

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUISA BATISTA DE SOUZA

**A NECESSIDADE DE REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DO PROCESSO DE
DEPARTAMENTALIZAÇÃO DA AGÊNCIA REGULADORA DE SERVIÇOS
PÚBLICOS DELEGADOS DE INFRAESTRUTURA DO PARANÁ – AGEPAR**

CURITIBA

2019

LUISA BATISTA DE SOUZA

**A NECESSIDADE DE REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DO PROCESSO DE
DEPARTAMENTALIZAÇÃO DA AGÊNCIA REGULADORA DE SERVIÇOS
PÚBLICOS DELEGADOS DE INFRAESTRUTURA DO PARANÁ – AGEPAR**

Projeto técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Orientador: Professor Afonso Ricardo Paloma Vicente

CURITIBA

2019

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo formular um novo processo de departamentalização na Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Infraestrutura do Paraná – Agepar frente a sua atual realidade. Após a etapa de diagnóstico da Agência, realizada por meio do método da observação e análise de documentos, constatou-se que a sua atual estrutura organizacional não está preparada para receber ao menos 20 novos servidores oriundos do concurso público e regular duas novas atribuições: os serviços de saneamento de água e gás canalizado. Além disso, a análise da sua atual estrutura organizacional e organograma evidencia a necessidade de revisão dos atuais processos de trabalho e projetos. Diante disso, foi proposta uma série de medidas para solução da situação problema, como: reorganização e separação das atividades em atividades meio (administrativa) e fim (regulação e fiscalização), criação de uma Superintendência de Governança Regulatória para coordenar as atividades regulatórias e de fiscalização, incorporação das atividades de regulação de água potável gás canalizado na Superintendência de Governança Regulatória, cada gerência passaria a responder diretamente a diretoria específica, criação de estrutura matricial conjugando a estrutura funcional com a de projetos e, finalmente, alocação dos novos concursados nesta nova estrutura organizacional proposta.

Palavras-chave: Departamentalização. Estrutura organizacional. Reorganização de atividades. Revisão processos de trabalho. Organograma.

ABSTRACT

This paper aims to formulate a new process of departmentalization in the Regulatory Agency of Public Services of Infrastructure of Paraná - Agepar in front of its current reality. After the diagnostic stage of the Agency, carried out through the method of observation and analysis of documents, it was verified that its current organizational structure is not prepared to receive at least 20 new servers from the public tender and to regulate two new assignments: the water and piped water sanitation services. In addition, the analysis of its current organizational structure and organizational chart evidences the need to review current work processes and projects. Therefore, a series of measures were proposed to solve the problem situation, such as: reorganization and separation of activities in medium (administrative) and end activities (regulation and supervision), creation of a Regulatory Governance Superintendence to coordinate regulatory and supervision, incorporation of the activities of regulation of drinking water piped gas in the Superintendency of Regulatory Governance, each management would respond directly to the specific board, creation of matrix structure combining the functional structure with that of projects and, finally, allocation of new entrants in this new organizational structure.

Keywords: Departmentalization. Organizational structure. Reorganization of activities. Review work processes. Chart.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DEPARTAMENTALIZAÇÃO FUNCIONAL.....	11
FIGURA 2 – DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTO.....	12
FIGURA 3 – DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSOS.....	12
FIGURA 4 – DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJETOS.....	13
FIGURA 5 – ESTRUTURA LINEAR.....	14
FIGURA 6 – ESTRUTURA FUNCIONAL.....	15
FIGURA 7 – ESTRUTURA MATRICIAL.....	16
FIGURA 8 – ORGANOGRAMA DA AGEPAR.....	19
FIGURA 9 – PROPOSTA DE NOVO ORGANOGRAMA DA AGEPAR.....	22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 APRESENTAÇÃO	7
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	7
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	7
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 DEPARTAMENTALIZAÇÃO FUNCIONAL	10
2.2 DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTO	11
2.3 DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSOS	12
2.4 DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJETOS	13
2.5 ESTRUTURA LINEAR.....	14
2.6 ESTRUTURA FUNCIONAL	15
2.7 ESTRUTURA MATRICIAL	15
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	17
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	17
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	18
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	21
4.1 PROPOSTA TÉCNICA.....	21
4.1.1 Plano de Implantação	24
4.1.2 Recursos	25
4.1.3 Resultados Esperados.....	25
4.1.4 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo Corretivas	26
5. CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS	28

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O tema a ser estudado neste trabalho é a necessidade de revisão e atualização do processo de departamentalização da Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Infraestrutura do Paraná – Agepar.

A Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Infraestrutura do Paraná – Agepar foi criada pela Lei Complementar nº 94 de 2002 com a finalidade institucional de exercer o poder de regulação, normatização, controle, mediação e fiscalização sobre os serviços públicos submetidos à sua competência.

No entanto, a Autarquia só iniciou de fato suas atividades a partir da implementação da Lei Complementar nº 191 de 2015, em que foram criados os cargos transitórios em comissão e que foi previsto a contratação de pessoal mediante concurso público. O primeiro concurso público da Agência foi realizado em março de 2018 e os candidatos aprovados serão nomeados a partir de 2019.

Diante dessa nova realidade, a atual estrutura organizacional da Agência requer uma análise com a revisão e a redefinição de processos de trabalho. Com a entrada a partir de 2019 de ao menos vinte servidores efetivos aprovados no concurso público, é necessário ter uma dimensão formal da estrutura organizacional bem formada e definida.

Assim, um novo processo de departamentalização deve ser formulado e implementado para que se possibilite uma melhor integração das atividades e a comunicação entre unidades administrativas e equipes de trabalho, permitindo uma otimização dos processos internos e a consequente melhoria dos serviços prestados à sociedade.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Formular um novo processo de departamentalização na Agepar frente a sua atual realidade.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- Analisar a sua atual estrutura organizacional e organograma;

- Rever processos de trabalhos e projetos;
- Propor um novo processo de departamentalização que atenda suas necessidades e incorpore os novos servidores aprovados no concurso público.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Diante da nomeação e entrada em exercício dos novos servidores concursados da Agência Reguladora do Paraná é fundamental se realizar uma revisão e atualização do processo de departamentalização desta Agência. Ela é importante e necessária para o aperfeiçoamento dos processos de divisão do trabalho, fluxos de atividades, gestão da comunicação entre unidades administrativas e, conseqüentemente, com a melhoria da qualidade e transparência dos serviços prestados a sociedade.

