

### **Estrutura de Comissões: um estudo da atual Comissão Interna do Vestibular de uma Universidade**

Thiago Fernando Pires Alves<sup>1</sup> (UNESPAR/FECILCAM) - [pireesthiaago@hotmail.com](mailto:pireesthiaago@hotmail.com)

Guilherme Fernando Ribeiro<sup>2</sup> (UNESPAR/FECILCAM) – [guilherme.ribeiro91@hotmail.com](mailto:guilherme.ribeiro91@hotmail.com)

Camila Matos<sup>2</sup> (UNESPAR/FECILCAM) - [matoscamila@hotmail.com](mailto:matoscamila@hotmail.com)

Rony Peterson da Rocha<sup>3</sup> (UNESPAR/FECILCAM) - [petersonccbpr@hotmail.com](mailto:petersonccbpr@hotmail.com)

*Resumo: Existem nas organizações dois tipos de grupos, os formais e os informais. Nos grupos formais pode-se observar a presença de grupos de comando e as comissões permanentes, ou em exercício, que geralmente são duradouras e lidam com problemas e decisões recorrentes. Resumidamente pode-se dizer que uma comissão é um grupo organizacional formal, geralmente de longo prazo de duração, criado para realizar tarefas específicas. O presente artigo tem como objetivo estudar o organograma da Comissão Interna do Vestibular de uma Universidade, descrever as funções de cada membro desta Comissão, fazer um diagnóstico da Comissão atual, analisar as vantagens e desvantagens da Comissão atual e apresentar uma sugestão de organograma para a Comissão. A pesquisa classifica-se quanto aos fins descritiva, exploratória e explicativa, e quanto aos meios como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Foi identificado que a Universidade não são definidos em razão de ter mais de uma pessoa exercendo a mesma função e o coordenador geral exerce muitas funções e acaba sobrecarregado. Através do estudo identificou-se a necessidade em definir uma estrutura e um organograma para a Comissão Interna do Vestibular da Universidade, obtendo assim vantagens como a diminuição de conflitos e melhor divisão de tarefas.*

*Palavras-chave: Engenharia de Produção; Engenharia Organizacional; Comissão.*

#### **1 Introdução**

Um grupo é formado por duas ou mais pessoas que interagem e influenciam entre si visando um objetivo em comum. Existem nas organizações dois tipos de grupos, os formais e os informais. Os grupos formais são encarregados de realizar tarefas específicas para ajudar a

---

<sup>1</sup> Graduando em Engenharia de Produção Agroindustrial pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão. Pesquisador do Grupo de Estudos e Pesquisa em Processos e Gestão de Operações (GEPPGO), Linha de Pesquisa em Pesquisa Operacional (PO). Áreas de atuação: PO; PPCP; Programação da Produção.

<sup>2</sup> Graduando (a) em EPA pela Fecilcam.

<sup>3</sup> Graduado em Engenharia de Produção Agroindustrial pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão. Mestre em Engenharia Química pela Universidade Estadual de Maringá - UEM. Doutorando em Engenharia Química pela Universidade Estadual de Maringá – UEM. Professor do Departamento de Engenharia de Produção Agroindustrial da Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão. Pesquisador do GEPPGO. Áreas de atuação: Sínteses e Otimização de Processos e Planejamento, Programação e Controle da Produção

organização a atingir seus objetivos. Já os grupos informais são os grupos que surgem dentro de uma organização, porém raramente estão relacionados aos objetivos da organização. Esses grupos formais são pessoas que se juntam em razão de interesses comuns, tais como atividades cívicas ou religiosas, *hobbies* entre outros.

Nos grupos formais pode-se observar a presença de grupos de comando e as comissões permanentes, ou em exercício, que geralmente são duradouras e lidam com problemas e decisões recorrentes. As comissões são constituídas de pessoas lotadas em unidade diferentes da organização. Ela é um grupo paralelo à estrutura organizacional e tem como finalidade estudar assuntos, situações, problemas ou realizar trabalhos que não estejam dentro do âmbito e das responsabilidades da organização, mas são assuntos de interesse comum a ela. Resumidamente pode-se dizer que uma comissão é um grupo organizacional formal, geralmente de longo prazo de duração, criado para realizar tarefas específicas.

