



MANUAL DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

FRANK LEONARDO CASADO
DANIELE MEDIANEIRA RIZZETTI
TAIANI BACCHI KIENETZ
EVANDRO GOMES FLORES
RAFAEL FELIN NEVES
RÉGIS SIMEÃO SALDANHA FAGUNDES

MANUAL DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM –

Versão 1.1

Santa Maria, 2020



M294 Manual de estruturas organizacionais da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM [recurso eletrônico] : versão 1.1 / Frank Leonardo Casado ... [et al.]. – Santa Maria : UFSM, PROPLAN, 2020.
1 e-book : il.

ISBN 978-85-9450-054-0

1. Universidade Federal de Santa Maria – Estruturas organizacionais 2. Estruturas organizacionais – Universidade Federal de Santa Maria 3. Unidades organizacionais – Universidade Federal de Santa Maria I. Casado, Frank Leonardo II. Universidade Federal de Santa Maria. Pró-Reitoria de Planejamento

CDU 378.4(816.5)
378.4(816.5)Universidade Federal de Santa Maria
658.014

Ficha catalográfica elaborada por Alenir Goularte - CRB-10/990
Biblioteca Central da UFSM

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	5
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	6
2.1. Formas de Estrutura	7
2.1.1. Estrutura de Base Permanente	7
2.1.2. Estrutura Semipermanente ou Órgãos Colegiados	7
2.1.3. Estrutura Temporária	8
2.2. Características das Formas de Estruturas	8
2.2.1. Características da Estrutura de Base Permanente	8
2.2.2. Características da Estrutura de Base Semipermanente ou Órgãos Colegiados	10
2.2.3. Características da Estrutura Temporária	11
3. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO	12
3.1. Princípios da Departamentalização:	12
3.2. Critérios base de Departamentalização:	14
3.3. Departamentalização Vertical ou Hierárquica	14
3.3.1. Níveis de gestão:	14
3.4. Departamentalização Horizontal	15
3.4.1. Por Funções/Atividades	15
3.4.2. Por Serviços/Produtos	15
3.4.3. Por Especialidade/Especialistas	16
3.4.4. Por Processos	16
3.4.5. Por necessidade de coordenação/supervisão de grandes equipes	17
3.4.6. Por volume de trabalho:	17
3.4.7. Por ato normativo federal:	17
4. PROPOSTA DE METODOLOGIA DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO	18
1ª Etapa – Detalhamento	18
2ª Etapa – Agrupamento	18
3ª Etapa – Avaliação	19
4ª Etapa – Desenho Estrutura	19
5. UTILIZAÇÃO DE SIGLAS	21
6. CONCEITUAÇÕES SOBRE CARGOS DE DIREÇÃO, FUNÇÕES GRATIFICADAS E FUNÇÃO DE COORDENAÇÃO DE CURSO	22
7. REFERÊNCIAS	25

1. APRESENTAÇÃO

“Para tornar-se uma instituição moderna, sem contrariar os aspectos legais, éticos e morais, a Universidade Federal de Santa Maria deverá basear a sua gestão organizacional em alguns basilares, quais sejam: um sistema de *compliance* eficiente e uma arquitetura organizacional fundamentada em metodologias modernas, coerentes com os anseios da comunidade interna e externa e dentro do conceito de gestão por processos.” (PDI 2016-2026)

Uma arquitetura organizacional adequada e coerente é aquela que permite alinhar a estratégia (ou conjunto de propósitos e resultados visados) a seus elementos essenciais: estrutura (arranjo hierárquico e relacional de unidades organizacionais), processos (conjuntos estruturados de ações que geram produtos/serviços), quadros (conjunto de pessoas que, com suas competências, atuam nos processos) e sistemas informacionais (conjunto de dados, informações e recursos informacionais de software e hardware).

Elaborado após intensa pesquisa entre os diversos documentos já consolidados por outras Instituições e referenciais bibliográficos, este documento visa a padronização, modernização e profissionalização da gestão na Instituição, bem como, procura fornecer orientações técnicas para a criação, organização e reestruturação de unidades organizacionais da Universidade.

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para Borgatti Neto et al. (2003) as organizações, por serem empreendimentos coletivos, necessitam de instrumentos organizacionais que orientem os esforços individuais dos seus participantes. Esses instrumentos visam estabelecer a orientação necessária para que: a autoridade (condição formal de poder), os fluxos de decisões, as responsabilidades pela realização de tarefas e as inter-relações entre elas, sejam executadas de forma a facilitar o melhor desempenho possível.

Conforme OLIVEIRA (2018),

“estrutura organizacional é o delineamento interativo das responsabilidades, autoridades, decisões e comunicações dos executivos e demais profissionais em cada unidade organizacional, com suas funções e a relação de cada parte para com as demais e a organização inteira; e governança é a maneira como a estrutura organizacional é administrada e funciona.”

Ainda, segundo Oliveira (2013) alguns dos benefícios da governança corporativa são:

- a) Maior facilidade na identificação, tratamento e operacionalização de questões estratégicas;
- b) Consolidação de amplo e otimizado modelo de gestão da empresa;
- c) Melhor interação com a comunidade e os governos, bem como com outros públicos da instituição;
- d) Equidade de tratamento junto aos diversos públicos;
- e) Maior segurança na transparência de informações;
- f) Consolidação de novas abordagens de atuação, incluindo as questões éticas e de responsabilidade social;
- g) Estruturação de novos conhecimentos e reestruturação de antigas funções;
- h) Efetiva extrapolação dos benefícios da governança corporativa; e,
- i) Potencializar o valor gerado para a sociedade.

Na UFSM tem-se unidades legalmente definidas por Estatuto e Regimento, instrumentos que demandam procedimentos relativamente complexos e demorados para a sua alteração. Tais condições têm como consequência a limitada flexibilidade para a evolução das estruturas acadêmicas, otimizando-as de forma a obter a melhoria da gestão dos recursos e provimento de suporte à estratégia. Assim, torna-se necessário estabelecer uma metodologia de reestruturação que considere as mencionadas características, sobretudo o caráter legal que confere relativa rigidez estrutural.

Para tanto, o método adotado deve tomar por base as seguintes premissas:

- a) Análise da estrutura atual com base nas exigências legais;
- b) Definição clara e objetiva das competências, evitando duplicidades e sobreposições;
- c) Enfoque na racionalidade estrutural, buscando otimizar a aplicação dos recursos e o alcance dos objetivos institucionais e sociais;
- d) Proposta de estrutura, processos e competências visando o alinhamento das unidades com a estratégia institucional, com as demandas das partes interessadas e com a real capacidade de atendimento.

Neste contexto, a proposta de análise de estrutura organizacional apontada por Borgatti Neto et al. (2003) reveste-se de interesse por considerar os aspectos de continuidade e regularidade das competências. Para este autor, pode-se identificar três situações estruturais, conforme segue: Estrutura de Base Permanente, Estrutura Semipermanente ou Órgãos Colegiados e Estrutura Temporária.

2.1. Formas de Estrutura

De acordo com Borgatti Neto *et al.* (2003), em uma organização podem existir três categorias estruturais: Estrutura de Base Permanente, Estrutura Semipermanente ou Órgãos Colegiados e Estrutura Temporária.

