

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior

**REESTRUTURAÇÃO DA SECRETARIA DOS COLEGIADOS DE GRADUAÇÃO
DA FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MINAS GERAIS**

Jane Mary Alves Lopes

**BELO HORIZONTE
2016**

Jane Mary Alves Lopes

**REESTRUTURAÇÃO DA SECRETARIA DOS COLEGIADOS DE GRADUAÇÃO
DA FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

Orientadora: Profa. Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos

**Belo Horizonte
2016**

FOLHA DE APROVAÇÃO

REESTRUTURAÇÃO DA SECRETARIA DOS COLEGIADOS DE GRADUAÇÃO DA FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Jane Mary Alves Lopes

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade especialização, defendido junto ao Programa de Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior – Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais – aprovado pela banca examinadora, constituída pelos professores:

Prof.a. Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos - orientadora

Prof.a. Antônia Vitória Soares Aranha

Prof. Ricardo Viana Velloso

Belo Horizonte

2016

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo propor melhoria na estrutura e procedimentos administrativos da Secretaria dos Colegiados dos Cursos de Graduação da Faculdade de Ciências Econômicas. Para tanto, é importante registrar que, ao longo dos últimos seis anos, a Secretaria dos Colegiados passou por mudanças importantes decorrentes da adesão da UFMG ao programa REUNI. Portanto, diante a expansão dos cursos de graduação no âmbito da universidade e o impacto deste crescimento na rotina administrativa do setor, acredita-se que as sugestões ora apresentadas podem contribuir para o aprimoramento do trabalho desempenhado e oferecer oportunidade para melhorar o clima organizacional da equipe. Para além de apresentar a estrutura e funcionamento dos colegiados dos cursos de graduação bem como as questões afetas à Secretaria, o presente estudo procura identificar os conhecimentos e habilidades requeridos para o desenvolvimento das funções inerentes ao setor. Outrossim, sugere novas formas de atendimento a partir da reestruturação institucional para culminar em mudança do clima organizacional. Neste cenário, a metodologia pode ser caracterizada como estudo de caso, tendo a pesquisa documental como fonte de análise. Contudo, espera-se utilizar pesquisa qualitativa no decorrer da avaliação dos resultados esperados valendo-se, para tanto, de entrevistas com as pessoas envolvidas no processo: servidores e usuários. No tocante ao orçamento, excluindo-se a contratação de dois servidores concursados, que depende de decisão política de recursos humanos da instituição, ressalta-se que não será necessário investimento financeiro nas demais etapas do plano de ação. Por fim, é significativo mencionar que, em dezembro de 2015, o presente estudo foi submetido à direção da FACE e, ao ser acatado, foi autorizada sua implantação. Isto significa dizer que, em breve, será possível vislumbrar os resultados esperados frente aos objetivos deste projeto de intervenção.

PALAVRAS CHAVES: Faculdade de Ciências Econômicas; Colegiados de Cursos; Reestruturação; Clima Organizacional.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEDEPLAR - Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional

CEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

CPAV - Sistema de Controle de Processos Administrativos

DAI - Diretoria de Avaliação Institucional

DRCA - Departamento de Registro e Controle Acadêmico

DRI - Diretoria de Relações Internacionais da UFMG

ENADE - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

FACE - Faculdade de Ciências Econômicas

IPEAD - Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais

MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia

MEC - Ministério da Educação

NDE - Núcleo Docente Estruturante

PRONOTURNO - Programa Especial de Bolsas Acadêmicas para Estudantes dos Cursos Noturnos de Graduação da UFMG

REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SAST - Serviço de Atenção à Saúde do Trabalhador

SGT - Sistema Gerenciador de Turmas

SIGA - Sistema de Graduação

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Secretaria dos Colegiados da Faculdade de Ciências Econômicas em 2009	11
Figura 2 - Organograma da Secretaria dos Colegiados da Faculdade de Ciências Econômicas em 2010	13
Figura 3 – Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG	16
Figura 4 - Organograma da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG	20
Figura 5 – Organograma com a proposta de estruturação da Secretaria dos Colegiados de Cursos da FACE	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos e definições de clima organizacional	24
Quadro 2 - Atividades e procedimentos realizados pelos Colegiados de Cursos da FACE	28
Quadro 3 - Cronograma de implantação do projeto	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
1.1 APRESENTAÇÃO.....	09
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	09
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 OBJETIVOS	14
1.4.1 Objetivo Geral	14
1.4.2 Objetivos Específicos.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 BREVE HISTÓRICO DA FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS	15
2.2 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DOS COLEGIADOS	21
2.3 REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA NO SERVIÇO PÚBLICO.....	22
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	24
2.5 DEFINIÇÃO DE PROCEDIMENTOS DA SECRETARIA DOS COLEGIADOS...27	
3. METODOLOGIA	31
3.1 PLANO DE AÇÃO	34
4. CRONOGRAMA	36
5. RECURSOS	37
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
7. REFERÊNCIAS.....	38

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

A partir das experiências vivenciadas durante aproximadamente seis anos como secretária do Colegiado dos Cursos de Administração, nos quais se verificou várias dificuldades, dentre elas; nos relacionamentos interpessoais, definição de hierarquias, trabalho em equipe e padronização de procedimentos, considerou-se oportuno propor um projeto de intervenção que propiciasse alcançar maior qualidade dos serviços prestados garantindo, assim, a manutenção da exigência do padrão de excelência, que se espera de uma instituição pública, no atendimento aos usuários.

Diante desse contexto e, para uma melhor compreensão das dificuldades aqui apontadas este trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro diz respeito à introdução, aqui desenvolvida, onde serão apresentados o contexto, a pergunta norteadora, os objetivos e a justificativa do projeto de intervenção. Para além de um breve histórico da fundação da Faculdade de Ciências Econômicas – FACE, a estrutura dos colegiados que a integram e as principais funções da Secretaria, o referencial teórico será tratado no segundo capítulo, abordando-se estudos relativos a clima organizacional, reestruturação e padronização de procedimentos. No terceiro capítulo será demonstrada a metodologia que se pretende implementar. O cronograma de ações está registrado no quarto capítulo e, no quinto, os recursos necessários para atender as necessidades geradas pelo projeto. Por fim, o sexto capítulo refere-se às considerações finais descrevendo-se os resultados que se espera alcançar.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

A FACE, foi fundada em 20 de dezembro de 1941 como entidade privada, com o nome de Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Minas Gerais.

A partir de 1945, a Faculdade passou por uma nova fase, incorporando a Faculdade de Economia, Administração e Finanças, anexa à Escola Técnica de Comércio de Belo Horizonte.

Em 17 de dezembro de 1948, por deliberação do Conselho Universitário, a Faculdade foi incorporada à Universidade de Minas Gerais e, mais tarde, em 16 de dezembro de 1949, foi transformada em estabelecimento federal de ensino, juntamente com a Universidade de Minas Gerais.

A Faculdade de Ciências Econômicas oferece atualmente os cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Controladoria e Finanças e Relações Econômicas Internacionais e os cursos de Pós-graduação em Administração, Contabilidade e Controladoria, Economia e Demografia e, para cada curso existe um Colegiado. É oportuno registrar que, Os Colegiados de Cursos foram criados no contexto da reforma universitária de 1968, que atribuiu aos Departamentos a gestão do corpo docente, ficando a cargo dos Colegiados a coordenação das atividades didático-pedagógicas.