O trabalho aqui apresentada trata da Área de Engenharia Organizacional, uma das dez áreas de conhecimento da Engenharia de Produção listadas pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO). De acordo com a ABEPRO (2008), as subáreas do conhecimento relacionadas à Engenharia Organizacional são: Gestão Estratégica e Organizacional; Gestão de Projetos; Gestão do Desempenho Organizacional; Gestão da Informação; Redes de Empresas; Gestão da Inovação; Gestão da Tecnologia e; Gestão do Conhecimento.

A Engenharia Organizacional está relacionada à gestão das organizações, englobando em seus tópicos o planejamento estratégico e operacional, as estratégias de produção, a gestão empreendedora, a propriedade intelectual, a avaliação de desempenho organizacional, os sistemas de informação e sua gestão e os arranjos produtivos (ABEPRO, 2008).

Este trabalho foi realizado na disciplina de Teorias das Organizações e Organização do Trabalho, do Curso de Engenharia de Produção Agroindustrial, do Departamento de Engenharia de Produção, da Universidade Estadual do Paraná campus de Campo Mourão (UNESPAR/FECILCAM). A turma foi dividida em grupos de até três pessoas, ficando cada grupo responsável por realizar um trabalho relacionado com algum dos conteúdos trabalhados durante os três primeiros bimestres do ano letivo. Para elaboração dos trabalhos os grupos foram orientados pelo professor que leciona a disciplina.

Os objetivos do trabalho são: Estudar o organograma da Comissão Interna do Vestibular de uma Universidade; Descrever as funções de cada membro desta Comissão; Realizar um diagnóstico da Comissão atual; Analisar as vantagens e desvantagens da Comissão atual; Apresentar uma sugestão de organograma para a Comissão.

O artigo está estruturado em sete partes. Na primeira, o trabalho é contextualizado e os objetivos do trabalho são apresentados. Em seguida, tem-se o referencial teórico conceitual utilizado no desenvolvimento do trabalho. Na terceira, apresenta-se a metodologia utilizada para realização do trabalho. Em seguida, está a descrição dos trabalhos encontrados na literatura. Na quinta, discorre-se sobre a atual Comissão Interna do Vestibular, a caracterização do setor e a sugestão de um organograma para a Comissão Interna do Vestibular da UNESPAR/FECILCAM. Em seguida, tem-se as considerações finais e, por fim, listam-se as referências.

## **2 Comissões**

Conforme aponta Chiavenato (2000) as comissões recebem uma variedade de denominações: comitês, juntas, conselhos, grupos de trabalhos entre outros. Algumas comissões desempenham funções administrativas, outras funções técnicas, outras estudam problemas, outras ainda apenas fornecem recomendações. As comissões é um tipo distinto de

organização de assessoria. Ela pode ser conceituada como grupo de pessoas designadas para desempenhar um ato administrativo. Resumidamente, pode-se dizer que uma comissão é um grupo de pessoas a quem se dá um assunto para estudar.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003) a comissão não está inserida dentro da organização, que abrange os demais departamentos. No entanto, está vinculado a um executivo de alto nível da organização, em geral um diretor, ao qual deve prestar contas. O que caracteriza uma comissão é que seus membros estão lotados em departamentos diferentes e são agrupados na comissão com uma finalidade específica. Assim, nunca se deve criar uma comissão para se incumbir de assuntos que cabem a um departamento determinado.

Segundo Chiavenato (2000), as comissões devem nascer de uma necessidade percebida pelos departamentos, devem representar as funções e o pessoal interessado, devem ter membros apropriados em função do assunto que vão estudar, deve ter uma agenda preparada para não perder produtividade e deve oferecer oportunidade de participação a todos os membros. O número de membros de uma comissão deve ser o mínimo possível entre cinco ou seis membros e não devem ter mais do que quinze ou dezesseis.