2.1.1. Estrutura de Base Permanente

A Estrutura de Base Permanente envolve formas tradicionais de departamentalização e definição de cargos; demonstrando o eixo de autoridade e responsabilidade necessárias para as atividades rotineiras, as quais propiciam os bens e serviços atuais. Ainda, tal estrutura engloba as atividades contínuas, de natureza relativamente repetitiva, e exige conhecimentos especializados. Dessa forma, predomina o foco na estabilidade, tratando-se da estrutura hierárquica com agrupamentos funcionais, tradicionalmente apresentados nos organogramas. Na UFSM existem as seguintes Estruturas de Base Permanente:

- a) Pró-Reitoria;
- b) Pró-Reitoria Adjunta;
- c) Gabinete do Reitor;
- d) Auditoria – AUDIN;
- e) Procuradoria Federal;
- f) Ouvidoria;
- g) Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo – COPSIA;
- h) Unidade de Ensino;
- i) Coordenadoria Acadêmica;
- j) Coordenadoria Administrativa;
- k) Departamento Acadêmico;
- l) Departamento Administrativo;
- m) Órgão Suplementar;
- n) Órgão de Apoio;
- o) Secretaria Acadêmica;
- p) Secretaria Administrativa;
- q) Núcleo;
- r) Secretaria Departamental;
- s) Setor;
- t) Divisão;
- u) Laboratório Acadêmico;
- v) Laboratório com Chefia;
- w) Subdivisão;
- x) Subseção;
- y) Serviço de.

2.1.2. Estrutura Semipermanente ou Órgãos Colegiados

A Estrutura Semipermanente, também denominada de órgãos colegiados, é a estrutura organizacional para atividades intermitentes que envolve a formação de equipes com atividades periódicas, mas com finalidades permanentes, cujas pessoas são oriundas da Estrutura de Base Permanente e/ou de entidades externas e/ou da sociedade civil e/ou da categoria discente, com o objetivo de tratar tarefas distintas das atividades contínuas dos indivíduos (distintas das rotinas funcionais especializadas), podendo até estar relacionadas à estas. Tal estrutura exige uma forma sistematizada de atuação, com reuniões periódicas, porém, não necessita de uma infraestrutura física

permanente, podendo até possuir um caráter virtual. Na UFSM existem as seguintes Estruturas Semipermanentes:

- a) Conselho;
- b) Comissão Permanente; e,
- c) Comitê.

2.1.3. Estrutura Temporária

A Estrutura Temporária refere-se à formação de equipes temporárias, tipicamente referidas como equipes de projeto ou forças-tarefa. As pessoas que compõem essas estruturas são oriundas dos quadros funcionais da Estrutura de Base Permanente e/ou de entidades externas e/ou da sociedade civil e/ou da categoria discente.

A perspectiva predominante deste aspecto ou categoria estrutural é o foco nas soluções de problemas específicos (forças-tarefa), ou entregas específicas (*deliveries*) com prazos definidos (projetos). As interações entre profissionais de diferentes formações, em contextos colaborativos, propiciam intensa troca e ampliação dos conhecimentos, bem como um meio adequado para gerar inovações e tratar problemas mais complexos. Na UFSM existem as seguintes Estruturas Temporárias:

- a) Programa;
- b) Projeto;
- c) Comissão Temporária; e,
- d) Grupo de Trabalho.

Cabe destacar que as categorias estruturais descritas não buscam esgotar o rol de nomenclaturas e possibilidades possíveis. Objetivam, sobretudo, subsidiar os gestores da Instituição, para discutir e encaminhar os processos de padronização estrutural das suas unidades.

É relevante destacar que apenas as Estruturas de Base Permanente são consideradas habilitadas a dispor de cargos de direção e funções gratificadas, exceto quando houver legislação que determine sua aplicação para as categorias Semipermanentes e Temporárias.

Ainda, destaca-se que, dada a dinâmica organizacional, pode ocorrer a movimentação de estruturas por essa tipologia ao longo do tempo. Por exemplo: uma comissão ou um projeto podem assumir relevância e ter repercussão cada vez mais proeminente para a Universidade, a ponto de a gestão decidir por sua conversão em Estrutura de Base Permanente.

2.2. Características das Formas de Estruturas

De acordo com a metodologia apresentada neste documento, tem-se três formas de estruturas com características diferentes. Tais características estão distribuídas em instâncias de decisão, conforme descritas abaixo.

2.2.1. Características da Estrutura de Base Permanente

No nível estratégico tem-se as Pró-Reitorias, que atuam na elaboração de políticas institucionais em apoio ao nível estratégico da Estrutura Semipermanente e Temporária, bem como, no planejamento de ações de longo prazo e tomada de decisões que envolvem toda a instituição.

Já, o Gabinete do Reitor, as Pró-Reitorias Adjuntas, a Auditoria (AUDIN); a Procuradoria Federal; a Ouvidoria; a Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo (COPSIA), as Unidades de Ensino, alguns Órgãos Suplementares vinculados à Pró-Reitorias e alguns Órgãos de Apoio vinculados à Pró-Reitorias atuam no nível estratégico-tático, com o planejamento de ações de médio prazo com a concepção de planos para desdobrar as estratégias escolhidas pelas Pró-Reitorias, atuando na tomada de decisões que envolvem sua própria unidade, assim como, outras unidades da Instituição.

É importante destacar que algumas Coordenadorias Administrativas podem atuar no nível estratégico-tático, quando vinculadas à Pró-Reitorias e coordenadas pelo Pró-Reitor Adjunto, ou seja, a autoridade de tal estrutura acumula as atribuições de Coordenador e de Pró-Reitor Adjunto simultaneamente.

As Coordenadorias Acadêmicas, as Coordenadorias Administrativas, alguns Órgãos Suplementares vinculados à Pró-Reitorias e alguns Órgãos de Apoio vinculados à Pró-Reitorias atuam no nível tático, com o planejamento de ações de médio prazo com a concepção de planos para desdobrar as estratégias escolhidas pelas estruturas do nível estratégico-tático, atuando na tomada de decisões que envolvem sua própria unidade e as subordinadas, bem como promover a integração entre o nível estratégico e nível operacional.

Os Departamentos Acadêmicos, os Departamentos Administrativos, alguns Órgãos Suplementares vinculados à Unidades de Ensino, alguns Órgãos de Apoio vinculados à Unidade de Ensino, as Secretarias Acadêmicas, as Secretarias Administrativas e os Núcleos atuam no nível tático-operacional, com o planejamento de ações de médio e curto prazo e a concepção de planos para desdobrar as estratégias escolhidas pelas estruturas do nível tático, atuando na tomada de decisões que envolvem sua própria unidade e as subordinadas.

No nível operacional estão as Secretarias Departamentais, os Setores, as Divisões, os Laboratórios com Chefias, os Laboratórios Acadêmicos, as Subdivisões, as Subseções e os Serviços. É válido destacar que os Laboratórios Acadêmicos não possuem função gratificada, pois são classificados como estruturas internas, vinculadas aos Departamentos. Sendo assim, são diretamente subordinados aos Departamentos e suas autoridades são os Chefes de Departamento; porém, para questões de organização das rotinas diárias, existe a definição de um Coordenador para cada Laboratório, sem ensejar o recebimento de função gratificada. Ainda sobre as estruturas pertencentes ao nível operacional, nessas estruturas são realizadas ações de curto prazo, alinhadas aos planos desenvolvidos pelas estruturas do nível tático-operacional, possuindo funções práticas, específicas e detalhadas que envolvam a sua própria unidade.

Destaca-se que aos Órgãos Suplementares caberão atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como, serviços à comunidade externa; eles são considerados de nível estratégico-tático ou tático, quando vinculados à Pró-Reitorias; ou de nível tático-operacional, quando vinculados à Unidades de Ensino.

Já, aos Órgãos de Apoio caberão atividades de assessoria administrativa, possuindo como principal característica o apoio administrativo aos processos institucionais. Tais órgãos são considerados de nível estratégico-tático ou tático, quando vinculados à Pró-Reitorias; ou de nível tático-operacional, quando vinculados à Unidades de Ensino.

Importante destacar a existência do nível de assessoria, o qual situa-se fora da hierarquia da linha de autoridade, possuindo como competência prover as autoridades da organização de assessoramento técnico especializado para o processo de tomada de decisão.