Segundo Bergue (2014, p. 62), “A estrutura de uma organização produz efeitos generalizados sobre a produtividade e o comportamento internos.” Assim, este estudo ainda irá contribuir com melhoria da eficiência da Agência, aumentando a produtividade e impactando o comportamento interno com a melhoria do clima organizacional.

Além disso, esse estudo sobre o processo de departamentalização da Agência Reguladora do Paraná irá contribuir como conhecimento nesta área de estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como o objeto de estudo deste trabalho é formular um novo processo de departamentalização para Agência Reguladora do Paraná, nesta seção serão apresentados os principais modelos teóricos e autores referentes aos tipos de departamentalização e estruturas organizacionais existentes na literatura e a contextualização desses processos dentro da teoria do processo administrativo na ciência da Administração.

Para estudar um processo de departamentalização é importante conhecer o contexto geral do processo administrativo para entender aonde o processo de departamentalização está situado.

Assim, o processo de administrar ou processo administrativo é oriundo da teoria neoclássica da administração e é composto por quatro funções cíclicas que buscam explicar como as funções administrativas são desenvolvidas dentro das organizações.

As quatro funções administrativas são: planejamento, organização, direção e controle. De acordo com Stoner (1999, p. 4), "A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos."

Em consonância ao conceito de Stoner, Chiavenato (2000) descreve o processo de administrar como: planejar, organizar, dirigir e controlar recursos a fim de alcançar objetivos propostos.

A primeira função, o Planejamento, consiste em desenhar as atividades a serem realizadas e os resultados a serem obtidos. É o pensar antes de agir, buscando-se o melhor caminho para se atingir os resultados propostos.

Conforme Maximiano (2004, p. 131) "Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento."

A segunda função consiste em organizar os recursos disponíveis para colocar em prática tudo aquilo que foi planejado.

Organizar consiste em: determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização), agrupar as atividades em estrutura lógica (departamentalização) e designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas). (CHIAVENATO, 2000, p.202).

A organização envolve o estudo das tarefas, da divisão dessas tarefas (especialização), da alocação de pessoas, da coordenação dos esforços dessas pessoas, e, também, a relação entre chefes e subordinados. Portanto, segundo Rennó (2013), os aspectos tratados na estrutura organizacional seriam autoridade, responsabilidade, comunicação e decisão.

A função de direção relaciona-se com as pessoas da empresa, pois trata da direção da execução dos trabalhos, dos relacionamentos entre chefes e subordinados. Para Stoner (1999), a direção relaciona-se com a liderança que envolve influenciar, dirigir e motivar os empregados a realização das tarefas. Esta função trata de questões relacionadas a relações humanas como: comunicação, motivação e liderança.

A última função administrativa do ciclo também conhecido como PODC (planejamento, organização, direção e controle) é o controle. Chiavenato (2010), diz que esta função trata de verificar e analisar se aquilo que foi obtido pela organização, ou seja, os resultados estão de acordo com os resultados planejados. É a fase que corrige possíveis erros/desvios durante o ciclo do processo administrativo.

O objeto de estudo neste trabalho é a departamentalização que faz parte do processo de organização dentro das quatro funções administrativas. Para Oliveira (2016, p. 47), "Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais".

Ainda conforme Oliveira (2016), a departamentalização é a maneira que a organização tem para organizar esforços, auxiliando o trabalho para gerenciar atividades. O departamento é uma unidade de trabalho que contém um conjunto de tarefas.

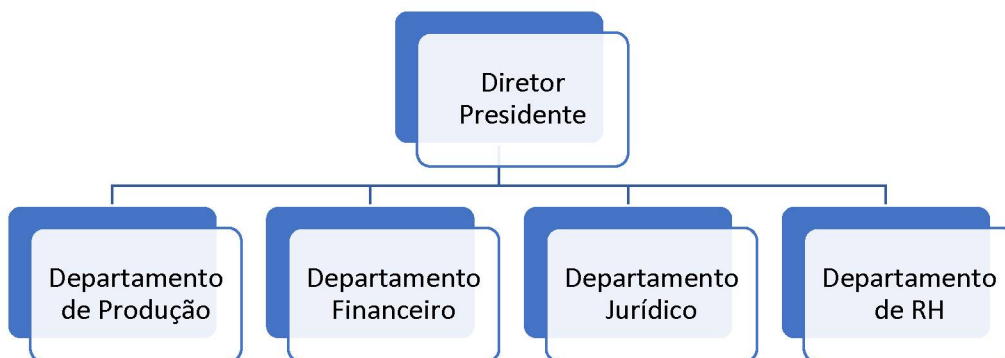
Existem vários tipos de departamentalização, que podem ser: funcional, por produto, por cliente, geográfica, por processo, por projetos, etc.

2.1 DEPARTAMENTALIZAÇÃO FUNCIONAL

É bastante conhecida tanto em organizações privadas quanto públicas. De acordo com Rennó (2013), a departamentalização funcional caracteriza-se por ser dividida de acordo com a função organizacional, ou seja, as pessoas são agrupadas de acordo com a semelhança em suas atividades, tarefas, recursos e habilidades.

Segue abaixo um exemplo típico de uma organização funcional:

FIGURA 1 – DEPARTAMENTALIZAÇÃO FUNCIONAL



FONTE: Adaptado de Rennó (2013).

Ainda segundo Rennó (2013), a principal vantagem das organizações funcionais é que elas juntam especialistas em um só departamento, facilitando o trabalho em equipe e promovendo o aperfeiçoamento das atividades. Em contrapartida, é um tipo de departamentalização de difícil coordenação, já que existem várias chefias, causando confusão.