## 2.1 Aplicações e procedimentos

Segundo Chiavenato (2000), uma comissão é aplicada quando uma conclusão exige variedade de informações, como é o caso de comissões de pesquisas sobre produtos, preços, orçamentos, salários, entre outros. Ela é aplicada quando existi a necessidade de obter o julgamento de várias pessoas para apoiar a tomada de uma decisão importante ou também quando o êxito do cumprimento das decisões depende da compreensão de todos os seus aspectos e detalhes. Uma comissão é aplicada quando se torna necessária uma efetiva coordenação para que as atividades de alguns departamentos sejam bem ajustadas.

Como as comissões diferem muito em suas funções e atividades, Stoner e Freeman (1999) destacam alguns procedimentos formais que são úteis para ajudar as comissões a funcionar com eficácia. Os autores colocam que os objetivos da comissão devem ser claramente definidos, de preferência por escrito. A autoridade da comissão deve ser especificada. O tamanho ideal da comissão varia de acordo com as circunstâncias, porém o número ideal fica entre 5 membros e 10. O presidente da comissão deve ser escolhido por sua capacidade de conduzir uma reunião eficiente, encorajando a participação dos membros e garantir que o trabalho seja feito.

## 2.2 Vantagens e desvantagens

As comissões apresentam vantagens e desvantagens. Por exemplo, uma comissão permite maior flexibilidade à organização. Ela evita que a estrutura organizacional precise ser constantemente modificada para atender as alterações de autoridade na realização de atividades. Na maioria das vezes os assuntos exigem um alto volume de autoridade. Baseado em Lacombe e Heilborn (2003) apresenta-se o Quadro 1 que contempla as principais vantagens e desvantagens das comissões.

---

<b>Vantagens e desvantagens das comissões</b>	
<b>Vantagens das Comissões</b>	<b>Desvantagens das Comissões</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Enriquecem as alternativas de soluções apontadas;</li><li>• Aumento da motivação via participação;</li><li>• Coordenação e comunicação melhores;</li><li>• Rapidez de informação;</li><li>• Maior cooperação na implantação das conclusões;</li><li>• Treinamento e avaliação dos membros;</li><li>• Integração da equipe;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidade dividida;</li><li>• Custo em tempo e em dinheiro;</li><li>• Deliberações lentas;</li><li>• Perdas de tempo nas tomadas de decisões;</li><li>• Riscos de soluções de meio-termo (acordo);</li><li>• Eventuais riscos para a hierarquia;</li><li>• Pequenos riscos de desintegração da equipe;</li></ul>

---

A principal vantagem de uma comissão é a expectativa, geralmente satisfeita, de soluções melhores devido à complementaridade de conhecimentos e percepções. A participação aumenta a motivação para produzir e contribuir para a integração das pessoas. Outra importante vantagem das comissões é a participação de várias pessoas nos debates, o que tende a haver maior continuidade administrativa.

Uma comissão deve exigir um coordenador eficiente, capaz de vencer a tendência para a intransigência ou para a acomodação de alguns participantes, capaz de vencer lentidão que é característica de qualquer procedimento democrático de deliberação e ainda capaz de evitar que a comissão se perpetue e se torne inativa sem uma coordenação adequada (CHIAVENATO, 2000).

### **3 Metodologia**

O método de abordagem utilizado foi o qualitativo. A pesquisa para o estudo da Comissão Interna do Vestibular da Universidade classifica-se quanto aos fins descritiva, exploratória e explicativa, e quanto aos meios como pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Foi realizada uma entrevista com o coordenador geral da comissão interna do vestibular, da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) campus de Campo Mourão (FECILCAM). A entrevista foi realizada através de uma conversa com questões pré-estabelecidas antes da entrevista. As questões se referiam em como é formada a estrutura da Comissão Interna do Vestibular da Universidade e quais as Funções dos Membros desta Comissão.