Conforme Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo (Brasil, 2018):

“Os cargos ou funções de assessoramento subordinam-se aos de chefia ou direção. Sua atribuição é prover o dirigente a que se reportam diretamente de assessoramento técnico especializado. **Não correspondem a nenhuma unidade administrativa** e não são responsáveis por nenhum processo organizacional, motivo pelo qual não terão unidades administrativas a eles subordinados. Podem ter cargos ou funções de assessoramento a eles subordinados, porém, conforme previsto no art. 38 da Lei nº 8.112, de 1990, não podem ter substitutos.” (grifo nosso)

A assessoria pode ser realizada por ocupantes de cargos comissionados ou funções de confiança de assessoramento e estes não são responsáveis por processos finalísticos, embora atuem em processos sob a responsabilidade de uma autoridade pública, ou seja, de um titular de cargo em comissão de chefia ou direção. Sua atribuição é opinar, delinear, avaliar e/ou alterar o andamento do

processo, para torná-lo mais eficaz. Fazem parte deste nível as seguintes autoridades da UFSM: Assessores do Reitor, Assessores do Vice-Reitor e Assessores de Pró-Reitoria.

Na UFSM as Estrutura de Base Permanente são criadas por meio do ato administrativo denominado Resolução, que é de competência dos Conselhos da Instituição, ou seja, cabe a tais Conselhos a aprovação/homologação da criação. Ver os modelos de atos administrativos no documento “Atos Administrativos na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM”, disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/atos-administrativo-na-universidade-federal-de-santa-maria/>.

2.2.2. Características da Estrutura de Base Semipermanente ou Órgãos Colegiados

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), em seu Artigo 56, as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. Ainda, o seu parágrafo único diz que, em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes. Conforme OLIVEIRA (2018) órgão colegiado é a equipe de trabalho, geralmente multidisciplinar, com a responsabilidade de realizar trabalhos permanentes ou temporários inerentes a assuntos de importância na organização.

Dessa forma, os Colegiados são órgãos instituídos pelo Estatuto e/ou Regimento Geral da Instituição, nos quais a decisão é tomada de forma coletiva, com o aproveitamento de experiências diferenciadas. Podendo ter natureza deliberativa ou consultiva os colegiados podem ser conhecidos pelos nomes de Conselhos, Comissões, Comitês, etc. E participam das decisões ou dão suporte sobre os rumos das políticas e não sobre questões de gestão interna dos órgãos aos quais se vinculam.

Embora previstos na estrutura organizacional, não dispõem de estrutura interna de cargos. Seus membros não detêm cargos pela participação no conselho e não recebem remuneração de qualquer natureza por essa função. Ressalta-se a exceção exposta no Decreto N. 9.759, de 11 de abril de 2019, em seu Art. 1º, parágrafo único, que diz: “não se incluem no conceito de colegiado de que trata o caput: I - as diretorias colegiadas de autarquias e fundações; II - as comissões de sindicância e de processo disciplinar; e III - as comissões de licitação.”

Além disso, normalmente, a presidência do órgão colegiado é atribuição do cargo de dirigente maior do órgão ou entidade ao qual ele está subordinado. E a criação do mesmo deve observar os critérios estabelecidos nos Artigos 36 a 38 do Decreto N. 9.191, de 01 de novembro de 2017, assim como, o Decreto N. 9.759, de 11 de abril de 2019.

No nível estratégico os Conselhos são responsáveis por atuar em temas relativos às políticas norteadoras adotadas pela Instituição e como instâncias deliberativas em temas que possuam impacto significativo para a universidade.

As Comissões Permanentes são criadas para atuarem de maneira constante e normalmente para o atendimento de alguma legislação sobre assunto específico. Além disso, podem possuir regulamento/regimento interno próprio, mas que deve estar de acordo com o Regimento Geral e Estatuto da Instituição, assim como, com a legislação vigente. Tais estruturas atuam no nível tático com o objetivo de produzir normas e diretrizes que devem ser implementadas pelas unidades organizacionais da Instituição, as quais devem ser submetidas aos Conselhos, para deliberar sobre sua implementação.

Conforme OLIVEIRA (2018) Comissão é a unidade organizacional ou equipe de trabalho temporária da organização que consolida reuniões estruturadas com vários profissionais, normalmente com conhecimentos concentrados em um assunto administrativo ou técnico, para emitir opinião ou elaborar projeto a respeito de um assunto específico da unidade organizacional que assessora, a partir de amplos debates, e que proporcione a situação mais adequada a realidade atual e/ou futura da unidade organizacional assessorada e, conseqüentemente, de toda a organização. Sendo que as comissões podem estar ligadas às unidades organizacionais de qualquer nível hierárquico da

instituição; mas, normalmente, se interligam com as da média administração e, principalmente, da administração operacional.

No nível operacional estão os Comitês que tem por objetivo fazer cumprir e materializar as políticas, normas e diretrizes aprovadas no âmbito superior, ou seja, executar ações que coloquem em andamento temas de interesse institucional. Para OLIVEIRA (2018) comitê é a unidade organizacional da instituição que consolida reuniões estruturadas com vários profissionais, normalmente com conhecimentos multidisciplinares, para emitir opinião ou elaborar projeto a respeito de um assunto previamente estabelecido – de elevada amplitude na organização – decorrente de debates abrangentes e que proporcione a situação mais adequada à realidade atual da entidade e/ou situação futura desejada. A condução da reunião de Conselhos, Comissões e Comitês é de responsabilidade do Presidente ou de quem for designado por ele; sendo que essa condução poderá ser feita da seguinte forma:

- O relator apresenta, no tempo previsto, os aspectos básicos do assunto;
- A seguir, cada participante, terá um tempo estabelecido para apresentar, se for o caso, complementações e análises;
- Com base nessas complementações e análises, o relator deverá, de forma resumida, apresentar a proposta final;
- A seguir, cada participante, apresentará sua análise de aprovação ou não, bem como, sua possível contribuição para o resultado da operacionalização do assunto; e,
- A decisão final deve ser formalizada no formulário ‘Ata de reunião’.

Na UFSM a criação de Estruturas Semipermanentes do tipo Comitês se dá por meio do ato administrativo denominado Portaria. Já, as Estrutura de Base Semipermanentes dos tipos Conselhos e Comissões Permanentes são criadas por meio do ato administrativo denominado Resolução, pois são de competência dos Conselhos da Instituição, ou seja, cabe a tais Conselhos as suas aprovações/homologações. Ver os modelos de atos administrativos no documento “Atos Administrativos na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM”, disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/atos-administrativo-na-universidade-federal-de-santa-maria/>.

2.2.3. Características da Estrutura Temporária

No nível estratégico são instituídos programas que tem por finalidade desenvolver áreas específicas da universidade e melhorar os resultados dos esforços despendidos em temas identificados como prioritários e alinhados à missão da universidade. Os programas são ações de longo prazo que se desdobram em diversos projetos e demais atividades que possuem um objetivo específico dentro do escopo do programa do qual fazem parte.

Os projetos, que estão no nível tático, se constituem em um produto ou serviço exclusivo, com prazo determinado para ser atingido e os recursos aplicados em sua consecução são limitados de forma a obter a melhor relação de custo e benefício, normalmente mobilizando pessoas de diversas áreas que atuam em conjunto em atividades paralelas a sua rotina de trabalho diário.

As Comissões Temporárias, que são caracterizadas pelo nível tático, são criadas para opinarem sobre determinada matéria e se extinguem quando alcançam o fim a que se destinam ou quando expirado o prazo previsto para sua duração.