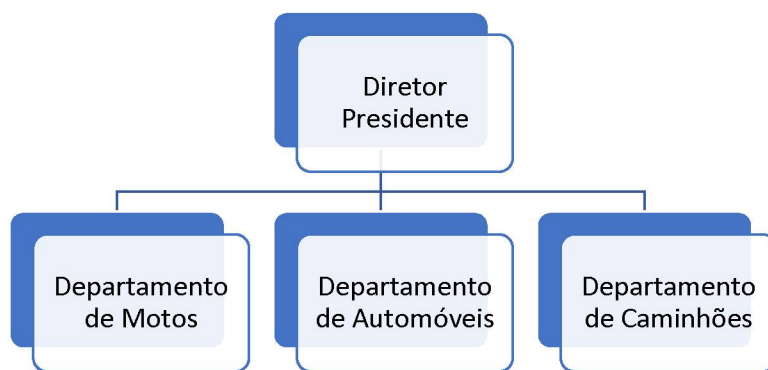
2.2 DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTO

Os departamentos são divididos por tipo de produto ou serviço. Esse tipo de departamentalização é mais frequente quando a organização possui produtos ou serviços muito diferentes entre si.

De acordo com Sobral & Peci (2008), é interessante a departamentalização por produto ou serviço quando cada produto é vendido para um público diferente, com cadeias de suprimento e distribuição distintas.

Segue abaixo um exemplo de departamentalização por produto.

FIGURA 2 – DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTO



FONTE: Adaptado de Rennó (2013).

Conforme Rennó (2013), esse tipo de departamentalização possui como vantagem foco no produto, maximização da utilização dos recursos e facilidade na coordenação dos departamentos. No entanto, possui a desvantagem de os especialistas ficarem dispersos entre departamentos, e, também, pode gerar excesso de poder, aumento de custos, etc.

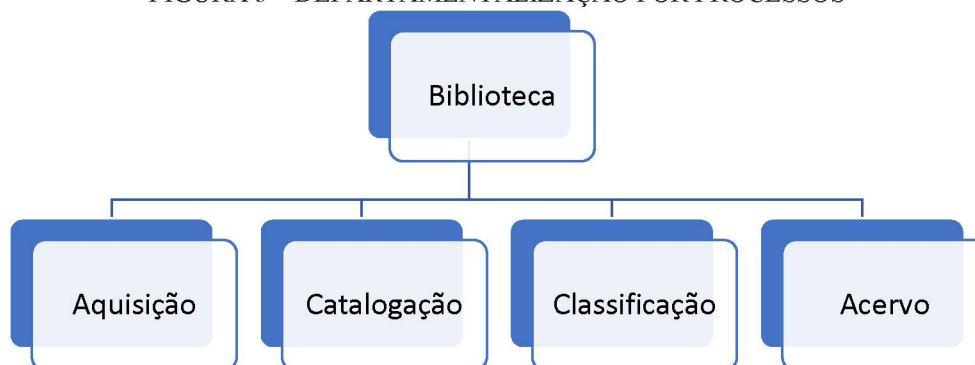
2.3 DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSOS

Na departamentalização por processos é realizada em torno dos seus principais processos produtivos. Esse tipo de departamentalização é bastante usado em indústrias.

Segundo Chiavenato (2011), este tipo de departamentalização é frequente em níveis hierárquicos menores, relacionado com setores de logística e produção.

Segue abaixo um exemplo de departamentalização por processo.

FIGURA 3 – DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSOS



FONTE: Adaptado de Rennó (2013).

Segundo Rennó (2013), a vantagem deste tipo de departamentalização é facilidade no fluxo de informações, maior eficácia organizacional na entrega dos produtos ou serviços. A desvantagem é a possibilidade de perda de visão global do processo.

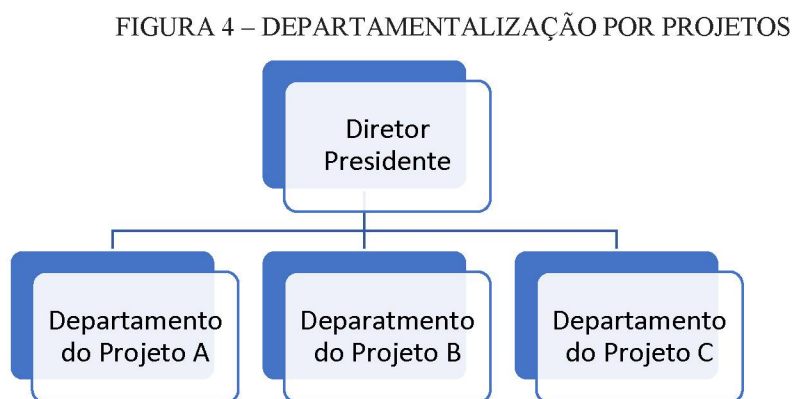
2.4 DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJETOS

Essa departamentalização é focada em instituições que possuem projetos de longo prazo e de grande porte. Como é um tipo de departamentalização focada em projetos que possui um prazo determinado para sua finalização, não deixa de ser um tipo de departamentalização temporário. Cabe lembrar a definição de projetos:

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Os projetos e as operações diferem, principalmente, no fato de que os projetos são temporários e exclusivos, enquanto as operações são contínuas e repetitivas. (PMI, 2013, p. 3).

De acordo com Chiavenato (2011) a principal vantagem da departamentalização por projeto é a agrupamento de recursos em uma atividade complexa que possui início, meio e fim definidos, assim como datas e prazos determinados.

Segue abaixo um exemplo da departamentalização por projetos:



FONTE: Adaptado de Rennó (2013).

Um aspecto interessante a ser analisado é sobre a estrutura organizacional de uma instituição, pois ela não é escolhida ao acaso. Diversos fatores influenciam a estrutura organizacional de uma organização, conforme discorre Chiavenato (2014, p. 52), “O desenho organizacional representa a definição da estrutura organizacional mais adequada

ao ambiente, à estratégia, à tecnologia, às pessoas, às atividades e ao tamanho da organização.”

Ainda segundo Schermerhorn (2008), a estrutura organizacional relaciona aspectos como autoridade, comunicação interna e tipos de departamentalização dentro da organização. Assim, as estruturas organizacionais descrevem como as pessoas se relacionam e onde estão situadas dentro de uma instituição, os canais de comunicação, cadeias de comando e as ligações entre superiores e subordinados.

Os principais tipos de estruturas organizacionais são: linear, funcional, staff, colegiado e matricial.

2.5 ESTRUTURA LINEAR

De acordo com Rennó (2016), a estrutura linear consiste de uma estrutura rígida com a autoridade centralizada em um chefe. Ela é baseada em organizações militares e possui como principal característica a unidade de comando. Há a centralização de decisões.

