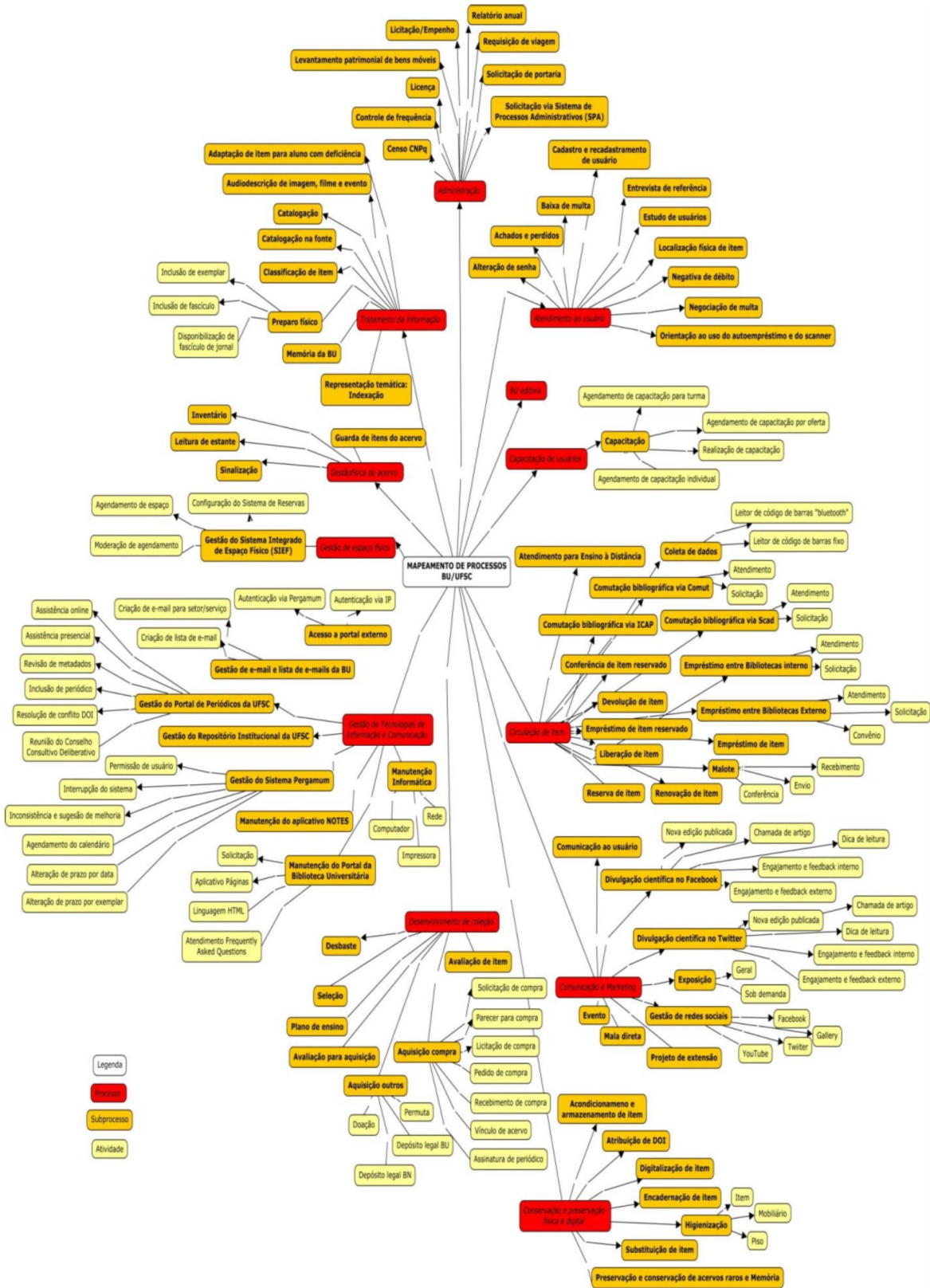
Fonte: Universidade Federal da Integração Latino-Americana (2019c).

ANEXO 2 – FLUXOGRAMA PREGÃO UNILA



Fonte: Universidade Federal da Integração Latino-Americana (2019e)

ANEXO 3 – MAPA MENTAL DOS PROCESSOS, SUBPROCESSOS E ATIVIDADES DA BU/UFSC



Fonte: ROSSI et. al (2017)