Enquanto os Grupos de Trabalho (GTs) atuam em nível operacional, executando atividades que podem ou não estar diretamente ligadas às comissões temporárias e/ou aos projetos e/ou aos programas. Os GTs possuem tempo de execução mais curto do que os projetos e produzem estudos e pareceres específicos que são utilizados para a tomada de decisão em diversas instâncias, nas 3 formas de estruturas existentes (Permanentes, Semipermanentes e Temporárias).

Na UFSM a criação das Estruturas Temporárias se dá por meio do ato administrativo denominado Portaria, com a descrição das atribuições das estruturas criadas. Ver os modelos de atos administrativos no documento “Atos Administrativos na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM”,

disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/atos-administrativo-na-universidade-federal-de-santa-maria/>.

3. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Departamentalizar significa agrupar órgãos ou áreas em unidades específicas que podem ser chamadas coordenadorias, departamentos, núcleos, setores, etc. A estrutura organizacional pode ser desdobrada no sentido vertical, produzindo os níveis hierárquicos, e no sentido horizontal, produzindo as diversas áreas da organização. Neste sentido, este manual procura lançar alguns conceitos e critérios para o auxílio ao desdobramento da estrutura organizacional, na forma vertical e horizontal, fato que será conceituado como departamentalização no presente documento.

3.1.Princípios da Departamentalização:

De acordo com Chiavenato (2010) a departamentalização apresenta algumas desvantagens que costumam ser:

- a) Divide e separa a organização em verdadeiros feudos ou *clusters* isolados de especialistas;
- b) Trata-se de uma abordagem introvertida da organização, que se torna mais preocupada com o seu interior que com o público externo;
- c) Faz que os departamentos se isolem entre si e percam a visão do conjunto;
- d) Cria possíveis conflitos entre os departamentos/unidades, pois cada qual está focado em sua tarefa e em seus objetivos específicos;
- e) Cria subobjetivos departamentais que podem colidir entre si, prejudicando o alcance do objetivo global da empresa.

No entanto, para superar estas desvantagens, alguns princípios podem ser adotados no estabelecimento de determinado tipo de departamentalização, apresentados por Oliveira, 2013, (apud Koontz e O'Donnell, 1973):

- a) **Princípio de maior uso**, que estabelece que o departamento que mais uso fizer de uma atividade deve tê-la sob sua responsabilidade e autoridade. Também pode ser considerado como a reunião, numa única estrutura, sob uma única direção, de todos os órgãos, atividades e pessoas engajados no desenvolvimento de um certo e determinado objetivo amplo, função principal ou propósito dominante;
- b) **Princípio de maior interesse**, para o qual o departamento que mais interesse tenha por uma atividade deve supervisioná-la;
- c) **Princípio de separação do controle**, que estabelece que as atividades de controle devem ser autônomas, independentes e separadas das atividades que estão sendo controladas;
- d) **Princípio da supressão de concorrência**, que estabelece a necessidade de eliminar a concorrência entre departamentos, agrupando atividades correlatas em um único departamento. Em certos casos, porém, a rivalidade interdepartamental é salutar quando cria uma competição natural e leal;
- e) **Princípio da segregação de funções**: a estrutura das unidades/entidades deve prever a separação entre as funções de autorização/aprovação de operações, execução, controle e contabilização, de tal forma que nenhuma pessoa detenha competências e atribuições em desacordo com este princípio BRASIL (2001).

Importante, destacar, também, os princípios da organização da estrutura constantes no PDI UFSM 2016-2026:

- f) **Planejamento, coordenação e controle**: unidades que operam em processos semelhantes serão submetidas à coordenação com o objetivo de assegurar a

programação e execução integrada dos serviços, bem como o monitoramento de indicadores de processo/projetos. O controle das atividades deverá exercer-se em todos os níveis e em todas as unidades/subunidades, compreendendo o controle pela chefia competente da execução dos programas/projetos e a observância das normas que governam a atividade específica da unidade/subunidade. Além disso, devem ser observados o controle pelos órgãos próprios de cada sistema, as normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares e o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União, em consonância com os sistemas de auditoria e controle interno.

- g) **Descentralização e delegação de competência:** a execução das atividades deve ser, na medida do possível, descentralizada. Estruturas em níveis de direção devem concentrar-se nas atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle e liberar-se das rotinas de execução e tarefas de mera formalização de atos administrativos. Compete à estrutura central de direção o estabelecimento de normas, critérios, programas e princípios que as unidades/subunidades responsáveis pela execução devem seguir no desempenho de suas atribuições. Sempre que possível, a Administração Central deve recorrer a parcerias com outras unidades/subunidades para realização material de tarefas executivas, em vez de criar novas estruturas para tarefas específicas. A delegação de competência deve ser utilizada com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, situando-as na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender.
- h) **Integração e agilidade:** a atuação por programas/projetos e o estímulo ao trabalho em rede são formas de garantir integração à estrutura da universidade. Nos processos em que houver a viabilidade/conveniência para atuar desta forma, deve-se avaliar cuidadosamente a necessidade de criação de setores específicos para execução das atividades previstas, mediante justificativa que considere as demais diretrizes de gestão. O princípio da agilidade (gerar respostas rápidas e adequadas, que atendam às demandas dos usuários) fundamenta um desenho organizacional horizontalizado, com número reduzido de níveis hierárquicos, maior amplitude de comando e que contemple canais de coordenação e integração interna e externa.
- i) **Foco em resultados:** a orientação do foco em resultados deve refletir-se no arranjo institucional da Universidade, por meio do investimento prioritário nas atividades finalísticas, responsáveis diretas pelo cumprimento das competências institucionais, em relação às áreas de apoio técnico e operacional.
- j) **Profissionalização da gestão pública:** todos os servidores, mas em especial os servidores em funções de chefia, devem possuir e/ou desenvolver as competências necessárias à execução dos processos sob sua responsabilidade, para a obtenção dos resultados esperados pela Universidade.
- k) **Integração estrutura-estratégia:** a estrutura precisa ter o Planejamento Estratégico integrado a ela. O Planejamento Estratégico define a interdependência das unidades, funções e/ou pessoas. A estrutura tanto afeta a estratégia como é afetada por ela.
- l) **Estrutura enxuta e simplificação:** o design organizacional deve seguir um padrão "enxuto", mas não a ponto de inviabilizar ou sobrecarregar a unidade, diante das suas atribuições. Esse padrão prevê: alta carga de responsabilidade sobre as chefias, maior amplitude de controle, maior diversidade de processos e volume de atividades sob o mesmo responsável, maior nível de delegação e descentralização. Quanto maior o nível da chefia, mais fortes devem estar presentes esses parâmetros. O trabalho deve ser racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.

- m) **Gestão por processos:** a Governança de Processos é um conjunto de atividades que potencializa o alinhamento entre a estratégia organizacional e os esforços realizados para desempenhar as rotinas institucionais. Esse conceito parte do princípio de que áreas funcionais não podem isoladamente fornecer valor à sociedade, e a gestão por processos é uma boa estratégia para tornar as instituições mais ágeis e fluidas, na medida em que proporcionam uma visão horizontal da instituição. Assim, a implementação de uma política de gestão por processos deve ser perseguida pela instituição, de forma a traduzir a visão estratégica para a operação. A implantação desta política requer uma unidade administrativa especialmente designada para esse fim, que possa institucionalizar uma política de gestão por processos que leve em consideração princípios-chave inerentes a políticas desse tipo, tais como: conceitos de gestão de portfólio, melhoria contínua dos processos, inovação e criatividade nas ações dos processos. Outro aspecto a ser observado na implementação de uma política de gestão de processos é a sua indissociabilidade da estrutura organizacional, da definição das funções gratificadas e da gestão de competências. A política de gestão por processos deve ser reconhecida como um conjunto de instrumentos capaz de orientar e interligar os diferentes aspectos envolvidos nas mudanças na estrutura administrativa da instituição, proporcionando uma visão unificada sobre quais competências são necessárias para desempenhar as diferentes atividades de um processo de trabalho e em que situações seria indicado o uso de funções gratificadas e cargos de direção.