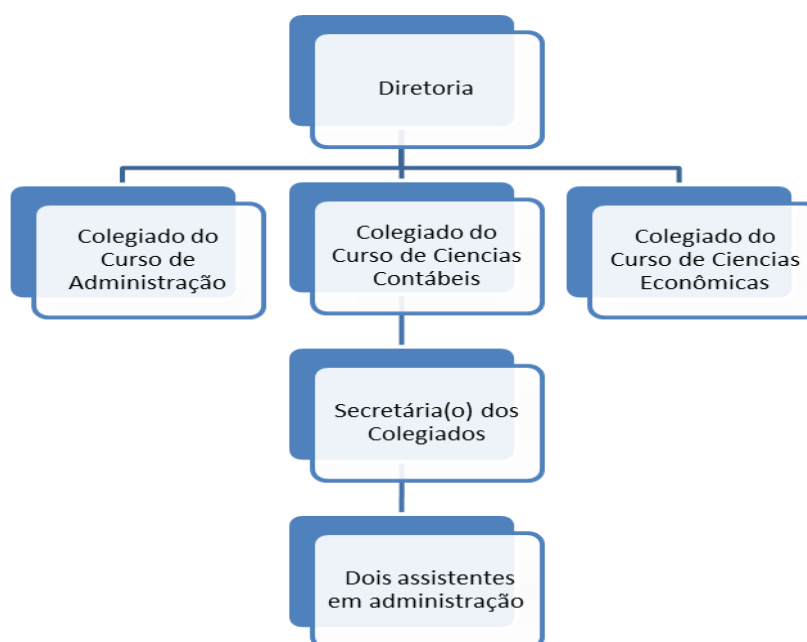
Aos colegiados estão afetas todas as questões referentes às matrículas dos alunos, definição de grade curricular, definição de ementas de disciplinas, acompanhamento dos métodos e procedimentos pedagógicos. Não obstante as várias demandas administrativas e operacionais que se observa no dia-a-dia, a Secretaria dos Colegiados de Curso é o setor responsável pelo atendimento, de forma presencial, de todos os alunos de graduação da unidade os quais, atualmente, transitam na ordem de 1656, aproximadamente.

Vale lembrar que a Secretaria dos Colegiados dos Cursos de Graduação da Faculdade de Ciências Administrativas foi criada para atender aos Colegiados dos

Cursos de Graduação em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, cursos que são abrigados pela unidade desde a sua fundação. Assim, desde a sua criação, passou por algumas estruturações no tocante ao número de servidores e de infraestrutura, que serão, resumidamente, a seguir relatadas.

Até 2009 o setor contava com uma secretária de colegiado para os três cursos de graduação, convidada e indicada pela diretoria da unidade, em alguns períodos com um assistente e em outros dois assistentes em administração, para dar suporte no funcionamento do setor, conforme organograma apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Organograma da Secretaria dos Colegiados da Faculdade de Ciências Econômicas em 2009



Fonte: elaborado pela autora, 2015.

A Secretaria do Colegiado assumiu o formato demonstrado na Figura 1, ora em um espaço físico individual, na maioria do tempo, ora compartilhado com a Seção de

Ensino, durante aproximadamente oito anos. Esta configuração não obteve o sucesso funcional desejado e, por isso, voltou a atuar em espaço físico separado, a contar do ano de 2005.

A referida configuração existiu até o ano de 2010, quando foram criados os Cursos de graduação em Controladoria e Finanças e Relações Econômicas Internacionais, no período da implantação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI¹ que tinha como principal objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior.

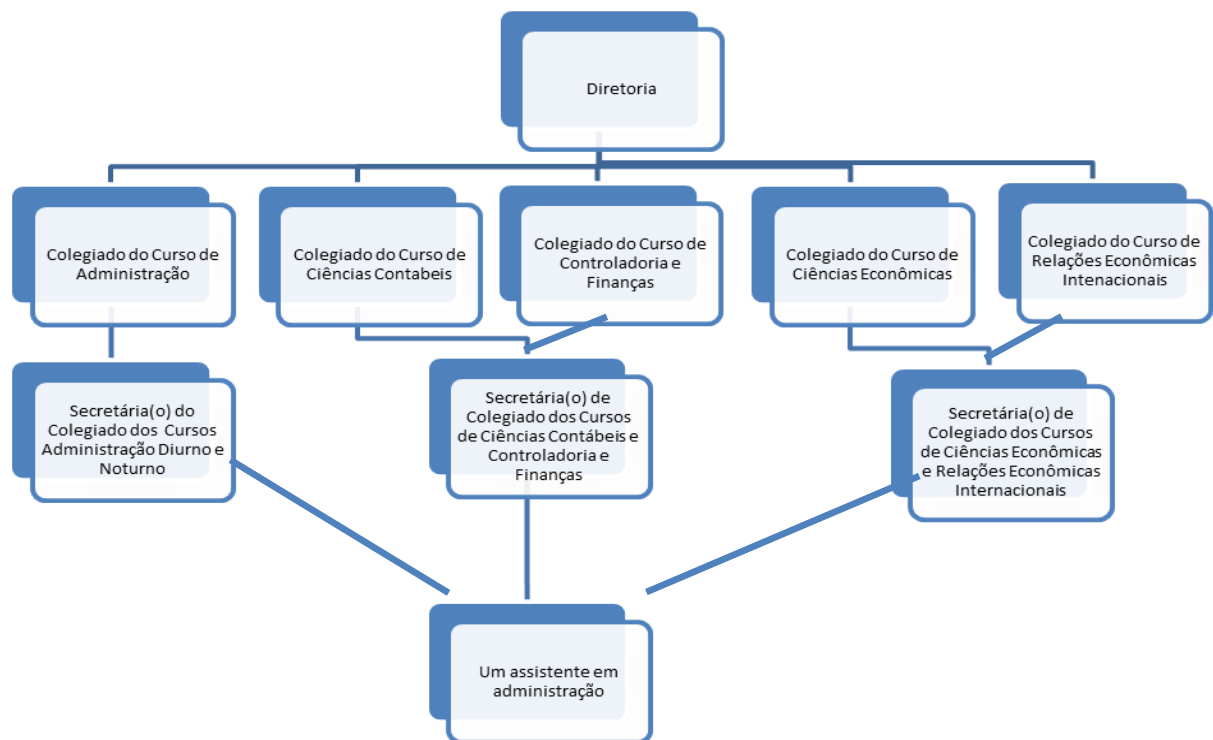
Quando os Cursos foram autorizados e implantados no primeiro semestre de 2010, percebeu-se mudança no organograma da Faculdade de Ciências Econômicas, conforme demonstrado na Figura 2. Conseqüentemente, a secretaria dos Colegiados foi reestruturada e passou a funcionar com o seguinte modelo: uma secretária de colegiado para cada dois cursos de graduação, ou seja, uma secretária para atender o Colegiado dos Cursos de Graduação em Administração diurno e noturno, outra para os Colegiados dos Cursos de Ciências Contábeis e Controladoria e Finanças e, outra, para os Colegiados dos Cursos de Ciências Econômicas e Relações Econômicas Internacionais. Além das secretárias o setor contava com o apoio de uma assistente em administração e um jovem da Cruz Vermelha Brasileira. Apesar da reestruturação no seu formato organizacional, a secretaria permaneceu no mesmo espaço físico.