Segue abaixo um exemplo de uma estrutura linear:



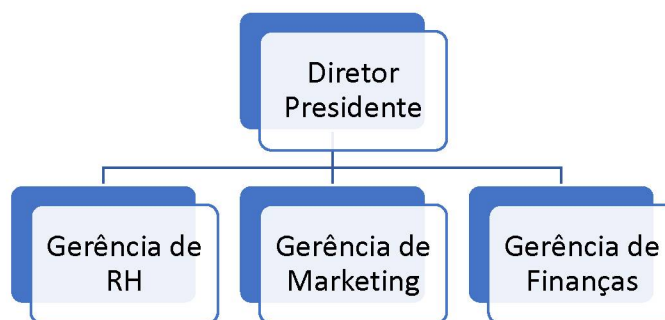
FONTE: Adaptado de Rennó (2016).

A estrutura linear, segundo Rennó (2016), tem como desvantagem a tendência ser burocratizante, pois para se comunicar com outro setor, deve enviar a informação através do seu superior, não favorecendo o espírito de cooperação e equipe.

2.6 ESTRUTURA FUNCIONAL

Conforme Rennó (2013), a estrutura é baseada no conceito de especialização, sendo dividida por funções e tarefas. Cada chefe funcional só transmite ordens relacionadas a sua especificidade. É o tipo de estrutura mais utilizado na Administração. Ela é bastante utilizada nas organizações. Segue abaixo um exemplo prático:

FIGURA 6 – ESTRUTURA FUNCIONAL



FONTE: Adaptado de Rennó (2013).

Conforme Rennó (2013), possui como vantagens o aperfeiçoamento dos funcionários em suas especialidades e comunicação dentro das áreas funcionais. Porém, possui como desvantagens a dificuldade de responsabilização pelos problemas organizacionais.

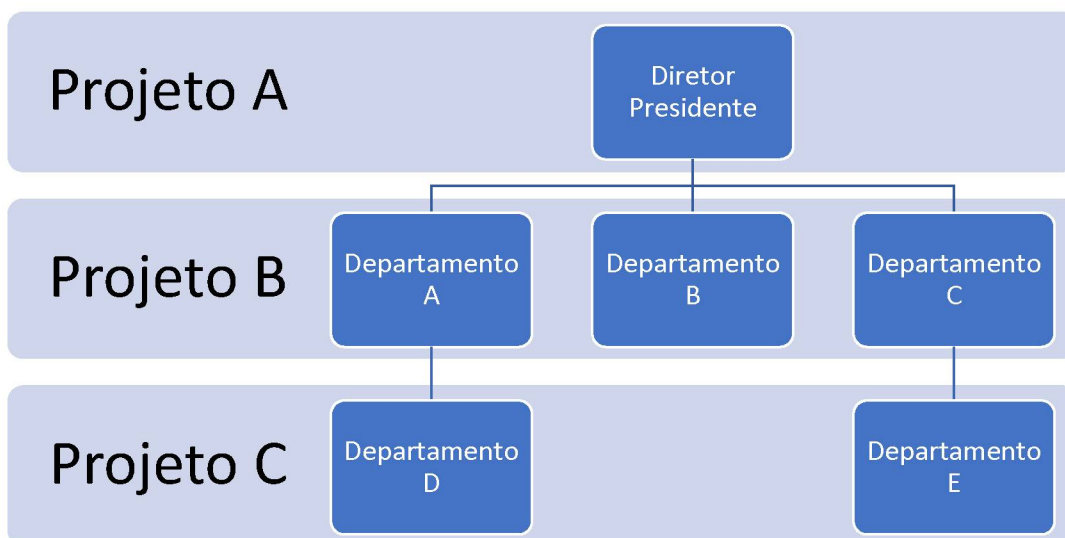
2.7 ESTRUTURA MATRICIAL

De acordo com Rennó (2013), a estrutura matricial é um modelo híbrido em que conjuga duas estruturas em uma só. Geralmente conjuga um modelo de estrutura funcional com um modelo temporário focado em projetos. As instituições que usam esse modelo buscam juntar especialistas funcionais em projetos estratégicos.

Ainda segundo Rennó (2013), nesta estrutura há a dualidade de autoridade e de comando, ou seja, cada funcionário possui dois chefes, o que pode gerar conflito. Em compensação o modelo matricial possui como vantagem a facilidade da cooperação multidisciplinar entre departamentos e para alcançar resultados em projetos ou problemas complexos.

Abaixo é possível ver um exemplo de uma estrutura matricial.

FIGURA 7 – ESTRUTURA MATRICIAL



FONTE: Adaptado de Rennó (2013).

Assim, nesta seção foram apresentados os principais tipos de departamentalização e de estruturas organizacionais disponíveis na literatura sobre o assunto. Cada empresa/instituição deve escolher seu próprio modelo de departamentalização, evitando copiar modelos prontos de outras organizações. Uma vez que cada modelo irá variar para cada órgão/empresa de acordo com a sua estratégia, ambiente, cultura, tamanho, dentre outros fatores.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Infraestrutura do Paraná – Agepar é uma autarquia sob regime especial, com personalidade jurídica de direito público, sede e foro em Curitiba, prazo de duração indeterminado, atuação em todo território do Estado do Paraná e é vinculada ao Governador e orçamentariamente à Casa Civil.

A natureza de autarquia especial conferida à Agepar é caracterizada pela independência decisória, autonomia administrativa e financeira, mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes.

A Agepar foi criada pela Lei Complementar nº 94 de 2002 e implantada em 21 de novembro de 2012, com a incumbência de exercer regulação e fiscalização dos contratos, concedidos a iniciativa privada, das rodovias do Anel de Integração do Paraná, além de regular o transporte rodoviário coletivo intermunicipal de passageiros e das travessias marítimas, fluviais e lacustres (em especial da travessia da baía de Guaratuba pelo ferry boat).

A Lei Complementar nº 190 de 2015 foi um grande marco na estruturação administrativa da Agepar, pois criou o plano de cargos e carreiras dos servidores. Em 2016, foi aprovada a Lei Complementar nº 191 que ampliou o arcabouço da instituição, promovendo alterações para nortear a criação do Conselho Consultivo e também ampliou o poder de fiscalização e aplicação de sanções ou penalidades.