3.2. Critérios base de Departamentalização:

A departamentalização na UFSM deverá seguir, em ordem de prioridade, os seguintes critérios:

- 1) Integração: quanto mais as atividades trabalham integradas, maior razão há para ficarem no mesmo departamento. Neste sentido, processos e atividades com alto grau de integração, interdependência ou semelhança, devem preferencialmente ficar no mesmo departamento. Desta forma a divisão do trabalho entre as equipes proporciona o aprendizado organizacional, maior integração, compartilhamento de soluções e atividades, bem como a melhor coordenação de processos correlatos.
- 2) Diferenciação: de regra as atividades diferentes quanto a natureza devem ficar em departamentos separados. De outra forma a necessidade de separação ou divisão de atividades pode ocorrer de acordo com os diversos tipos departamentalização vertical ou horizontal, que serão citados a seguir.

3.3. Departamentalização Vertical ou Hierárquica

A departamentalização vertical ou hierárquica está organizada em termos de nível de gestão: estratégico, tático e operacional.

3.3.1. Níveis de gestão:

Relacionado aos níveis de gestão (estratégico, tático, operacional) a hierarquização ocorre de acordo com o nível de autonomia e responsabilidade na tomada de decisão. Assim descreve-se as competências de cada nível:

- a) Nível estratégico: nível máximo de responsabilidade e decisão, participando da formulação das diretrizes políticas e estratégicas da instituição, bem como, na definição sobre a alocação de recursos na Universidade. Toma decisões fundamentadas na análise da Universidade como um todo, suas partes e inter-relações, assim como, nas

relações com o ambiente externo. Estabelece prioridades para a tomada de decisão, em razão do impacto na organização e na sociedade. Coordena diversas áreas dentro do seu macroprocesso, planejando, organizando, dirigindo e controlando as atividades de sua unidade. Além disso, assume o papel de integração entre as unidades a qual coordena.

- b) Nível tático: atua em apoio ao nível estratégico, respondendo por metas e objetivos tático, realizando atividades em constante estruturação. Sua função essencial é fazer a integração lateral (coordenando as unidades do núcleo operacional e algumas unidades de suporte) e a integração vertical (fazendo a estratégia chegar até a base e a base chegar até a estratégia, como mecanismo de feedback, inclusive, dado que a base mantém contato direto com o beneficiário). Dissemina e alinha-se a estratégia organizacional, possuindo autonomia decisória para implementar mudanças no processo, no âmbito de sua atuação, e para propor alterações na definição dos objetivos estratégicos. Planeja e administra a utilização de recursos para a unidade e assume o papel de integração entre as unidades a qual coordena.
- c) Nível operacional: analisa problemas e situações relacionados à área sob sua gestão, desmembrando-os em suas partes componentes e propondo soluções, considerando potenciais impactos em áreas relacionadas, no curto e médio prazo. Recomenda ao superior imediato soluções cabíveis diante de situações imprevisíveis relacionadas às atividades da área. Age de forma proativa, observando diretrizes e assumindo a responsabilidade pelos resultados. Realiza atividades estruturadas, rotineiras ou não, com foco na orientação da equipe para a eficiência e eficácia na execução, com repercussão em setores relacionados.

3.4. Departamentalização Horizontal

Em termos de departamentalização horizontal, cada departamento tem a sua esfera de atuação com base na divisão do trabalho organizacional. Assim, a organização pode adotar a departamentalização por funções/atividades, por serviços/produtos, por especialidade/especialistas, por processos, entre outros.

3.4.1. Por Funções/Atividades

A departamentalização por função, também conhecida por departamentalização por atividade, é a reunião dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos pelo critério de conhecimento da atividade a ser exercida pelo órgão. (CARREIRA, 2009)

O agrupamento por atividades pode ser de acordo com as funções e atribuições da unidade subdivididas por áreas, como administrativo, acadêmico, assessoria, entre outros. Nesse caso, as atividades são agrupadas de acordo com as funções da unidade, sendo as funções as definidas pelas finalidades e atribuições da unidade principal. Como critérios podem ser usados os princípios de maior uso, diferenciação e integração de atividades.

3.4.2. Por Serviços/Produtos

É a reunião, numa única estrutura, sob uma única direção, de todos os órgãos, atividades e pessoas cujos trabalhos estejam relacionados a um serviço ou produto sob a responsabilidade da unidade, por exemplo: setor de cadastro de matrículas, setor de diplomas, setor de atendimento ao usuário, entre outros. Nesse caso, o agrupamento é feito de acordo com as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da unidade.

As principais vantagens desse tipo de departamentalização, são:

- Facilita a coordenação dos resultados esperados de cada grupo de produtos ou serviços, pois cada um desses grupos funciona como uma unidade de resultados, por exemplo: setor de matrículas;
- Propicia a alocação de capital especializado para cada um dos grupos de produtos ou serviços, tais como setor de fiscalização de convênios, setor de controladoria interna;
- Facilita a utilização máxima da capacitação dos recursos, inclusive os humanos, por meio de seu conhecimento especializado; e,
- Fixa a responsabilidade dos departamentos para um produto, ou linha de produtos, ou serviços. O departamento é orientado para todos os aspectos básicos de seu serviço, como desenvolvimento, manutenção, etc.

3.4.3. Por Especialidade/Especialistas

É a reunião, numa única estrutura, sob uma única direção, de todos os órgãos, atividades e pessoas cujos trabalhos envolvam a manipulação de uma tecnologia, o exercício de uma certa profissão ou profissões afins ou a utilização de certas habilidades especiais. Nesse caso, portanto, pode-se ter: 1º) um órgão departamentalizado em nível setorial, por exemplo: núcleo de processamento de dados; 2º) um órgão departamentalizado em nível funcional, por exemplo: setor de estatística, setor de engenharia; 3º) um órgão departamentalizado em nível de supervisão, por exemplo: divisão de tornearia, divisão fresagem.

Esse tipo de departamentalização pode ser utilizado em organizações ou áreas das unidades cujas atividades sejam:

- Bastante repetitivas; e
- Altamente especializadas.

Contudo, nesse ponto, apresentam-se algumas condições para utilização que maximizam as vantagens e minimizam as desvantagens desse tipo de departamentalização (Vasconcellos, 1980, p. 4):

- Inexistência de atividades multidisciplinares, ou, se existem, o nível de integração necessário é muito baixo;
- Tecnologia complexa e competitiva cuja fixação de capacitação técnica é ponto forte;
- Qualidade técnica é exigência fundamental para o desempenho das atividades na empresa; e
- Economia na utilização de recursos humanos é fundamental.

3.4.4. Por Processos

Processo é o conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender às necessidades dos clientes internos e externos da empresa (CARREIRA, 2009). A departamentalização ocorre, neste caso, no agrupamento das atividades de acordo com as etapas de um processo. Portanto, considera a maneira pela qual são executados os trabalhos ou processos para a consecução de uma meta ou objetivo específico. É, basicamente, empregado nas unidades com alto grau de gestão por processos.

Utilizando como exemplo o macroprocesso de planejamento, as divisões ou departamentos possíveis poderiam ser: setor de elaboração de planos, setor de execução de planos, setor de acompanhamento e avaliação.

Normalmente, as instituições que utilizam esse tipo de departamentalização procuram agrupar em unidades organizacionais – centros de custos e de resultados – os recursos necessários a cada etapa de um processo, resultando em melhor coordenação e avaliação de cada uma de suas partes, bem como do processo total.