Em síntese, a secretaria dos cinco Colegiados funciona, até a presente data, compartilhando o espaço físico, situado na sala 1016, da FACE. Desde 2010, houve

¹ Instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, e é uma das ações que integram o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE. Disponível em: reuni.mec.gov.br/o-que-o-reuni – Acesso em 13. Nov.2015, 01:50.

expressiva substituição de pessoas no setor, devido às dificuldades encontradas para manter um bom clima organizacional com a atual estrutura. Ao longo de cinco anos, foi possível vivenciar vários conflitos interpessoais e organizacionais que supõe-se decorrer em função das dificuldades de conciliar as diferenças pessoais e profissionais de três chefias trabalhando no mesmo local. Para além da sobrecarga de trabalho, as atividades são semelhantes e, a maneira de trabalhar, diferentes. Isto significa dizer que, o formato utilizado há cinco anos na Secretaria dos Colegiados tem se mostrado insatisfatória do ponto de vista organizacional.

Figura 2 – Organograma da Secretaria dos Colegiados da Faculdade de Ciências Econômicas em 2010



Fonte: elaborado pela autora, 2015.

Diante o exposto e, com a expectativa de melhorar o atendimento aos usuários e a convivência no ambiente de trabalho, propõe-se a seguinte pergunta norteadora deste projeto: Qual a melhor forma de estruturação da Secretaria dos Colegiados de Curso para atender o atual contexto de otimização dos recursos humanos e de eficiência no atendimento público?

1.3 JUSTIFICATIVA

Acredita-se que, ao analisar as dificuldades identificadas na atual estrutura organizacional da Secretaria dos Colegiados da FACE, será possível propor modificações que se fazem necessárias para propiciar uma melhoria significativa na atual estrutura, nos procedimentos administrativos e nas rotinas adotadas no setor, visando beneficiar o atendimento aos cinco colegiados de graduação abrigados na unidade.

Considerando-se, ainda, que não se tem notícia de trabalhos que tenham como foco uma reestruturação de secretaria, que atende a vários cursos, em prol da melhoria do clima organizacional, espera-se que a partir deste projeto outros estudos, para situações similares no âmbito da Universidade, possam vir a ser desenvolvidos.

1.4 OBJETIVOS

Esperando responder à questão norteadora deste trabalho, os objetivos foram divididos em geral e específicos.

1.4.1 Objetivo Geral

Propor melhoria na estrutura e procedimentos administrativos da Secretaria dos Colegiados dos Cursos de Graduação da Faculdade de Ciências Econômicas.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Conhecer a estrutura e funcionamento dos Colegiados dos Cursos de Graduação da UFMG;
- Descrever a estrutura e funcionamento da Secretaria dos Colegiados dos Cursos de Graduação da FACE;
- Descrever as atividades de responsabilidade do secretário, subsecretário e assistentes administrativos no âmbito da Universidade;
- Identificar os conhecimentos e habilidades necessárias para a execução das atividades desempenhadas pela Secretaria dos Colegiados;
- Sugerir novas formas de atendimento a partir da mudança do clima organizacional;
- Propor melhorias para a reestruturação da Secretaria dos Colegiados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente estudo encontra-se estruturado em quatro tópicos, assim apresentados: um breve histórico da Faculdade de Ciências Econômicas, caracterização dos Colegiados de Curso, estrutura e funcionamento; sistematização de procedimentos e clima organizacional no ambiente administrativo.

2.1 BREVE HISTÓRICO DA FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A FACE tem como sede uma excelente infraestrutura localizada no *campus* da UFMG, desde 2007, conforme ilustrado pela Figura 3. Conta, atualmente, com um conjunto de prédios de quatro pavimentos divididos em sete blocos: um para os gabinetes dos professores, um para a administração, três para salas de aula e laboratórios de informática, um para a biblioteca e o último para os auditórios.

Os cursos e pesquisas da FACE contam com a Biblioteca Professor Emílio Guimarães Moura, com funcionamento 24 horas, que disponibiliza um amplo acervo de livros e periódicos especializados e modernos laboratórios de informática.

Figura 3 – Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG



Fonte: acervo de imagens da FACE, 2008.

De acordo com o *site* oficial da unidade (UFMG, 2015, p.2), pode-se destacar que “foi fundada em 20 de dezembro de 1941 como entidade privada, com o nome de Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Minas Gerais” e que, dentre seus fundadores, encontram-se os seguintes professores:

Olegário Memória Ribeiro de Oliveira, Carlos Horta Pereira, Aginaldo Sérvulo Botelho, Abel Fagundes, José Monteiro de Castro, Joakim Senna Jerônimo, João da Silva Pimenta, Aníbal Vaz de Melo, Arduíno Bolivar,

No período de 1941 a 1945, registra-se que a FACE ofereceu um curso superior de Administração e Finanças, com o objetivo conferir, simultaneamente, grau para “agentes consulares, economistas, financistas, técnicos para o serviço público e administradores de empresas”, então denominado Bacharel em Ciências Econômicas (UFMG, 2015).

Em 1945, a unidade incorporou a Faculdade de Economia, Administração e Finanças, anexa à Escola Técnica de Comércio de Belo Horizonte (UFMG, 2015).

Da sede na rua Guajajaras, 496, a Faculdade transferiu-se em 1948 a rua Curitiba, 656, onde funcionou até 1954, posteriormente mudou-se para sede própria à rua Curitiba, 832, funcionando nesse local até 2007, quando foi transferida para nova sede no campus Pampulha da UFMG, onde permanece até a presente data (UFMG, 2015).

A direção da Faculdade de Ciências Econômicas é exercida pela sua Congregação e pela Diretoria. É importante registrar que:

A Congregação é o órgão de deliberação superior da FACE. É composta pelo Diretor e pelo Vice-Diretor da Faculdade e por representantes dos professores, do corpo técnico e administrativo, e dos alunos. Compete a ela supervisionar a política de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da FACE (UFMG, 2015, p.3).

De acordo com os registros existentes, desde a sua criação, teve, no cargo de direção, os seguintes professores:

- João Franzen de Lima (1941)
- Olegário Memória Ribeiro de Oliveira (1942-1944)
- Emílio Guimarães Moura (1945)
- Yvon Leite de Magalhães Pinto (1946-1960)
- Francisco de Assis Castro (1960-1961)c
- Aguinaldo Sérvulo Botelho (1961-1962)
- Rodolpho de Abreu Bhering (1962-1969)
- Joakim Senna Jerônimo (1969-1970)
- Ivar Vieira Campos (1970-1974)
- José de Castro (1974)
- Afonso de Melo Baeta (1974-1976)
- Nery Paulinelli da Fonseca (1976-1977)
- João Baptista Vieira Péret (1977-1981)
- Mitiko Okazaki Kehdy (1981-1982)
- Jacques Schwartzman (1982-1986)
- José Alberto Magno de Carvalho (1986-1990)
- Talita Ribeiro da Luz (1990-1994)
- Antônio Carlos Ferreira Carvalho (1994-1998)
- Clelio Campolina Diniz (1998-2002 e 2002-2006)
- José Alberto Magno de Carvalho (2006-2010)
- Reynaldo Maia Muniz (2010-2014) (UFMG, 2015, p.3).

A gestão atual da FACE é exercida pela Diretora Professora Paula de Miranda Ribeiro e a Vice-Diretora é a Professora Lízia de Figueirêdo, gestão 2014 a 2018 (UFMG, 2015, p.3).

A FACE possui dois órgãos vinculados à sua unidade. O Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional - CEDEPLAR, fundado em 1967. Criado como um órgão suplementar da Universidade, e, atualmente, encontra-se vinculado à Faculdade de Ciências Econômicas. Seus membros pertencem a diversos Departamentos da UFMG e abriga os programas de pós-graduação em Economia e Demografia (UFMG, 2015, p.4).