Ainda em 2016, foram incluídas entre as atividades exercidas pela Agepar a regulação, normatização, mediação e fiscalização de abastecimento de água potável, esgotamento sanitário, limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos e drenagem de águas pluviais. Assim, a Agência passou a regular os municípios paranaenses atendidos pela Companhia de Saneamento do Paraná (Sanepar).

Além disso, a Agepar passou em 2017, através da Lei Complementar nº 205 a regular, normatizar, controlar, mediar e fiscalizar o serviço de distribuição e comercialização de gás canalizado. Dessa maneira, a Agência passou a regular e fiscalizar os serviços da Companhia Paranaense de Gás (Compagás).

Dessa forma, percebe-se que a Agência Reguladora do Paraná vem crescendo bastante nos últimos anos, com o aumento de seus competências e atribuições. O que irá

requerer uma análise mais detalhada de sua estrutura organizacional com o intuito de melhorar sua eficácia na prestação de serviços públicos.

Atualmente a Agepar conta com cerca de 30 funcionários, sendo a maior parte deles cargos comissionados criados pela Lei Complementar nº 191 de 2015, transitoriamente, e que serão extintos em até cinco anos da homologação do primeiro concurso público da Agência. Os demais servidores que atuam na Agência foram requisitados de outros órgãos conforme dispõe o artigo 40 da LC nº 191/2015. Todos esses servidores estão alocados na sede da Agência em Curitiba, na rua Eurípedes Garcez do Nascimento 1004, no bairro Ahú.

O orçamento anual da Agepar é de aproximadamente R\$ 40.000.000,00. As receitas da Agência são provenientes de recursos oriundos da cobrança da taxa de regulação, sobre os serviços públicos delegados; de recursos originários do Tesouro Estadual consignados no Orçamento do Estado; produto da venda de publicações, material técnico, dados e informações, inclusive para fins de licitação pública e de emolumentos administrativos; rendimentos de operações financeiras que realizar; recursos provenientes de convênios, acordos ou contratos celebrados com entidades, organismos ou empresas, públicos ou privados, nacionais ou internacionais; doações, legados, subvenções e outros recursos que lhe forem destinados; recursos advindos da aplicação de penalidades; outras receitas correlatas.

O órgão máximo da Agepar é o Conselho Diretor, que é um órgão colegiado de caráter deliberativo e superior, composto por cinco diretores. A Agência também conta com um Conselho Consultivo que também é um órgão colegiado de representação e participação institucional da sociedade. O Conselho Consultivo é composto por onze conselheiros.

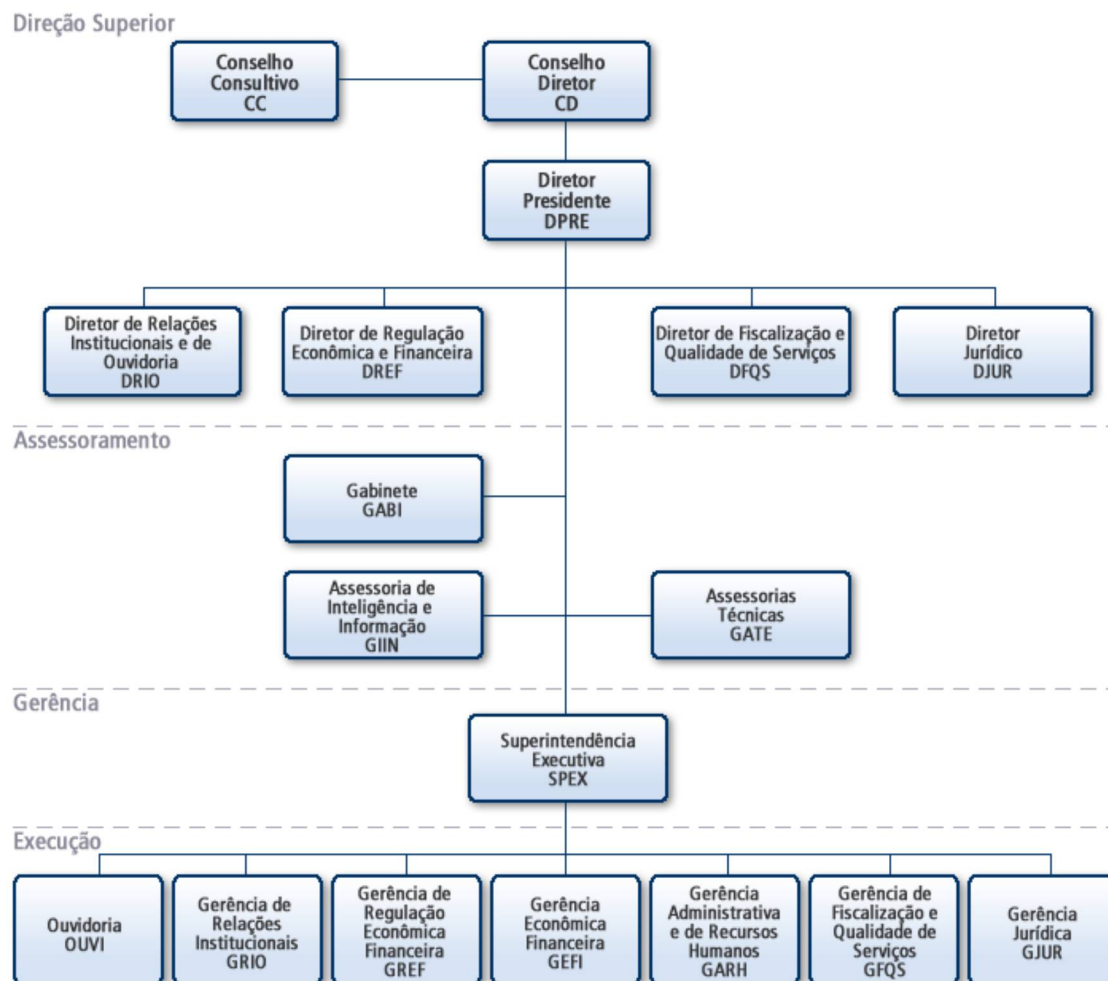
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Analisando o organograma da Agepar e utilizando-se do método da observação percebe-se que a estrutura organizacional é baseada na estrutura funcional, conjugada com uma estrutura de staff, em que as unidades diretivas (Conselho Diretor e Diretor Presidente) contam com uma estrutura de assessoramento (Conselho Consultivo, Assessorias Técnicas, Assessoria de Inteligência e Informação e Gabinete). O processo de departamentalização também é funcional, ou seja, é dividido por funções/atividades como por exemplo: Gerência Relações Institucionais, Gerência Econômica Financeira,

Gerência Administrativa e de Recursos Humanos, Gerência de Regulação e Qualidade dos Serviços, dentre outras.