### **4 Revisão de Literatura**

A revisão de literatura teve como foco a busca por artigos que tratassem de estudos realizados sobre Comissões. A busca foi feita nos portais *Capes*, *Scielo* e buscador *Google*.

Silva (2007) demonstra a retrospectiva, composição e como funciona as Comissões Locais de Informação (CLI) criadas na França com a finalidade de possibilitar o contato entre representantes das instalações industriais nucleares e as populações concernidas. Notaram que o surgimento dessas Comissões alterou significativamente o quadro anterior, em que o risco era considerado praticamente inexistente pelos promotores da indústria nuclear.

Cardoso (2012) apresentou uma análise da função da Comissão Parlamentar de Inquérito desde os primórdios de sua origem para o contexto brasileiro, observando os poderes e limites a ela conferidos pelo Estado. Ele concluiu que não há como negar que o papel de controle do poder é necessário e que em teoria e diversas vezes os resultados de suma relevância no contexto político-social são obtidos.

Costa e Rocha (2012) confrontam em seu artigo a visão da literatura sobre a importância e o papel das Comissões permanentes nos legislativos no Brasil, buscando ampliar a compreensão sobre o funcionamento e a relevância das Comissões Parlamentares nas Assembleias Estaduais. Eles concluíram através das respostas dos parlamentares que, no Brasil as Comissões Parlamentares não desempenham o papel central que possuem nos legislativos norte-americanos. Mas foram observadas importantes diferenças entre as explicações da literatura e dos parlamentares.

Com base na revisão de literatura realizada, percebeu-se que nenhum dos trabalhos tiveram o objetivo igual da nossa pesquisa, que foi descrever as funções de cada membro de uma comissão, realizar diagnósticos, analisar vantagens e desvantagens e apresentar sugestão de organograma para a comissão.

## 5 Resultados e discussões

A Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) é uma instituição de ensino composta por 7 campus, sendo que o presente trabalho é referente ao campus de Campo Mourão (FECILCAM) ou também (UNESPAR/FECILCAM). Este campus oferece 10 cursos à comunidade, são eles: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Engenharia de Produção Agroindustrial, Geografia, História, Letras, Matemática, Pedagogia e Turismo e Meio Ambiente.

A Portaria N. 045/2013-D nomeia a Comissão Interna do Vestibular da UNESPAR/FECILCAM, esta, composta por 9 Coordenadores. Nota-se que é um tamanho adequado para a comissão, pois, Chiavenato (2000) aponta que o número de membros de uma comissão deve ser no mínimo entre 5 ou 6 pessoas e no máximo 15 ou 16.

Em entrevista com o atual Coordenador Geral da Comissão Interna do Vestibular da UNESPAR/FECILCAM, identificamos que a instituição não possui uma estrutura de comissão e organograma definidos, ou seja, não existe uma estrutura formalizada em documentos. A divisão de cargos e funções são divididos de acordo com a disponibilidade dos docentes e funcionários da Instituição. O Quadro 2 mostra os cargos com suas respectivas funções.

Cargo	Funções
Coordenador Geral	i) Organizar todas as reuniões; ii) Organização dos editais, publicações e manual do candidato; iii) Contato com os elaboradores de provas; iv) Divulgação pela mídia (rádio, jornais e <i>outdoor</i> ); v) Atestar todos os trabalhos realizados; vi) Fazer a conferência do ensalamento, que é feito por outra pessoa; vii) Entrar em contato com empresas de segurança para o dia da prova.
Indefinido	i) Questões financeiras, envolvendo: i.i) Pagamento dos elaboradores de prova; i.ii) Pagamento dos fiscais; i.iii) Pagamento do material gráfico utilizado; i.iv) Pagamento das empresas prestadoras de serviços.
Indefinido	i) Ensalamamento dos candidatos; ii) Organização das pastas de redação;
Indefinido	iii) Organização e conferência dos gabaritos e provas a serem aplicadas.
Indefinido	i) Organização, manutenção e limpeza das salas; ii) Conferência da quantidade de carteiras; iii) Conferência dos gabaritos e provas a serem aplicados.
Indefinido	i) Contato com os elaboradores de provas; ii) Conferência de gabaritos e provas.
Indefinido	i) Distribuição do lanche para os fiscais nos dias de vestibular; ii) Conferência de gabaritos e provas.
Indefinido	i) Fazer a página de inscrição do vestibular; ii) Postar o edital de ensalamamento na página do vestibular; iii) Conferência de gabaritos e provas.
Indefinido	i) Conferência dos gabaritos do vestibular (sala e nome do candidato); ii) Orçamento para compra dos gabaritos.
Indefinido	i) Elaborar as planilhas de correções da redação; ii) Organizar a equipe de coletores da redação.