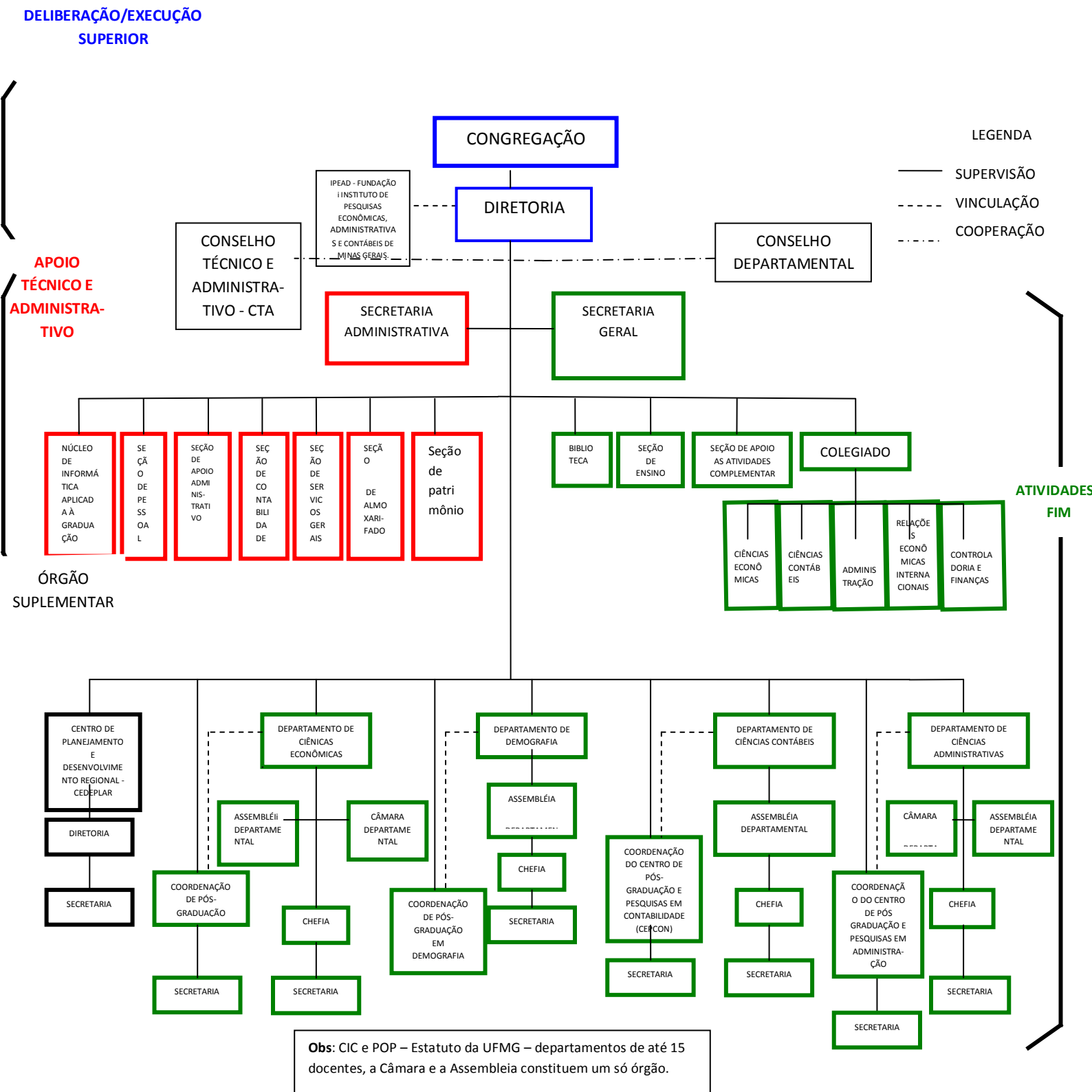
O outro órgão é o Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais – IPEAD, uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, credenciada pelo Ministério da Educação - MEC e pelo Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT, respectivamente, como fundação de apoio à FACE. Criada em

1948 o IPEAD desenvolve serviços de consultoria, assessoria e treinamento especializado, além de pesquisas aplicadas (UFMG, 2015, p.4).

A Faculdade de Ciências Econômicas possui quatro departamentos acadêmicos; são eles o Departamento de Ciências Administrativas, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Demografia; cinco Colegiados dos Cursos de Graduação: Administração diurno e noturno, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Controladoria e Finanças e Relações Econômicas Internacionais; e quatro Colegiados de Pós-Graduação: Administração (mestrado e doutorado), em Contabilidade e Controladoria (mestrado), em Economia (mestrado e doutorado) e Demografia (mestrado e doutorado) (UFMG, 2015).

Atualmente a FACE conta com 70 servidores técnicos administrativos, distribuídos nos seguintes setores: recepção da diretoria, secretaria administrativa, secretaria geral, colegiados, seção de ensino, departamentos e os setores de apoio administrativo, apoio a atividades complementares discentes, de pessoal, compras, contabilidade, almoxarifado, patrimônio, informática, serviços gerais e biblioteca. Além desses, conta com um quadro de funcionários terceirizados, principalmente nos serviços de portaria e limpeza. Conta, ainda, com o efetivo de 108 servidores docentes distribuídos entre os quatro departamentos acadêmicos existentes, conforme organograma apresentado na Figura 4 (UFMG, 2015).

Figura 4 - Organograma da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG



Fonte: Cedido pela Secretaria Administrativa da FACE, 2016.

2.2 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DOS COLEGIADOS.

A estrutura dos Colegiados de Cursos é definida por Resoluções do Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão - CEPE, e suas atribuições são definidas pelo Estatuto da Universidade Federal de Minas Gerais, a saber:

A coordenação didática de cada curso de Graduação, Mestrado e Doutorado é exercida por um Colegiado de Curso, com as seguintes atribuições:

- I** - orientar e coordenar as atividades do curso e propor ao Departamento ou estrutura equivalente a indicação ou substituição de docentes;
- II** - elaborar o currículo do curso, com indicação de ementas, créditos e pré-requisitos das atividades acadêmicas curriculares que o compõem;
- III** - referendar os programas das atividades acadêmicas curriculares que compõem o curso, nos termos do art. 49, §§ 1o e 2o, deste Estatuto;
- IV** - decidir das questões referentes à matrícula, reopção, dispensa e inclusão de atividades acadêmicas curriculares, transferência, continuidade de estudos, obtenção de novo título e outras formas de ingresso, bem como das representações e recursos contra matéria didática, obedecida a legislação pertinente;
- V** - coordenar e executar os procedimentos de avaliação do curso;
- VI** - representar ao órgão competente no caso de infração disciplinar;
- VII** - elaborar o plano de aplicação de verbas destinadas a este órgão.

§ 3º - O Colegiado de Curso e a Comissão Coordenadora terão sede em uma Unidade Acadêmica determinada pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

Art. 55º - Cada Colegiado de Curso terá um Coordenador e um Subcoordenador, eleitos pelo órgão, por maioria absoluta de votos, com mandato de 2 (dois) anos, permitida a recondução.

§ 1º - Cabe ao Coordenador presidir o Colegiado de Curso e atuar como principal autoridade executiva do órgão, com responsabilidade pela iniciativa nas diversas matérias de competência deste.

§ 2º - Nas faltas ou impedimentos eventuais do Coordenador, suas atribuições serão exercidas pelo Subcoordenador e este será, automaticamente, substituído pelo decano do Colegiado, procedendo-se a nova eleição em caso de vacância da Coordenadoria ou da Subcoordenadoria.