Segue abaixo o organograma da Agência:

FIGURA 8 – ORGANOGRAMA DA AGEPAR



Fonte: site da Agepar (2019).

No atual organograma e conforme os cargos comissionados criados pela Lei Complementar nº 191/2015, dispostos no artigo 41 A, a Direção Superior é composta por 05 diretorias, 01 Conselho Consultivo e 01 Conselho Diretor, no nível de Assessoramento constam 01 Chefia de Gabinete, 05 cargos de Assessoria Técnica e 01 cargo de Assessoria de Inteligência e Informação, no nível de Gerência consta 01 cargo de diretor na Superintendência Executiva e, finalmente, no nível de Execução constam 07 Gerências,

incluindo Assessoria de Inteligência e Informação e Ouvidoria que também são Gerências.

A estrutura organizacional atual não contempla as novas atribuições da Agência que são a regulação de água potável, esgotamento sanitário, limpeza urbana, manejo de resíduos sólidos, drenagem de águas pluviais e de gás canalizado. Ou seja, não existe uma divisão funcional de trabalho específica para a regulação de água e gás canalizado.

Além disso, foi realizado o primeiro concurso público da Agência em 2018, Edital nº 001/2018, que disponibilizou 20 vagas, sendo 12 de Especialistas em Regulação e 08 de Auxiliares em Regulação. Conforme disposto na Lei Complementar nº 190/2015, o cargo de Especialista em Regulação compreende atividades de nível superior e o cargo de Auxiliar de Regulação compreende atividades de nível médio, ambos os cargos envolvem a execução de trabalhos técnicos necessários para o desempenho das atribuições da Agepar.

O Edital nº 01/2018 exigiu que a formação dos doze Especialistas em Regulação fosse distribuída da seguinte maneira: 02 advogados, 01 contador, 01 economista, 01 administrador, 01 analista em informática, 01 engenheiro ambiental, 02 engenheiros civis, 03 vagas de ensino superior completo com qualquer formação e registro no órgão de fiscalização.

Dessa maneira, esses novos concursados devem ser alocados na estrutura organizacional demonstrada de acordo com a sua área de formação. No entanto, é necessária uma revisão e reordenamento dessa estrutura organizacional de modo a otimizar o trabalho e incorporar as duas novas funções da Agência ligadas a regulação dos serviços de saneamento de água potável e gás canalizado.

Portanto, para realizar o diagnóstico foi utilizado o método da observação e análise de documentos como: organograma, leis e editais. Fica demonstrado pelo diagnóstico da situação da estrutura organizacional da Agepar que ela não está preparada para receber os novos concursados, assim como as novas atribuições da Agência. Com isso, a autarquia terá como consequências prejuízos na prestação de serviços públicos à sociedade.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Diante da situação problema apresentada, fica clara a necessidade de reformulação do processo de departamentalização e estrutura organizacional da Agepar e revisão dos atuais processos de trabalho e projetos.

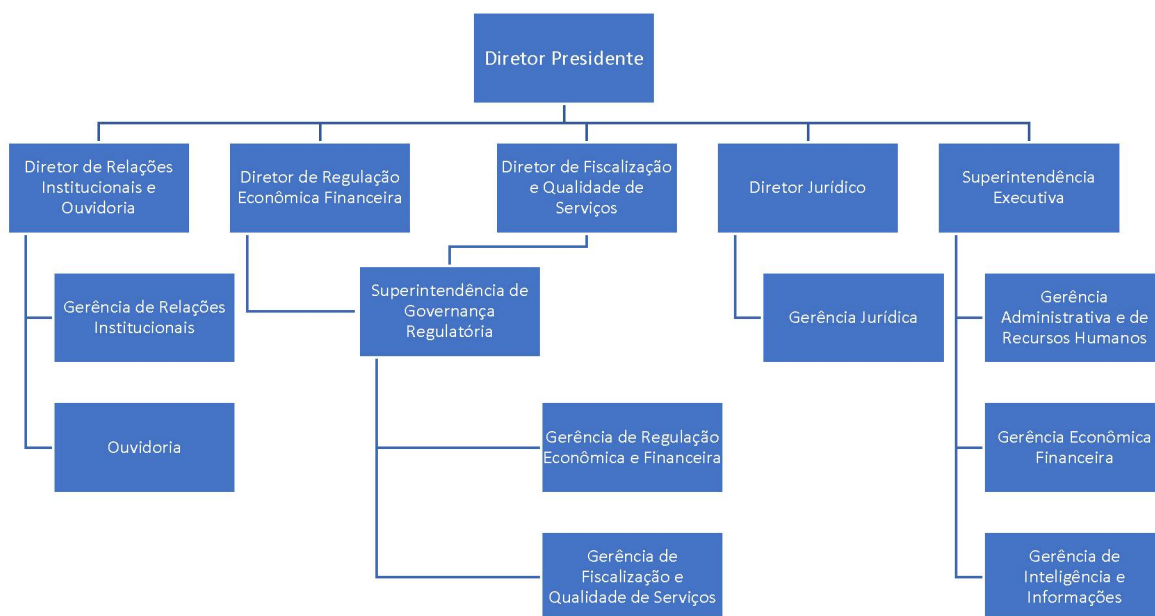
Uma solução proposta seria manter a estrutura funcional que tem como vantagens a especialização técnica, a redução de custos e a facilidade na comunicação interdepartamental e com o intuito de melhorar os atuais processos de trabalho, dividir as atividades meio (administrativas) das atividades fim (regulação e fiscalização) da Agência.

Para isso, deveria ser criada uma nova Superintendência, que cuidasse apenas das atividades fim da Agepar, com as atividades de regulação, normatização, mediação e fiscalização. Esta nova Superintendência seria chamada de Superintendência de Governança Regulatória e as Gerência de Regulação Econômica e Financeira e de Fiscalização da Qualidade de Serviços estariam abaixo dessa Superintendência. Além disso, as novas atividades de regulação de água e gás canalizado iriam englobar os trabalhos desta Superintendência de Governança Regulatória.