Quadro 2 – Cargos da Comissão Interna de Vestibular da FECILCAM e suas respectivas funções.

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Quanto à divisão de cargos e funções, nota-se que o Coordenador Geral fica sobrecarregado, pois exerce muitas funções por não ter uma estrutura definida com cargos e suas respectivas funções. Além disso, os cargos não possuem nome definido pelo fato de mais

de uma pessoa exercer a mesma função, tornando-se difícil nomeá-los. Diante disso, observa-se a necessidade de definir uma estrutura para essa comissão.

Bovo (2013) relatou a questão da divulgação do vestibular, o qual envolve todos os departamentos de forma parcial, ou seja, alguns professores de cada departamento e membros da instituição são responsáveis pela divulgação nas escolas de Campo Mourão, bem como as da região.

De acordo com Bovo (2013) as provas de língua portuguesa, inglês, matemática, história e geografia são elaboradas por professores internos de seus respectivos departamento, já as provas de química, física, biologia e espanhol são elaboradas por professores externos de outras instituições de ensino superior, pois, é necessário que a pessoa que elabora as questões tenha formação na área em questão. Em relação à redação, a correção é feita duas vezes por professores diferentes.

Segundo Bovo (2013) atualmente, o vestibular é autonomia da FECILCAM, ou seja, não esta tendo nenhum diálogo entre as comissões de todos os campos da UNESPAR. Existe uma discussão para que nos próximos anos seja realizado o processo de seleção do vestibular da UNESPAR pelo Sistema de Seleção Unificada (SISU) ou pela nota do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), porém, nada está decidido.

Quanto às datas do vestibular, Bovo (2013) aponta que são decididas em conjunto com a secretaria da FECILCAM, que faz levantamento das datas do vestibular das outras universidades para que não haja conflitos, e, além disso, define a data de matrícula, documentos necessários para efetivação da matrícula e possíveis chamadas extraordinárias.

Analisando as informações coletadas na entrevista, a Comissão Interna do Vestibular da UNESPAR/FECILCAM é classificada como formal e relativamente permanente, que segundo Chiavenato (2000) é caracterizado por integrar vários órgãos e atividades inter-relacionadas e proporcionar comunicação conjunta.

A atual comissão possui como desvantagens: coordenador geral sobrecarregado, maior probabilidade de erros e atrasos pelo fato de muitas pessoas fazerem a mesma coisa e acabar deixando de fazer algo pensado que já foi feito por outra pessoa, e os membros da comissão não terem o mesmo grau de responsabilidade. Devido a isso, nota-se a exigência de um coordenador eficiente.

### **5.1 Sugestão de Organograma**

Um importante mecanismo para auxiliar na organização de uma comissão é o organograma, ele serve para estabilizar a estrutura da organização, e tem como vantagem a diminuição de conflitos e uma melhor divisão de tarefas (BALCÃO, 1965). Sendo assim, se desperta a necessidade de sugerir um organograma para a Comissão Interna do Vestibular, conforme Figura 1.