Art. 56º - A composição do Colegiado de Curso ou da Comissão Coordenadora de cada curso será estabelecida no respectivo regulamento, a ser aprovado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (UFMG, 1999, p. 19 e 20).

2.3 REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA NO SERVIÇO PÚBLICO

A sociedade tem passado por um constante processo de evolução, desde a revolução industrial até os dias de hoje. Outrossim, a ciência, a tecnologia, as relações sociais, a indústria, a política etc. estão em processo contínuo de mutação, cada vez mais aperfeiçoando e transformando a sociedade. Diante das inovações tecnológicas e do impacto das transformações da sociedade nas organizações, Morgan (2002), acrescenta que:

Ela trouxe enormes benefícios, aumentando em milhares de vezes a capacidade de produção. Mas suas deficiências também são evidenciadas quando seres humanos se rebelam contra seres “mecanizados”, criando uma rigidez que impede as organizações de se adaptarem e fluírem com a mudança. Muitos de nós somos aprisionados em padrões de pensamento mecanicista. Ao nos tornarmos conscientes de como isto ocorre, podemos aprender a tirar proveito de seus pontos fortes e liberar nossa capacidade de organizar de maneiras diferentes (MORGAN, 2002, p. 33).

Esses aspectos, de acordo com Braverman (1981), também são responsáveis pelas reestruturações, porém o processo de mudança organizacional é complexo e exige várias etapas, e as diversas pessoas envolvidas com os trabalhos da organização. Assim, afirma que:

As primeiras grandes mudanças na organização do trabalho se processaram à época da revolução industrial com a passagem do método artesanal de produção para a produção nas oficinas e fábricas, sendo esta profundamente marcada pela divisão do trabalho, o mais antigo inovador modo de produção capitalista (BRAVERMAN, 1981, p. 25).

Implementar uma mudança, ou mudar os processos, não tem sido uma tarefa fácil para as organizações, que muitas vezes só percebem a hora de promover alterações quando estão em momento de crise. Isto significa dizer que, um processo de mudança afeta toda organização e os trabalhadores que estão envolvidos no processo, conforme definição de Souza (1994):

Se por mudanças se entender a transformação da característica de um estado, condição ou situação, com dimensões significativas no objeto impactados por elas, então as mudanças na organização do trabalho podem ser compreendidas como alterações no conteúdo do trabalho, na forma e na maneira de realizá-lo, exigindo do trabalhador menor ou maior esforço

adaptativo em relação a situação anterior e em outros casos dispensando o trabalhador do seu posto de trabalho (SOUZA, 1994, p. 13).

Dentre as dificuldades na hora de se processar as mudanças encontram-se inseridos os autores que nela estão envolvidos. Desta forma, de acordo com Souza (1994):

O comportamento dos empregados face a este tipo de mudança possui relação intrínseca com as normas culturais da sociedade em que fazem parte. Sua reação pode ser de aceitação e submissão ou de contestação das medidas (SOUZA, 1994, p. 19).

Fazer com que todos entendam o processo e participem das decisões tomadas, acaba sendo um mecanismo para que as chefias consigam a adesão de todos, e executem as mudanças com maior êxito. Esta percepção é apontada por Souza (1994), ao afirmar que:

Num ambiente em que os trabalhadores possuem consciência do seu papel e poder, uma mudança imposta pode ser extremamente maléfica para a organização, visto que a forma de resistência pode por a perder os planos e mudança, bem como levar a organização ao fracasso (SOUZA, 1994, p. 20).

É oportuno registrar que, na organização pública as mudanças mais expressivas surgiram a partir da constituição de 1988, com medidas descentralizadoras de poder na administração pública, e mais recentemente com os processos de desburocratização. Segundo Bresser (1998, p. 24), “Os cidadãos estão-se tornando cada vez mais conscientes de que a administração pública burocrática não corresponde às demandas que a sociedade civil apresenta aos Governos, no capitalismo contemporâneo”.

Neste contexto, as mudanças propostas para o Colegiado da FACE, buscam interface entre o diálogo da instituição com a equipe de trabalho de tal forma a imprimir melhoria na qualidade de atendimento ao público, com mudanças nos

processos e rotinas do setor. Assim, enquanto síntese do que se busca, a partir da intervenção ora sugerida, retoma-se Morgan (2002), com o seguinte texto:

A ideia de integrar as necessidades dos indivíduos e das organizações tornou-se uma força poderosa. Começaram a surgir alternativas para a organização burocrática à medida que a pesquisa mostrou como as estruturas burocráticas, os estilos de liderança e as organizações de trabalho em geral podiam ser modificados para criar trabalhos "mais ricos" e motivadores que encorajassem as pessoas a exercer suas capacidades de autocontrole e criatividade (MORGAN, 2002, p. 57).

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Tendo em vista que o clima organizacional tem sido considerado fundamental para o sucesso de qualquer instituição, são relevantes as considerações de Mól *et. al* (2010):

É praticamente impossível pensar nas tarefas colocadas para o Estado neste momento sem contar com um conjunto de servidores motivados para realizar a contento os objetivos das políticas públicas. Impõe-se assim a compreensão do clima organizacional na gestão pública visando melhorar o desempenho do servidor, para com isso elevar os níveis de qualidade e eficiência dos serviços prestados a comunidade (MÓL ET AL, 2010, p. 14).

Um clima organizacional favorável é fundamental para o desenvolvimento de um bom trabalho em equipe e para alcançar a motivação desejável em qualquer estrutura organizacional. A seguir, no Quadro 1, serão apresentados alguns conceitos e definições relativas à compreensão de clima organizacional, trabalhados por Rizatti (2006), *apud* Torres e Oliveira (2007); Santos (1999).

Quadro 1 - Conceitos e Definições de Clima Organizacional

Autores	Conceitos e definições
Litwin e Stringer (1968, <i>apud</i> Santos, 1999)	Um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham nesse ambiente e que

	influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.
Pritchard e Karasick (1973), segundo Santos (1999)	É uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno de uma organização, que distingue uma organização da outra: (i) é resultando do comportamento e política dos membros da organização, especialmente da alta administração; (ii) é percebido pelos membros da organização; (iii) serve como base para interpretar a situação; (iv) atua como fonte de pressão para direcionar a atividade.
Schneider (1972)	Uma percepção generalizada que o indivíduo forma da organização, e que é resultante de experiências vivenciadas por ele neste ambiente.
Bowditch e Buono (1992)	Clima organizacional pode ser definido como uma percepção da atmosfera e do ambiente da organização, tendo implicações na satisfação do trabalho, no empenho, na interação e no comportamento do grupo.
Coda (1993,1997)	O clima organizacional refere-se ao que as pessoas acreditam que existe e que esta acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes.
Luz (1995)	<p>Clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período.</p> <p>O clima é resultante da cultura das organizações, de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta, "também, dos acontecimentos fortemente positivo e negativos, que ocorrem fora delas".</p> <p>Sentimento que se expressa por todos na organização, em um determinado período, podendo ser influenciado por fatores conjunturais externos e internos.</p>
Martins (apud Siqueira, 2008:29)	Clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização. Fala-se em clima organizacional para referir-se ao ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano.
Teixeira (2002)	O clima organizacional pode ser entendido como a