Por outro lado, as principais desvantagens da departamentalização por processo são:

- Possibilidade de perda da visão global do andamento do processo; e,
- Flexibilidade restrita para ajustes no processo.

3.4.5. Por necessidade de coordenação/supervisão de grandes equipes

Uma das formas pode ser considerada a necessidade de organizar equipes ou qualificar a supervisão. Este agrupamento ocorre quando o número de pessoas, embora exercendo uma mesma atividade, é muito elevado para ser administrado por um único chefe, exigindo, assim, a criação de mais um grupo de trabalho. Resultando em melhor coordenação e controle das equipes, este tipo de departamentalização é utilizado para grandes equipes de atendimento e muitas vezes associada a outro fator como tipo de usuários, por exemplo: setor de bolsas de pós, setor de bolsas de graduação; ou pela necessidade de organização de equipes, por exemplo: setor de hidráulica seção A, setor hidráulica seção B.

3.4.6. Por volume de trabalho:

Outro tipo de departamentalização pode também estar associado ao volume de trabalho. Este agrupamento ocorre quando a quantidade de ações por tipo de tarefa é muito elevada, exigindo, assim, a separação por tipo de atividades dado ao volume de trabalho que cada atividade exige, por exemplo: setor de instalação de ar-condicionado e setor de manutenção de ar-condicionado. No entanto uma desvantagem a este tipo de departamentalização pode ser:

- A sazonalidade das tarefas, as quais podem apresentar uma queda do volume de trabalho com o tempo;
- Inflexibilidade restrita das equipes.

3.4.7. Por ato normativo federal:

Este tipo de departamentalização pode estar associado a ato normativo federal (Lei, Decreto, Portaria), o qual exige sua diferenciação e não possibilita integração a estrutura existente.

4. PROPOSTA DE METODOLOGIA DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

1ª Etapa – Detalhamento

- 1) Detalhamento da natureza/competências: Levantamento detalhado dos objetivos institucionais a serem atendidos pela unidade, ou seja, a sua competência, bem como do valor institucional a ser gerado pela mesma. Devendo ser utilizado o Canvas, conforme Guia de Mapeamento de Processos (Casado *et. al*, 2017, p. 15-18), como método de levantamento do propósito da unidade e do entendimento dos seus clientes/usuários, procurando:
 - a) Determinar quais os valores e competências a serem observadas pelo órgão;
 - b) Determinar quais pessoas (clientes/usuários) são atendidos pela unidade e quais são as necessidades e os desejos que a organização precisa atender;
 - c) Determinar como essas necessidades ou desejos são comunicados à organização;
 - d) Determinar como a informação necessária é registrada e transmitida a outras pessoas da organização;
 - e) Determinar quais são os serviços/produtos que precisam ser desenvolvidos
 - f) Determinar quais são as atividades chaves que devem ser desenvolvidas relacionados aos produtos/serviços.
- 2) Detalhamento das tarefas/atividades: Levantamento minucioso das tarefas desenvolvidas na unidade organizacional, conforme Guia de Mapeamento de Processos (Casado *et. al*, 2017, p. 20-22), tendo como objetivo a elaboração de uma lista completa e detalhada de todo o trabalho realizado. Esse levantamento é importante, considerando a necessidade de identificação das atividades realmente desenvolvidas, não aquelas porventura inscritas no regimento interno, se existente, nem as que o chefe, às vezes, pensa que são executadas. Consequentemente, o levantamento minucioso deve ter como objetivo, efetivamente, listar as tarefas realmente desenvolvidas na unidade organizacional.

Objetivos desta etapa:

Esta etapa procura identificar os seguintes pontos:

- Quais são as competências (objetivos) da unidade? Aquelas descritas e não descritas no Regimento Interno.
- Quais são os objetivos do PDI que devem ser atendidos pela Unidade? Quais são hoje atendidos e quais não são.
- Quais são as atividades desenvolvidas na unidade? Destas quais estão e quais não estão alinhadas à competência da unidade? Quais deveriam ser executadas de acordo com as competências das unidades?

2ª Etapa – Agrupamento

Nesta fase o objetivo é trabalhar na integração das tarefas, atividades, processos com alto grau de similaridade, interdependência, e afinidade, bem como delimitar as competências de acordo com o detalhamento apresentado na fase anterior.

O agrupamento procura organizar as atividades, tarefas, processos em blocos homogêneos, delimitando assim, a primeira linha de divisão de trabalho organizacional.

Como apoio nesta fase deve-se usar a planilha de especificação do tipo de departamentalização e apresentação de justificativa.

Objetivos desta etapa:

- Identificar as tarefas com alto grau de integração e organizá-las por áreas, processos, especialidade;
- Descrever a justificativa do agrupamento.

3ª Etapa – Avaliação

A terceira etapa do processo consiste na avaliação dos agrupamentos constituídos, visando decidir quais devam ser institucionalizados sob a forma de unidades organizacionais. Para essa avaliação, ratifica-se, devem ser considerados os tipos de departamentalização e formatos, conforme capítulo “Tipos de Departamentalização” deste manual, bem como, os seguintes fatores complementares:

- a) Complexidade da função (grupos homogêneos);
- b) Volume de trabalho desenvolvido;
- c) Pessoal efetivamente engajado no trabalho - se equipes especializadas, especialistas;
- d) Importância relativa da função, para os objetivos da unidade organizacional à qual se integra.

Deve-se atentar para aquelas atividades/funções nas quais não foram possíveis a institucionalização, ou seja, a criação de uma unidade organizacional, objetivando a absorção de tais atividades/funções pelos órgãos já criados. Tal objetivo poderá ser alcançado a partir da internalização, em tais órgãos, daqueles grupos com os quais mantenham maior identidade de propósitos ou afinidade. Por exemplo: atividade/funções de contabilidade seriam absorvidas pelas de finanças; enquanto as de patrimônio poderiam ser absorvidas pelas de finanças ou pelas de serviços gerais, se aquela ficar muito sobrecarregada com a absorção das atividades contábeis.

Nesta etapa, ainda, deve-se observar a tipologia de unidades, respeitando ainda:

- Linha de comando;
- Assessoria;
- Características da Estrutura de Base Permanente, conforme subcapítulo 2.2.1.

Objetivos desta etapa:

- Identificar dentre as atividades agrupadas, a necessidade de departamentalização de acordo com os tipos descritos neste manual;
- Definir os objetivos de cada unidade identificada, bem como as atividades, tarefas, processos sob sua responsabilidade.