As gerências relacionadas a atividade meio da Agepar como: Gerência Econômica e Financeira, Gerência Administrativa e de Recursos Humanos e Assessoria de Inteligência e Informação (Tecnologia da Informação) responderiam diretamente para a Superintendência Executiva. Esta por sua vez responderia diretamente ao Diretor Presidente. A Gerência Jurídica passaria a ficar abaixo da Diretoria Jurídica, assim como as Gerências de Relações Institucionais e Ouvidoria que ficariam abaixo da Diretoria de Relações Institucionais e Ouvidoria.

Assim, segue abaixo um novo organograma proposto para sanar deficiências relacionadas a processos de trabalho e atividades, projetos e comunicação:

FIGURA 9 – PROPOSTA DE NOVO ORGANOGRAMA DA AGEPAR



Fonte: Autoria própria.

Além dessa divisão das atividades administrativas e das atividades em regulação com a criação da Superintendência de Governança Regulatória e da reorganização das outras gerências, é necessário propor um novo processo de departamentalização que incorpore os novos servidores aprovados no concurso público.

Uma solução que incorpore os novos concursados e corrija a falta de flexibilização e inovação da estrutura organizacional funcional é implantar conjuntamente a estrutura funcional uma estrutura matricial.

“A forma matricial apareceu como uma solução devido à inadequação da estrutura funcional para as atividades integradas, isto é, aquelas que para serem realizadas exigem interação entre as áreas funcionais. A Matriz é uma forma de manter as unidades funcionais criando relações horizontais entre elas”. (HEMSLEY e VASCONCELLOS, 1997, p.51)

A estrutura matricial quebraria as principais barreiras interdepartamentais e de especializações, gerando flexibilidade e adaptabilidade às mudanças. Além disso, permite que servidores que não façam parte da cúpula direta da Agência se façam ouvir, através de sua participação como especialistas em projetos. Além disso, a Agência poderá usufruir dos benefícios da combinação de uma estrutura funcional com uma estrutura por projetos, auxiliando no controle e alocação de custos.

Primeiramente, os novos concursados seriam alocados nas Gerências conforme sua área de formação. Por exemplo, os Especialistas em Regulação formados em Direito iriam para a Gerência Jurídica, os formados em Administração iriam para Gerência Administrativa e de Recursos Humanos e assim respectivamente conforme a Figura x abaixo. No entanto, com a proposta da estrutura matricial esses novos servidores não ficariam “presos” a essas gerências, uma vez que poderiam ser requisitados a atuarem em diferentes projetos da Agência conforme sua especialidade.

QUADRO 1 – PROPOSTA DE ALOCAÇÃO DOS NOVOS CONCURSADOS DA AGEPAR

Gerências	Especialistas em Regulação	Auxiliares de Regulação
Regulação Econômica Financeira	01 Economista 01 Qualquer Formação	01
Fiscalização e qualidade em Serviços	02 Engenheiros Civis 01 Engenheiro Ambiental	01
Relações Institucionais	01 Qualquer Formação	01
Ouvidoria	01 Qualquer Formação	01
Jurídica	02 Advogados	01
Administrativa e de Recursos Humanos	01 Administrador	01
Econômica Financeira	01 Contador	01
Inteligência e Informações	01 Analista em Informática	01
Total	12	08

Fonte: Autoria própria.

Portanto, resumidamente, a proposta técnica proposta é composta por:

- Reorganização e separação das atividades em atividades meio (administrativa) e fim (regulação e fiscalização),
- Criação de uma Superintendência de Governança Regulatória para coordenar as atividades regulatórias e de fiscalização,
- Incorporação das atividades de regulação de água potável gás canalizado na Superintendência de Governança Regulatória,
- A Gerência Jurídica passaria a responder diretamente a Diretoria Jurídica,
- As Gerências de Relações Institucionais e Ouvidoria passariam a responder diretamente a Diretoria de Relações Institucionais e Ouvidoria,
- A Superintendência Executiva centralizaria as atividades administrativas da Agência, com as Gerências: Administrativa e de Recursos Humanos, Econômica e Financeira e de Inteligência e Informação,

- Recepção dos novos concursados e alocação nas devidas Gerências,
- Criação de estrutura matricial conjugando a estrutura funcional com a de projetos, trazendo mais inovação para a Agência.

4.1.1 Plano de Implantação

Para que se dê início ao processo de reformulação do processo de departamentalização e estrutura organizacional da Agepar, a primeira etapa seria a separação das atividades meio (administrativas) e fim (regulação e fiscalização). Para isso, cada gerência faria uma revisão em seus próprios processos identificando a natureza das atividades. O que não fosse inerente a atividade de sua gerência, deveria ser redistribuída para a área pertinente. O prazo para a realização dessa revisão seria de 02 meses.

Adicionalmente, para auxiliar nessa atividade seria nomeada uma Comissão de Departamentalização composta por uma equipe multidisciplinar para tratar dessa transição, ela teria os próprios servidores da Agepar como membros. Esses servidores seriam treinados para saber como agir nessa remodelação, contando com o auxílio de outras secretarias que já passaram por processos semelhantes e com a Escola de Gestão do Paraná, que possui vários cursos gratuitos que poderiam auxiliar bastante nesta questão.

O segundo passo seria a criação da Superintendência de Governança Regulatória que estaria abaixo das Diretorias de Regulação e Fiscalização. Esses diretores nomeariam uma pessoa de confiança e apta a ser o (a) chefe da pasta dessa Superintendência. Reuniões seriam propostas para alinhar os processos de trabalho com as Gerências de Fiscalização e Regulação que estariam abaixo da Superintendência de Governança Regulatória. Além disso, as novas atribuições de regulação e fiscalização das atividades de água e gás canalizado ficariam com essa Superintendência. O regimento interno teria que ser alterado. O prazo para realizar todas essas mudanças seria de 06 meses e seria realizada com os atuais servidores que já atuam nessas áreas.

As outras mudanças das demais Gerências, que já foram expostas acima, seriam feitas ao mesmo tempo da primeira etapa de separação das atividades. Assim, gerentes jurídicos passariam a responder a Diretoria Jurídica, Gerentes de Relações Institucionais e Ouvidoria passariam a responder para a Diretoria de Relações Institucionais e a

Superintendência Executiva centralizaria as Gerências restantes de cunho administrativo no prazo de 02 meses. O regimento interno também deveria ser alterado.