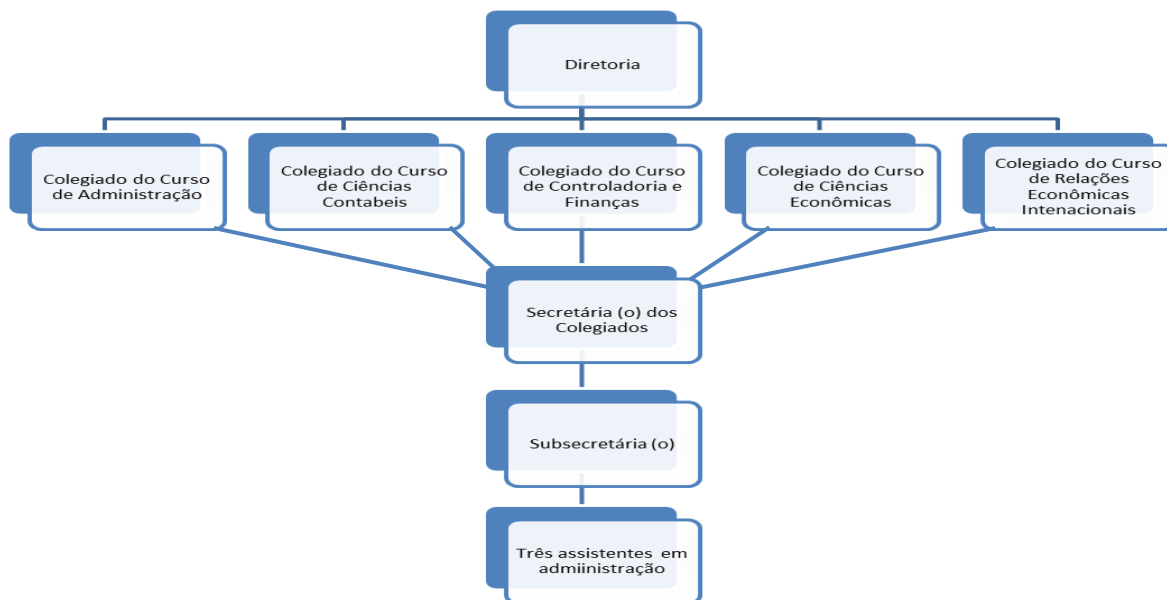
	expressão dos sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica. O clima organizacional é formado pela identificação das pessoas com a empresa, principalmente em relação aos desafios, cultura vencedora, reconhecimento, equidade, liderança, oportunidade de carreira, programas de treinamento, ambiente de aprendizagem e ambiente acolhedor.
--	---

Fonte: Rizatti (2006), *apud* Torres e Oliveira (2007); Santos (1999).

De acordo com a abordagem proposta por Morgan (2002), relativa às estruturas organizacionais, que dão enfoque à importância das pessoas, pode-se concluir que é essencial investir em atividades que visem à melhoria da qualidade de vida dos funcionários e atitudes que busquem o aperfeiçoamento do ambiente de trabalho.

Considerando a atual estruturação da secretaria dos colegiados e, diante da sobrecarga de trabalho e a quantidade insuficiente de servidores no setor, apresenta-se a Figura 5, com o organograma relativo à organização que se espera implantar com o presente projeto.

Figura 5 – Proposta de estruturação da Secretaria dos Colegiados de Cursos da FACE



Fonte: elaborado pela autora, 2015.

Finalizando este tópico, cita-se Mól *et al* (2010), no intuito de demonstrar a relevância do clima organizacional no ambiente de trabalho:

O ambiente organizacional deve ser propício à maior responsabilização do funcionário e ao maior nível de autonomia que lhe é outorgado. A questão que se coloca é como transformar um ambiente pautado no funcionamento de uma administração de cunho burocrático para administração flexível, transparente e participativa. Esse desafio se torna maior quando pesquisas nas administrações estaduais como efetuada por Porto (apud Medeiros e Levy, 2010) revelam desmotivação do funcionalismo público, forte absentismo de servidores públicos, motivados em muitos casos por doenças desenvolvidas nos ambientes de trabalho, ausência de políticas integradas visando a promoção da saúde do trabalhador e insatisfação de grande parte dos servidores públicos ou função pública (MOL ET AL, 2010, Pág.29).

2.5 DEFINIÇÃO DE PROCEDIMENTOS DA SECRETARIA DOS COLEGIADOS

A seguir, no Quadro 2, descrevem-se as atividades realizadas pela Secretaria dos Colegiados, conforme estabelecidas pelo Regimento da UFMG, Normas de

Graduação e Calendário Acadêmico da UFMG, ou seja, aquelas que são anuais, semestrais, diárias, demandas dos alunos e demais membros da comunidade envolvida, e os procedimentos definidos pelo setor.

Quadro 2 – Atividades e procedimentos realizados pelos Colegiados de Cursos da FACE

ATIVIDADES	FLUXO RESUMIDO
Atividades básicas da secretaria	Suporte ao atendimento dos alunos, realizada pelos Coordenadores. Elaborar documentos em geral, ofícios, memorandos, editais, portarias, consultar correio eletrônico e lançamentos e conferência do Sistema de Controle de Processos Administrativos - CPAV, atendimento aos coordenadores, ao público e ao telefone, arquivamento de documentação por curso, divulgação de atividades diversas, avisos.
Atendimento aos alunos	Atendimento de alunos, esclarecendo dúvidas e orientações diversas sobre a vida acadêmica.
Eleição de coordenadores e subcoordenadores	Elaboração dos editais e portarias, fichas de inscrição, recebimento das inscrições, convocar e secretariar a reunião para eleição e redigir a ata. Comunicar o resultado. Receber recursos, quando houver.
Reuniões de colegiado	Controlar mandatos dos membros; convocar membros, preparar e secretariar as reuniões; fazer atas, comunicar decisões através de ofícios.
Eleição de membros do Núcleo Docente Estruturante – NDE	Elaboração dos editais, fichas de inscrição, recebimento das inscrições, convocar e secretariar a reunião para eleição e redigir a ata. Comunicar o resultado. Receber recursos, quando houver.
Reuniões do NDE	Controlar mandatos dos membros; convocar membros, preparar e secretariar as reuniões; fazer atas;
Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE	Fazer análise da situação de cada aluno selecionado para ser inscrito na avaliação. Conferir dados pessoais e inscrevê-los no site do Inep. Encaminhar aos alunos informativos relativos ao processo e divulgar a relação dos inscritos. Receber justificativa dos alunos ausentes, e encaminhar ao Setor de

		Avaliação da UFMG; Fazer lançamento no Sistema de Graduação - SIGA, dos processos dos alunos irregulares deferidos pela comissão de avaliação.
Projetos de Intercâmbio da UFMG		Divulgação dos editais, recebimento e encaminhamento dos documentos de afastamento para intercâmbio, lançamento do afastamento SIGA. Solicitar aos Departamentos a indicação da composição da banca examinadora de professores.
Recepção dos intercambistas estrangeiros		Aceite dos pedidos através da elaboração de ofícios a Diretoria de Relações Internacionais da UFMG - DRI e solicitação aos respectivos Departamentos a indicação de tutor, organizar a recepção dos intercambistas, assessorar no acerto de matrículas e lançar matrícula no SIGA.
Recepção de calouros		Organizar, participar, elaborar ofícios e divulgar a recepção dos calouros.
Programa Especial de Bolsas Acadêmicas para Estudantes dos Cursos Noturnos de Graduação da UFMG – PRONOTURNO		Assessorar em todo processo de seleção, controle e encaminhamento de frequência ao Setor de bolsas.
Comprovação de conhecimentos		Receber e analisar as inscrições para observar se cumprem a Resolução específica e encaminhar os processos para avaliação dos Coordenadores. Receber e encaminhar aos Departamentos envolvidos as solicitações de comprovação, formulários e cancelamentos de pedidos. Redigir ofícios de solicitação da banca examinadora e portarias de indicação dos mesmos.
Reopção e rematrícula		Conferência dos processos e seleção. Divulgação e comunicação de resultado. Lançamento de dados no quadro de adaptação curricular e encaminhamento à seção de ensino e matrícula dos aprovados.
Transferência e obtenção de novo título		Receber os formulários de solicitações de aproveitamento de estudos, encaminhar para análise dos Coordenadores, lançamento em planilha e encaminhamento de formulários à seção de ensino.
Transferência		Fazer adaptação curricular dos processos recebidos do