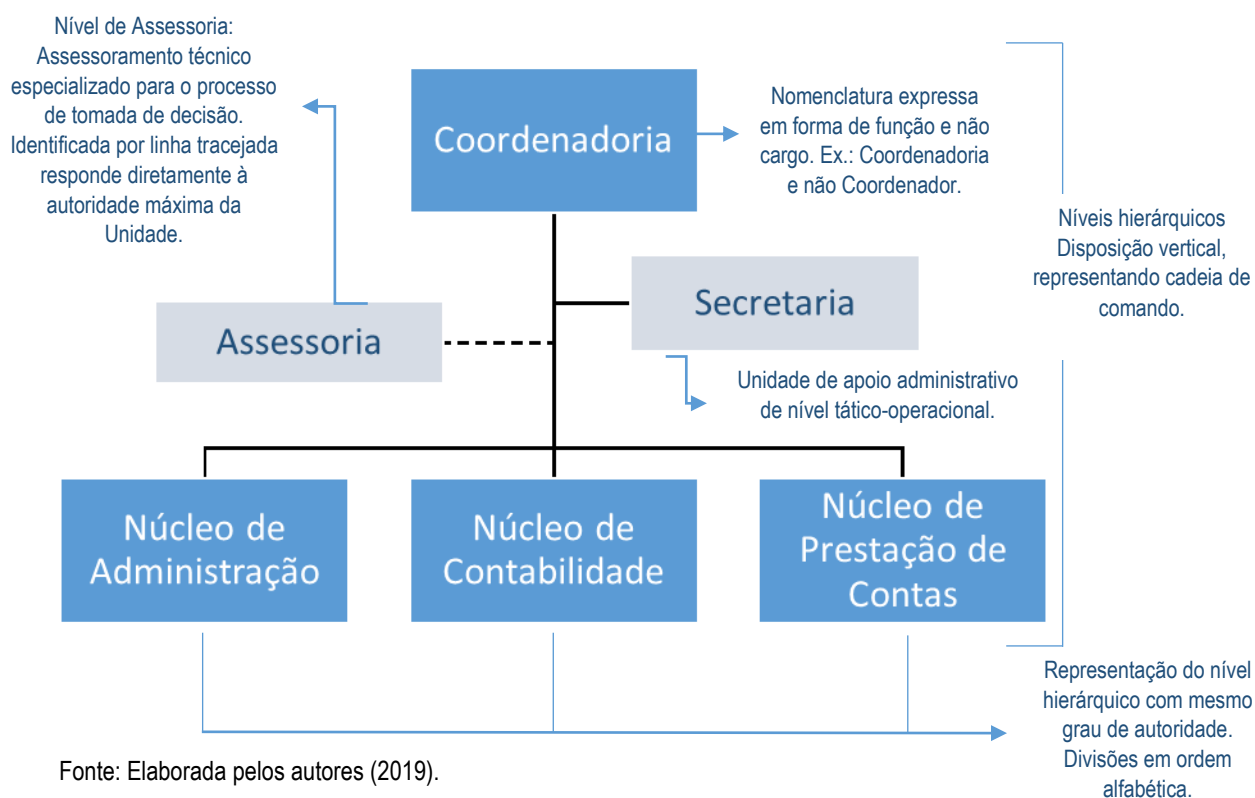
4ª Etapa – Desenho Estrutura

Compreende o desenho da estrutura organizacional e a elaboração do Regimento Interno.

- a) Desenho da estrutura organizacional: na construção do organograma, devem-se observar os seguintes princípios:
 - O organograma deverá ser construído com o uso de figuras geométricas, preferencialmente, o retângulo;
 - Os retângulos devem possuir altura e largura uniformes em todo o organograma;
 - O conector que liga um retângulo ao outro é uma linha contínua. Exceto a autoridade do tipo *Staff*;
 - Cada retângulo deverá representar uma subdivisão da unidade organizacional;
 - O nome da unidade organizacional expressa no retângulo deve ser escrito como função organizacional e não como cargo (exemplo: Coordenadoria e não Coordenador);

- O nome da unidade organizacional deve ser escrito por extenso juntamente com a respectiva sigla, ver o capítulo que trata sobre siglas no presente manual;
- A disposição vertical dos retângulos representa a cadeia de comando, sendo o grau de autoridade demonstrado de cima para baixo no organograma;
- A disposição horizontal dos retângulos no organograma representa o nível hierárquico. Dentro de um mesmo nível hierárquico, há o mesmo grau de autoridade e as subdivisões devem estar postas em ordem alfabética;
- A autoridade do tipo *Staff* é responsável pelas atividades de assessoria e apoio, devendo ser identificada por meio de uma linha tracejada normalmente vinculada diretamente ao posto mais alto no organograma.

Figura 01 – Organograma



- b) Estabelecimento do Regimento Interno: deve seguir o estabelecido no documento “Atos Normativos na Universidade Federal de Santa Maria” (Casado *et. al*, 2019, pg. 17-18).

5. UTILIZAÇÃO DE SIGLAS

Na UFSM as estruturas organizacionais devem ter seus nomes escritos por extenso, assim como, a respectiva sigla que representa tais estruturas, devido às exigências para o cadastro das mesmas nos sistemas estruturantes interno (SIE) e do Governo Federal (SIORG), para isso devem ser respeitados os seguintes regramentos, conforme orienta o Manual de Comunicação do Senado Federal:

1) Grafia:

Todas as letras maiúsculas quando:

- ✓ Siglas com até três letras, exemplos: PF, BC, ONU, OAB;
- ✓ Siglas cujas letras são soletradas, exemplos: BNDES, INSS, CPMF.

Quando a sigla tiver mais de três letras e for pronunciada como palavra usar apenas a inicial maiúscula, exemplos: Secom, Seep, Sepop, Comap, Detran, Denatran, Petrobras.

Siglas com formação mista, isto é, quando parte da sigla for soletrada e parte for pronunciada como palavra: as letras soletradas devem ficar em caixa alta e a parte que é pronunciável fica em caixa baixa, exemplos: Dger, Hran, Cnen, Cfem.

Não utilizar pontos entre as letras da sigla, por exemplo: o correto é EUA e não E.U.A. além disso, para o formar o plural, acrescentar um “s” minúsculo, por exemplo: o correto é CPIs e não CPI’s (com apóstrofo).

Cabe ressaltar que na primeira ocorrência da sigla deve-se escrever o significado por extenso e colocá-la, a seguir, entre parênteses. Exemplo: “Presidida pelo ministro do Superior Tribunal de Justiça (STJ) Gilson Dipp, a comissão de 17 juristas responsável pelo anteprojeto do novo Código Penal examinou mais de 6 mil sugestões de cidadãos.”

2) Gênero:

Deve-se ter atenção com o gênero da sigla, observando a primeira palavra a partir da qual a sigla foi formada para saber se a concordância é com o masculino ou o feminino. Exemplo:

- ✓ Errado: “De acordo com o pacto, governos federal, estadual e municipal, articulados, precisam melhorar 14 indicadores sociais previamente definidos pela Unicef.”
- ✓ Correto: “De acordo com o pacto, governos federal, estadual e municipal, articulados, precisam melhorar 14 indicadores sociais previamente definidos pelo Unicef (Fundo das Nações Unidas para a Infância).”

Na UFSM, ao cadastrar uma nova unidade na estrutura organizacional e nos sistemas estruturantes da Instituição, é indispensável a designação de uma sigla para a mesma. Sendo que, tal sigla deve ser diferente das já utilizadas pela Instituição. Neste sentido, a Coordenadoria de Planejamento Administrativo (Coplad) da Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan) realiza uma análise para que não ocorra a duplicidade e sugere que a sigla da unidade criada seja seguida da sigla da unidade pai. Exemplo: Unidade de Tecnologia de Informação do Centro de Ciências da Saúde (UTI-CCS).

6. CONCEITUAÇÕES SOBRE CARGOS DE DIREÇÃO, FUNÇÕES GRATIFICADAS E FUNÇÃO DE COORDENAÇÃO DE CURSO

No sistema funcional, determinadas funções são suscetíveis de remuneração. Em geral, emprega-se a expressão função gratificada, que, na verdade, indica uma gratificação de função, ou seja, uma função especial, fora da rotina administrativa e normalmente de caráter técnico ou de direção, cujo exercício depende da confiança da autoridade superior. Em virtude da especificidade da atribuição, o servidor percebe um *plus* em acréscimo a seu vencimento. Trata-se, pois, de vantagem pecuniária. (FILHO, 2018, 664)

É importante acentuar que cargos em comissão ou funções gratificadas somente podem destinar-se a funções de chefia, direção e assessoramento, todas elas de caráter específico dentro das funções administrativas. Resulta daí, por conseguinte, que a lei não pode criar tais cargos para substituir outros de cunho permanente e que devem ser criados como cargos efetivos, exemplificando-se com os de perito, auditor, médico, motorista e similares. Lei com tal natureza é inconstitucional por vulnerar a destinação dos cargos em comissão, concebida pelo Constituinte (art. 37, V, CF).