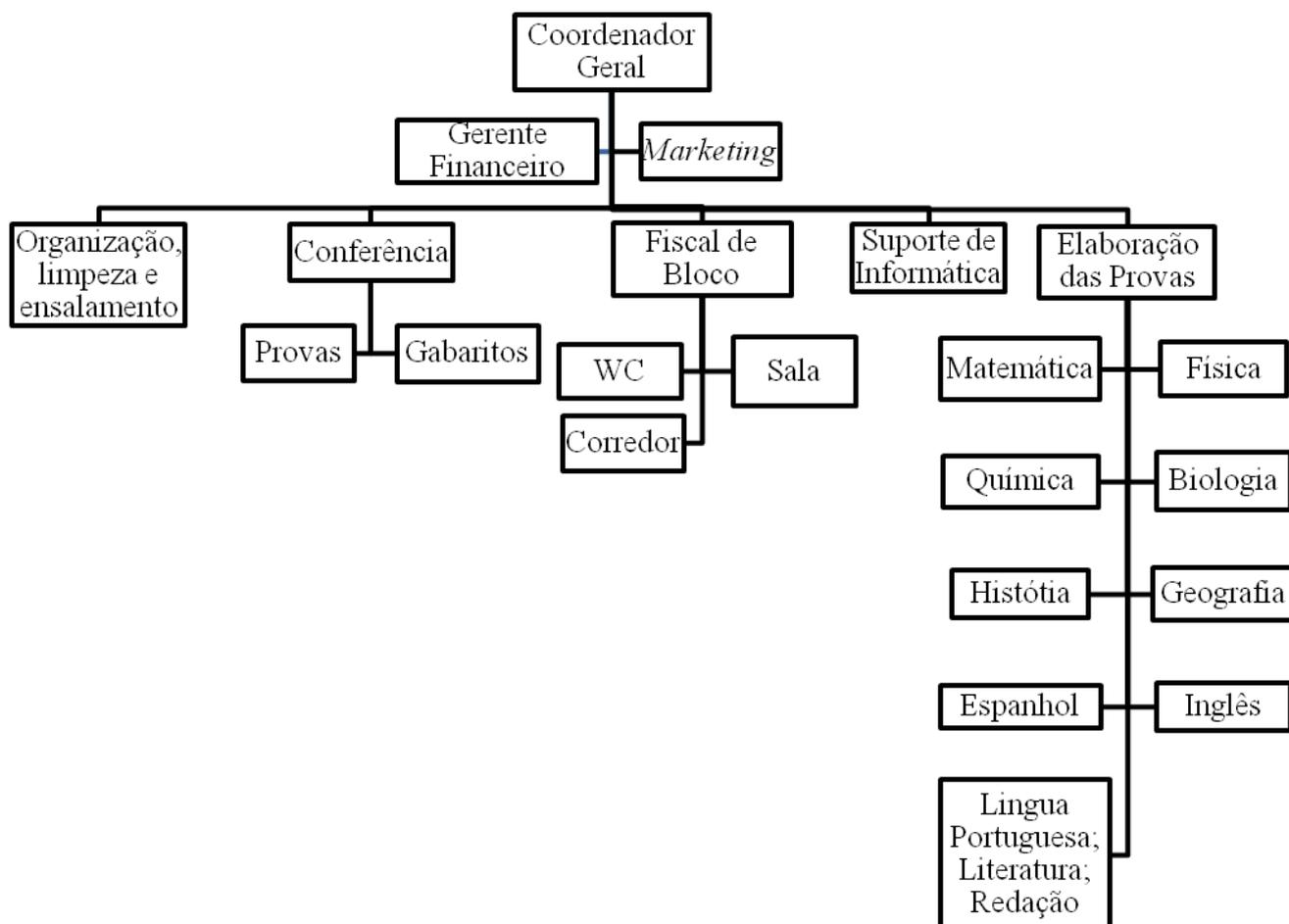


FIGURA 1: Sugestão de Organograma para a Comissão Interna do Vestibular da UNESPAR/FECILCAM.  
Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

De acordo com o organograma sugerido, segue no Quadro 3 os novos cargos com suas respectivas funções:

Cargo	Funções
Coordenador Geral	i) Organizar todas as reuniões; ii) Organização dos editais, publicações e manual do candidato; iii) Contato com os elaboradores de provas; iv) Atestar todos os trabalhos realizados; v) Entrar em contato com empresas de segurança para o dia da prova.
Gerente Financeiro	i) Questões financeiras, envolvendo: i.i) Pagamento dos elaboradores de prova; i.ii) Pagamento dos fiscais; i.iii) Pagamento do material gráfico utilizado; i.iv) Pagamento das empresas prestadoras de serviços.
Marketing	ii) Fazer orçamento para compra de gabaritos. i) Divulgação pela mídia (rádio, jornais, <i>outdoor</i> , <i>fan page</i> ).
Conferência	i) Conferir as provas; ii) Conferir gabaritos.
Fiscal de Bloco	i) Fiscal de WC; ii) Fiscal de Corredor; iii) Fiscal de Sala.
Suporte de Informática	i) Fazer a página de inscrição do vestibular; ii) Postar o edital de ensalamento na página do vestibular.

Elaboração de Provas	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Elaborar Prova de Matemática;</li> <li>ii) Elaborar Prova de Física;</li> <li>iii) Elaborar Prova de Química;</li> <li>iv) Elaborar Prova de Biologia;</li> <li>v) Elaborar Prova de História;</li> <li>vi) Elaborar Prova de Geografia;</li> <li>vii) Elaborar Prova de Espanhol;</li> <li>viii) Elaborar Prova de Inglês;</li> <li>ix) Elaborar Prova de Língua Portuguesa, Literatura e Redação.</li> </ul>
----------------------	--

QUADRO 3: Sugestões de cargos da Comissão Interna de Vestibular da FECILCAM e suas respectivas funções.  
Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

## 6. Considerações Finais

Percebeu-se com a realização deste trabalho que mesmo que uma Comissão apresente algumas desvantagens, ela, quando bem estruturada, é primordial dentro de qualquer organização, pois suas vantagens são mais significantes. Concluiu-se com o trabalho que a Comissão Interna do Vestibular da FECILCAM não possui uma estrutura e nem um organograma definido. Sua divisão de cargos é realizada de acordo com as disponibilidades dos docentes e funcionários e estes cargos não possuem nome definido em razão de várias pessoas realizarem a mesma atividade.

Com a realização deste trabalho identificou-se a necessidade em definir uma estrutura e um organograma para a Comissão Interna do Vestibular da FECILCAM, obtendo assim vantagens como a diminuição de conflitos e melhor divisão de tarefas. Ou seja, a nova estrutura, sugerida pelos autores, da Comissão Interna do Vestibular da FECILCAM possui cargos definidos com suas devidas funções especificadas, diminuindo assim conflitos e consequentemente um melhor desempenho dos membros que à compõem.

### Referências

- ABEPRO. *Áreas e Sub-áreas de Engenharia de Produção*. 2008. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=424&s=1&c=362>>. Acesso em: 15 de setembro de 2013 às 20 hs.
- BOVO, Marcos Clair. *Coordenador Geral da Comissão Interna do Vestibular da UNESPAR/FECILCAM*. Campo Mourão, Universidade Estadual do Paraná, campus de Campo Mourão (Departamento de Geografia), 04 de setembro de 2013. Entrevista a Guilherme Fernando Ribeiro.
- CARDOSO, Guilherme Augusto. *Comissões Parlamentares de Inquérito: Limites de Investigação à Luz do Ordenamento Jurídico Brasileiro*. Revista Eletrônica de Direito/UNESP, Franca, SP, Brasil, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ROCHA, Marta Mendes da; COSTA, Alessandra. *Percepções dos deputados estaduais sobre o sistema de comissões das Assembleias Estaduais brasileiras*. Opin. Pública vol.18, nº 2, Campinas, novembro, 2012.
- SILVA, Gláucia. *A (di)gestão do risco nuclear na França: o caso das Comissões Locais de Informação*. Mana vol.13, nº 2, Rio de Janeiro, outubro, 2007.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Tradução: Alves Calada. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.