Especial	Departamento de Registro e Controle Acadêmico – DRCA, após análise e despacho do coordenador, comunicar ao aluno e encaminhar processo à Seção de Ensino.
Cancelamento de exclusão do registro acadêmico	Receber os recursos, encaminhar processo para relator, comunicar oficialmente o resultado ao aluno, encaminhar processos deferidos ao DRCA.
Matrícula	Solicitação de oferta de disciplinas conforme a demanda dos alunos e acompanhamento de todo o processo de matrícula no SIGA. Controle da matrícula de formação complementar, recebimento e lançamento requerimentos deferidos no acerto de matrícula presencial.
Distribuição de salas	Alimentar o SGT - Sistema Gerenciador de Turmas com as disciplinas, horários das aulas, número de alunos; e fazer a distribuição automática e os ajustes manuais necessários e divulgar.
Encargos didáticos	Solicitar aos Departamentos a designação de professores, lançar no Sistema Gerenciador de Turmas - SGT e divulgar.
Controle de frequência dos professores de outras unidades	Cobrar dos Departamentos a designação de professor a cada semestre letivo, elaborar e apurar frequência diariamente e encaminhar mensalmente aos respectivos Departamentos. Solicitar os programas das disciplinas e encaminhar à Seção de Ensino e para divulgar na página da FACE. Dar apoio técnico aos professores de outras unidades. Atender às solicitações de acesso ao estacionamento e acesso à rede de informática, reserva de auditórios e laboratórios, impressão de atividades avaliativas.
Mudança de turno	Receber os pedidos e encaminhar ao Coordenador para análise, após parecer informar o resultado ao aluno e lançar no SIGA, encaminhar processo à Seção de Ensino.
Dispensas de disciplinas	Controle das solicitações de dispensas a serem homologadas em reunião de Colegiado.
Trancamento parcial e total	Controle das solicitações de trancamento total e parcial a serem homologadas em reunião de Colegiado.
Formação Complementar	Recebimento e controle dos pedidos de formação complementar de cada aluno. Receber os pedidos, conferir, levar para reunião de colegiado, fazer adequação das

	disciplinas no SIGA.
Regime Especial	Recebimento do pedido, encaminhamento ao Serviço de Atenção à Saúde do Trabalhador - SAST para perícia e após laudo pericial encaminhar aos professores envolvidos para ciência e deferimento, encaminhar à Seção de Ensino e para lançamento.
Oferta de disciplinas	Solicitação de oferta de disciplinas e vagas no SIGA, conferência do aceite pelos Departamentos envolvidos, divulgação.
Mobilidade acadêmica	Controle dos processos relativos aos alunos de mobilidade acadêmica.
Projeto pedagógico	Controle e apoio operacional das modificações no projeto pedagógico.
Reconhecimento e renovação do reconhecimento dos Cursos	Conferência e encaminhamento de documentos para a Diretoria de Avaliação Institucional – DAI. Apoio na organização da documentação e recepção dos examinadores do Ministério da Educação – MEC.
Atividades Complementares	Recebimento, encaminhamento aos Coordenadores para análise e controle dos pedidos dos alunos.
Alunos que retornam do intercâmbio	Recebimento dos certificados de notas, comunicação ao aluno, recebimento dos programas e da solicitação de aproveitamento das disciplinas, encaminhamento ao coordenador e envio à Seção de Ensino.

Fonte: elaborado pela autora, com base na experiência no setor e as rotinas administrativas dos Colegiados da FACE, 2015.

3. METODOLOGIA

Em termos de classificação o presente estudo pode ser definido como exploratória-descritiva, e, quanto aos meios, pesquisa documental, valendo-se de estudo de caso como estratégia para análise. Considerando que, no futuro, espera-se obter a avaliação e monitoramento da reestruturação aqui proposta, o projeto pode ser, então, definido como possível pesquisa qualitativa uma vez que a coleta de dados será realizada através de entrevista com os usuários e a equipe de trabalho.

De acordo com Gil (2008, p. 27), a pesquisa exploratória tem por finalidade “propiciar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, ou seja, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para estudos posteriores.” Por conseguinte, como afirma Gil (2008, p. 57), o estudo de caso consiste em um, “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Assim como definido por Vergara (1998):

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país, tem caráter de profundidade e detalhamento VERGARA (1998, p. 47).

A pesquisa documental, segundo Gil (2008), define-se como aquela que:

Vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. O desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Apenas há que se considerar que o primeiro passo consiste na exploração das fontes documentais, que são em grande número. Existem, de um lado, os documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. De outro lado, existem os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc GIL (2008, p.51).

Ainda de acordo com GIL (2008, p. 28), a pesquisa descritiva permite “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis”, ao detalhar melhor o objeto de estudo e ajudando a entender a dinâmica do setor e suas características.

Por fim, conforme afirmam *Dalfovo et al* (2008):

Pesquisa qualitativa é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise.

Conservando a ideia de que a pesquisa qualitativa não envolve a quantificação de fenômenos, [...] ela pode ser associada com a coleta e análise de texto (falado e escrito) e a observação direta do comportamento (DALFOVO ET AL, 2008, p.9 e 10).

Acredita-se que a escolha desses conceitos atende, com propriedade, a dinâmica do projeto de intervenção que se pretende realizar.

Diante do exposto, considera-se oportuno registrar que, inicialmente apresentou-se análise geral da estrutura organizacional da Faculdade Ciências Econômicas da UFMG valendo-se de coleta de dados junto aos documentos oficiais da instituição e, posteriormente, mostrou-se breve histórico do funcionamento da Secretaria dos Colegiados. Em seguida, buscou-se sistematizar a literatura encontrada através do diálogo com a prática vivenciada durante os seis anos de exercício no setor. Tais aspectos foram utilizados no intuito de contribuir para a fundamentação teórica da proposta de reestruturação em relação à importância e relevância das mudanças, seus desafios e perspectivas frente ao novo modelo apresentado. Soma-se a isto, a tentativa de propor soluções para minimizar a problemática da falta de motivação dos servidores e melhorar, não só o clima organizacional, mas, também, a otimização de recursos humanos.

Em síntese, a metodologia utilizada para desenvolver o projeto apresentado envolve a análise da literatura referente a clima organizacional e reestruturação administrativa através de pesquisa e levantamento bibliográfico acerca do assunto, Para tanto, buscou-se por referências bibliográficas, obtendo-se, dos autores, os conceitos e informações que se julgou necessários para o entendimento dos temas abordados.

A seguir, passa-se a apresentar o plano de ação que será desenvolvido a partir das atividades realizadas pelos colegiados de curso, descritas no Quadro 2. Logo após, detalha-se o cronograma de implementação e o orçamento estimado neste estudo.