Ainda é importante destacar a diferença entre cargo e função. Todo cargo tem função, porque não se pode admitir um lugar na Administração que não tenha a predeterminação das tarefas do servidor. Mas nem toda função pressupõe a existência do cargo.

O cargo, ao ser criado, já pressupõe as funções que lhe são atribuídas. Não pode ser instituído cargo com funções aleatórias ou indefinidas: é a prévia indicação das funções que confere garantia ao servidor e ao Poder Público. Por tal motivo, o fato habitualmente encontrado nos órgãos administrativos, que consiste no exercício, pelo servidor, de funções relativas a outro cargo, que não o que ocupa efetivamente, ou a insuficiência de servidores na unidade administrativa, não justificam o desvio de função.

As Instituições Federais de Ensino – IFES se estruturam a partir dos Cargos de Direção – CD; das Funções Gratificadas – FG, ambos instituídos pela Lei N. 8.168, de 16 de janeiro de 1991 (não devem ser confundidas com as FG dos demais órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, criadas no Artigo 26 da Lei N. 8.216, de 1991); e das Funções Comissionadas de Coordenação de Curso – FCC, instituídas pela Lei N. 12.677, de 25 de junho de 2012, que devem ser exercidas, exclusivamente, por servidores que desempenhem atividade de coordenação acadêmica de cursos técnicos, tecnológicos, de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*, regularmente instituídos no âmbito das instituições federais de ensino.

Na UFSM, a definição dos cargos de direção e função gratificada está condicionada à estrutura vertical e horizontal da Instituição, conforme os seguintes padrões:

Quadro 01 – Nível de Gestão e Cargo

Nível Gestão	Nível de Cargo
Estratégico	CD1
	CD2
Estratégico-tático	CD3
Tático	CD4
Tático-operacional	FG1
Operacional	FG2
	FG3
	FG4
	FG5
	FG6
	FG7

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Quadro 02 – Níveis, Estruturas e Autoridade

(continua)

Nível de Gestão	Forma de Estrutura	Denominação de Estrutura	Denominação de Autoridade	Nível de Cargo
Estratégico	Permanente	UFSM	Reitor	CD1
			Vice-Reitor	CD2
		Pró-Reitoria	Pró-Reitor	
	Semipermanente ou Órgão Colegiado	Conselho	Presidente	Não se aplica, pois é órgão colegiado.
	Temporária	Programa	Coordenador	Não se aplica, pois é estrutura temporária.
Estratégico-Tático	Permanente	Gabinete do Reitor	Chefe de Gabinete	CD3
		Auditoria	Auditor Chefe	
		Procuradoria Federal	Procurador Geral	
		Ouvidoria	Ouvidor	
		Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo – COPSIA	Coordenador de Comissão	
		Unidade de Ensino	Diretor	
		Órgão Suplementar vinculado à Pró-Reitoria	Superintendente	
		Coordenadoria Administrativa + Pró-Reitor Adjunto	Coordenador + Pró-Reitor	
Tático	Permanente	Unidade de Ensino	Vice-Diretor	CD4
		Coordenadoria Acadêmica	Coordenador	
		Coordenadoria Administrativa		
		Órgão de Apoio vinculado à Pró-Reitoria	Gerente	
	Semipermanente ou Órgão Colegiado	Comissão Permanente	Presidente	Não se aplica, pois é órgão colegiado.
	Temporária	Comissão Temporária		Não se aplica, pois é estrutura temporária.
		Projeto	Coordenador	

Quadro 02 – Níveis, Estruturas e Autoridade

(conclusão)

Nível de Gestão	Forma de Estrutura	Denominação de Estrutura	Denominação de Autoridade	Nível de Cargo
Tático-Operacional	Permanente	Departamento Acadêmico	Chefe de Departamento	FG1
		Departamento Administrativo		
		Órgão Suplementar Vinculado à Unidade de Ensino	Gerente	
		Órgão de Apoio Vinculado à Unidade de Ensino		
		Secretaria Acadêmica	Secretário	
		Secretaria Administrativa		
		Núcleo	Chefe de Núcleo	
	Não se aplica, pois não configura estrutura organizacional.		Coordenador de Curso	FCC
Operacional	Permanente	Secretaria Departamental	Secretário	FG2
		Setor	Chefe de Setor	
		Divisão	Chefe de Divisão	FG3
		Laboratório com chefia	Chefe de Laboratório	FG4
		Laboratório Acadêmico	Coordenador	Não se aplica, pois é estrutura interna
		Subdivisão	Chefe de Subdivisão	FG4
		Seção	Chefe de Seção	FG5
		Subseção	Chefe de Subseção	FG6
		Serviço de	Chefe de Serviço de	FG7
	Semipermanente ou Órgão Colegiado	Comitê	Presidente	Não se aplica, pois é órgão colegiado
	Temporária	Grupo de Trabalho	Coordenador	Não se aplica, pois é estrutura temporária
Assessoria	Não se aplica, pois não configura estrutura organizacional.		Assessor do Reitor	CD3, CD4 ou FG1, pois depende do nível de gestão do dirigente da estrutura ao qual o Assessor está subordinado.
			Assessor do Vice-Reitor	

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

7. REFERÊNCIAS

ALVES, D.S.; MEZZARI, E.C.; SOUZA, G.E.. **Manual de Procedimentos. Reestruturação e Regimento Interno nas Unidades Organizacionais**. UNILA, 2017. Versão 1.1

BORGATTI NETO, R.; SANCHES, C. P.; MR; MEIRELES, M. **Estrutura tríplice: proposta de modelo de estrutura organizacional com base no pensamento complexo**. In. X Seminário da Altec, 2003.

BRASIL, Senado Federal. **Manual de Comunicação da Secom**. Brasília, 2012. Retirado de <https://www12.senado.leg.br/manualdecomunicacao/redacao-e-estilo/estilo/siglas>. Acesso em 18 jan 2019.

_____, Ministério do Planejamento. **Manual de estruturas organizacionais do Poder Executivo Federal**. Orientação para arranjo institucional de órgãos e entidades do poder executivo federal. Brasília, 2018.

_____, **Manual de controle interno: um guia para implantação e operacionalização de unidades de controle interno governamental**, 2001.

CARREIRA, Dorival. **Organização, Sistemas e Métodos - Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa** - 2ª Edição, 2009. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502089204/>

CASADO et. Al. **Guia de Mapeamento de Processos**. 1ª edição. Pró-Reitoria de Planejamento: Santa Maria, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organização e métodos – SO&M**, 2010. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520442838/>

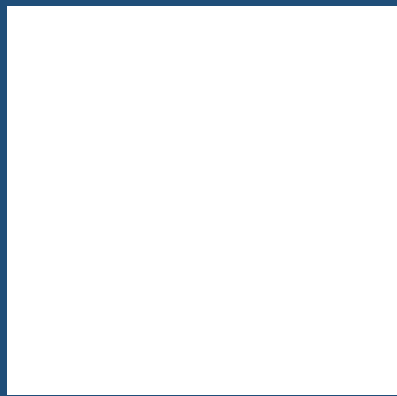
FILHO, C., Santos, J. D. **Manual de Direito Administrativo**, 32ª edição, 2018. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015904/>

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21. ed. – São Paulo: Atlas, 2013. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522482115/>. Acesso em 21 abr 2019.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Comitês, comissões, conselhos e outros órgãos colegiados das empresas: estruturação, capacitação e atuação**. São Paulo: Atlas, 2015. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498338/cfi/4!/4/4/4@0.00:17.9>. Acesso em 26 nov 2018.

UFSM, **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 – 2026**. Pró-Reitoria de Planejamento: Santa Maria, 2016.



PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO - PROPLAN -

Av. Roraima N. 1000, Cidade Universitária, Bairro Camobi, Santa Maria – RS

<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/>