Por fim, a etapa que mais requer tempo seria a alocação dos novos concursados e criação de uma estrutura matricial que englobasse as atuais gerências funcionais com a gerência de projetos. Como o concurso tem prazo de dois anos, podendo ser prorrogável por mais dois anos, calcularia 04 anos para que esses concursados fossem recepcionados pelas gerências e passassem a atuar nos projetos.

A Comissão de Departamentalização auxiliaria em todas as etapas propostas e ajudaria a realizar o monitoramento e controle das atividades. Ela também seria a responsável pela proposição de alteração do Regimento Interno da Agepar em reuniões do Conselho Diretor. Lembrando que o regimento Interno só pode ser alterado por Resolução do Conselho Diretor.

4.1.2 Recursos

Como se trata de uma iniciativa interna não haverá necessidade de aporte financeiro direto, somente de profissionais da própria instituição que serão necessários para compor a Comissão de Departamentalização e também por realizar o levantamento das atividades das Gerências.

Para a recepção dos novos concursados a estrutura física e de infraestrutura da Agepar já foi estruturada, ampliada e adequada no ano de 2018, e, dessa maneira, já está pronta para esta recepção.

Portanto, trata-se de uma melhoria sugerida com custo mínimo, sendo que a alteração no Regimento Interno seria aprovada e homologada por Resolução do Conselho Diretor da Agepar.

4.1.3 Resultados Esperados

Com todas as alterações propostas espera-se que melhore a eficiência, eficácia e efetividade nas atividades, nos processos, nos projetos e, especialmente, na melhora da qualidade do resultado final da Agência que é a regulação de atividades importantes para à sociedade como a concessão de rodovias, transporte rodoviário coletivo intermunicipal de passageiros, travessias marítimas, fluviais e lacustres, atividades de saneamento e de gás canalizado.

Esses resultados poderão ser avaliados nos relatórios gerenciais, nos balancetes financeiros da Agepar disponibilizados no Portal da Transparência, bem como no feedback dos usuários dos serviços acima citados, mensurado pelo número de reclamações e problemas apresentados à Ouvidoria. E, também, mensurando o número de queixas resolvidas e solucionadas.

Além disso, espera-se que com o novo processo de departamentalização da Agepar, com todas as mudanças propostas neste trabalho, melhore a integração das atividades, comunicação entre departamentos, tempo de resposta aos problemas identificados e ocorra a otimização dos processos internos. Tudo isso, para tornar a Agência um ambiente mais dinâmico, garantindo mais qualidade e transparência na prestação de serviços públicos.

A implantação da estrutura matricial irá permitir que a Agepar se torne mais flexível frente as mudanças ocorridas no ambiente externo, gerando maior adaptabilidade às mudanças e cooperação interdisciplinar entre departamentos. Assim, a estrutura matricial irá contribuir com os valores da Agepar que são inovação, independência, imparcialidade e coerência.

Com tudo isso, espera-se também que o clima organizacional da Agência melhore, com servidores mais preparados e motivados para as rotinas diárias.

4.1.4 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo Corretivas

Pode ocorrer das medidas propostas não terem o resultado esperado, dos servidores não se adaptarem as novas Gerências, do novo modelo de Superintendência de Governança Regulatória não funcionar bem, do modelo matricial não ter o resultado esperado, dentre outras possibilidades.

Por essas razões é importante que se mensure e monitore cada um desses riscos. A própria Comissão de Departamentalização pode criar uma nova comissão, chamada de Comissão de Riscos para poder estudar e trabalhar em medidas preventivo corretivas para os riscos citados acima.

5. CONCLUSÃO

Para se administrar bem uma organização seja ela pública ou privada é necessário seguir os principais conceitos administrativos de planejamento, organização, direção e controle. Neste trabalho foi estudado o processo da organização da estrutura organizacional e departamentalização da Agência Reguladora do Paraná.

Lembrando que a organização vista dentro do processo cíclico que é administrar consiste em organizar os processos a fim de obter os resultados planejados. Dessa maneira, melhorando a organização da Agepar se quer atingir a visão da mesma que é contribuir de forma efetiva, atuando proativamente, no desenvolvimento e implementação de serviços públicos delegados infraestrutura nos diversos modais e ser o canal de interação com clientes (usuários, entidades reguladas, poder concedente) que garante transparência, estabilidade e satisfação dos serviços prestados.

Diante da entrada de novos servidores oriundos do último concurso público realizado pela Agência, de novas funções regulatórias em sua estrutura, bem como a necessidade de revisão e reestruturação de processos de trabalho e divisão de atividades, foi proposto neste trabalho uma série de medidas com intuito de melhorar a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados pela Agepar e, conseqüentemente, melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade.

Além do mais, uma estrutura organizacional e departamentalização mais objetiva, eficaz e até mesmo transparente favorece a melhoria do clima organizacional, motivando os novos concursados e os demais servidores.

Portanto, este trabalho concluiu seu objetivo que era formular um novo processo de departamentalização na Agência Reguladora do Paraná frente a sua atual realidade. Com o tempo e com as novas demandas exigidas pelo mercado e pela sociedade novas necessidades de melhoria irão surgir e serão necessários novos estudos sobre as funções administrativas da Agepar.

REFERÊNCIAS

- AGEPAR. Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Infraestrutura do Paraná. **Organograma**. Curitiba, 2019. Disponível em: <<http://www.agepar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=5>>. Acesso em 08 abril de 2019.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 3ª ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC. CAPES: UAB, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. 3ª ed. Barueri: Manole, 2014.
- HEMSLEY, J. R. e VASCONCELLOS, E. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. 3a ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos da Administração**. São Paulo, 2004.
- OLIVEIRA, D. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 20ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. **Guia PMBOK 5ª.ed.** – EUA: Project Management Institute, 2013.
- RENNÓ, R. **Administração Geral para Concursos**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2013.
- RENNÓ, R. **Noções de Administração Geral e Pública para STM (Técnico Judiciário – Área Administrativa) Pós-edital**. Estratégia Concursos. Rio de Janeiro, 2016.
- SCHEMERHORN, J. R. **Management** (9ª ed.). Hoboken: Wiley & Sons. 2008.
- SOBRAL, F., & PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.