3.1. PLANO DE AÇÃO

Tendo em vista a metodologia apresentada, descreve-se o que se julga ser relevante para uma reestruturação eficiente tendo em vista a necessidade de otimização dos recursos humanos disponíveis na UFMG, a premência da prestação de um serviço de qualidade à sociedade, melhoria no clima organizacional do setor e motivação dos servidores.

Conforme afirma Mól *et al* (2010), é impossível se pensar qualquer estrutura organizacional sem atentar para os personagens envolvidos no contexto. De acordo com ele:

Os governos devem procurar adotar reformas graduais para a gestão dos recursos humanos sintonizados com o perfil do Estado não apenas centrado na eficiência, eficácia e efetividade de suas políticas públicas, mas principalmente marcado pela preocupação em dar atendimento de qualidade às demandas crescentes dos cidadãos. Para tal tarefa, compreender a motivação dos servidores é fundamental, pois conhecendo as percepções dos servidores acerca de suas condições de trabalho poder-se-á adaptar mudanças graduais visando transformar a gestão pública em gestão por resultados (MOL ET AL, 2010, p. 14).

Com base na citação de Mól *et al* (2010) e, considerando-se o número expressivo de colegiados de cursos da UFMG, com variados formatos de funcionamento de suas respectivas secretarias considera-se que a estrutura existente na FACE um modelo válido apesar de necessitar de algumas mudanças a para alcançar sucesso.

Isto significa dizer que tal estrutura pode representar um modelo a ser seguido quanto à otimização dos recursos humanos, porque apresenta uma secretaria de Colegiados, onde é realizado o atendimento compartilhado dos cinco colegiados de cursos, aproveitado o conhecimento dos servidores e a manutenção do atendimento nos turnos diurnos e noturnos sem interrupção; mesmo em períodos de férias e afastamentos dos secretários.

Considera-se que para manter o funcionamento atualmente oferecido, ou seja, em colegiados individuais, seria necessário um quantitativo de dez servidores, que se traduz em: cinco secretários, cinco assistentes e cinco salas, para abrigar as secretarias dos seis cursos ministrados pela unidade.

Partindo desse pressuposto e objetivando melhorar os problemas apresentados, enquanto plano de ação a ser implantado, sugere-se a seguinte reestruturação: uma única Secretaria, com a lotação de um secretário de Colegiado, o qual, para além de se constituir o responsável pela interlocução com a diretoria e coordenadores de curso, cuidaria da definição das rotinas de trabalho e organização do setor. Para tanto, contaria com o apoio de uma subsecretaria, com a atribuição de assessorá-lo na realização das atividades diárias e substituí-lo em períodos de férias e eventuais ausências. Considera-se indispensável, ainda, que no setor, exista uma equipe de três assistentes administrativos para desempenhar as tarefas relativas ao dia a dia de trabalho da Secretaria dos Colegiados da Faculdade.

Detalhando a equipe de Assistentes Administrativos, espera-se que cada um fique responsável pelos procedimentos referentes a dois Cursos que possuem similaridade e são ofertados pelos mesmos Departamentos, ou seja, Administração diurno e noturno, Ciências Contábeis e Controladoria e Finanças, Ciências Econômicas e Relações Econômicas Internacionais.

4. CRONOGRAMA

Para tornar possível o plano de ação, que tem por objetivo propor melhoria na estrutura e procedimentos administrativos da Secretaria dos Colegiados dos Cursos de Graduação da Faculdade de Ciências Econômicas, espera-se cumprir os prazos estimados, conforme especificados no Quadro 3.

Quadro 3 – Cronograma de implantação

Prazo	Evento
Maio a novembro - 2015	Coleta de dados
Dezembro - 2015	Apresentação do projeto à diretoria da FACE
Dezembro - 2015	Providências formais da diretoria em relação à nova estrutura proposta para a Secretaria dos Colegiados de Graduação
Dezembro - 2015	Reunião com os servidores do setor
Janeiro - 2016	Início da implantação da nova estrutura organizacional apresentada
De março - 2016 - em diante	Reorganização das rotinas administrativas
A cada seis meses após a reorganização das rotinas administrativas	Período para avaliação e monitoramento da nova estrutura

Fonte: elaborado pela autora, 2015.

Nota-se que os prazos foram pensados de forma a tornar o projeto de intervenção flexível ao tempo. No entanto, a partir do momento em que a direção tomou

conhecimento desta proposta, tornou-se possível viabilizar a reestruturação. Isto significa dizer que, uma vez acolhido encontra-se em processo de implantação.

5. RECURSOS NECESSÁRIOS

Para atender às demandas geradas por este projeto não serão necessários grandes incrementos financeiros além dos já disponibilizados pela unidade, tais como: infraestrutura física, materiais de escritório e informática e mobiliário. Desta maneira, o investimento refere-se, apenas, ao que se propõe no quesito de recursos humanos, tendo em vista a carência de dois servidores a mais no setor.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Secretaria dos Colegiados de Cursos de Graduação, parte integrante da estrutura organizacional de uma unidade acadêmica, deve ter refletido no seu processo de trabalho o atendimento eficaz para que todos os envolvidos - alunos, professores e servidores – tenham as suas necessidades e expectativas atendidas, assim como, a melhoria do desempenho de seu método de rotinas gerenciais, administrativas e operacionais.

Naturalmente, a proposta ora sugerida, contempla o desenvolvimento de ferramentas que propiciem a habilidade de trabalhar em equipe. Neste contexto, acredita-se ser necessário assegurar, durante o processo de implantação, a participação de todos, pois a construção de uma nova estrutura depende, principalmente, do entendimento relativo à importância da mudança, ainda que seja lenta e cheia de reavaliações, para que se possa obter êxito.

Considerando que o presente estudo envolvia muito mais fatores internos que externos à unidade, no final do ano de 2015, com o aval da diretoria da FACE, a qual providenciou o aspecto legal necessário, iniciou-se o processo de

reestruturação ora apresentado. Portanto, considera-se importante mencionar que as sugestões foram acolhidas e que, atualmente, estão em fase de implantação.

Espera-se que a partir do detalhamento das atribuições e propostas de redesenho estrutural, em busca de otimização, agilidade e qualidade do serviço prestado, seja possível aprimorar a qualidade do atendimento aos usuários e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria do clima organizacional da equipe lotada na Secretaria dos Colegiados de Cursos da FACE.

Por fim, acredita-se que este estudo possa oferecer elementos para futuros trabalhos acadêmicos que transitem por temas relativos à reestruturação organizacional e satisfação do trabalho em equipe.

7. REFERÊNCIAS

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores. Cap. 1. Págs.: 49 a 59.

BRESSER - Pereira, Luiz Carlos e Peter Spink, orgs.(1998). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas: 21- 38.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008 ISSN 1980-7031

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

MÒL, Anderson Luiz Rezende... [et. Al.]. **Clima organizacional na administração pública: um estudo da Secretaria de estado da administração de Recursos Humanos do Rio grande do Norte**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MORGAN, Gareth, 1943. **Imagens da organização: edição executiva**; tradução Geni G. Goldschmidt. 2. ed. - 4ª reimpressão – São Paulo: Editora Atlas, 2002.

SOUZA, Wertson Brasil de. **Interesse Público e Resistência à mudança em organizações públicas: Estudos de caso**. 658.406/S729i/1994/T.

UFMG 1999, **Estatuto UFMG**. Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Sobre-a-UFMG/Estatuto>. Acesso em 16 fev. 2016.

UFMG 2016, Faculdade de Ciências Econômicas – FACE. **Site oficial**. Disponível em: www.face.ufmg.br. Acesso em: 11 nov. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. - São Paulo: Editora Atlas, 1998.