



# **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 2.0

Santa Maria, 2021

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

<b>1. APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>6</b>
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 Níveis de Gestão.....	8
2.2.1 Níveis de Gestão na Estrutura de Base Permanente.....	8
2.2.2 Níveis de Gestão na Estrutura Semipermanente ou Órgãos Colegiados.....	9
2.2.3 Níveis de Gestão na Estrutura Temporária.....	10
<b>3. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO.....</b>	<b>10</b>
3.1 Princípios da Departamentalização.....	10
3.2 Critérios de Departamentalização.....	13
3.3 Departamentalização Vertical ou Hierárquica.....	13
3.3.1 Níveis de Gestão.....	13
3.4 Departamentalização Horizontal.....	14
3.4.1 Por Funções/Atividades.....	14
3.4.2 Por Serviços/Produtos.....	14
3.4.3 Por Especialidade/Especialistas.....	15
3.4.4 Por Processos.....	15
3.4.5 Por Necessidade de Coordenação/Supervisão de Grandes Equipes.....	16
3.4.6 Por Volume de Trabalho.....	16
3.4.7 Por Ato Normativo Federal.....	16
3.5 Proposta de Metodologia de Departamentalização para UFSM.....	16
3.5.1 Etapa 1 – Detalhamento.....	17
3.5.2 Etapa 2 – Agrupamento.....	17
3.5.3 Etapa 3 – Avaliação.....	18
3.5.4 Etapa 4 – Desenho Estrutura.....	18
<b>4. UTILIZAÇÃO DE SIGLAS.....</b>	<b>19</b>
4.1 Grafia.....	19
4.2 Gênero.....	19
<b>5. CONCEITUAÇÕES SOBRE CARGOS DE DIREÇÃO, FUNÇÕES GRATIFICADAS E FUNÇÃO DE COORDENAÇÃO DE CURSO.....</b>	<b>20</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>

## 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) aos 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 à padronização, a modernização e a profissionalização da gestão na Instituição, bem como, procura fornecer orientações técnicas para a criação, a organização e a 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 têm-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, 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; e
- 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.

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 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.

### **2.1.1 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.

### **2.1.2 Estrutura Semipermanente ou Órgãos Colegiados**

A Estrutura Semipermanente, também denominada de órgãos colegiados, é a estrutura organizacional para atividades intermitentes que envolvem 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 com 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.

### 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.

## 2.2 Níveis de Gestão

De acordo com a metodologia apresentada neste documento existem três formas de estruturas com características diferentes, distribuídas em instâncias de decisão, conforme os níveis de gestão.

### 2.2.1 Níveis de Gestão na Estrutura de Base Permanente

No nível estratégico as Estruturas de Base Permanente 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 na tomada de decisões que envolvam toda a instituição.

Já as Estruturas de Base Permanente que estão no nível estratégico-tático atuam no planejamento de ações de médio prazo, concebendo planos para desdobrar as estratégias escolhidas pelas Estruturas de Base Permanente do nível estratégico. Além disso, atuam na tomada de decisões que envolvam sua própria unidade e/ou outras unidades da Instituição.

As Estruturas de Base Permanente classificadas no nível tático atuam no planejamento de ações de médio prazo com a concepção de planos para desdobrar as estratégias escolhidas pelas Estruturas de Base Permanente do nível estratégico-tático, atuando na tomada de decisões que envolvam sua própria unidade e/ou unidades subordinadas e promovendo a integração entre o nível estratégico e o nível operacional.

As Estruturas de Base Permanente que estão no nível tático-operacional atuam no planejamento de ações de médio e curto prazo, concebendo planos para desdobrar as estratégias escolhidas pelas Estruturas de Base Permanente do nível tático, atuando na tomada de decisões que envolvam sua própria unidade e/ou unidades subordinadas.

No nível operacional as Estruturas de Base Permanente atuam nas 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.

É importante destacar a existência do nível de assessoria, o qual se situa 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.”

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.

### 2.2.2 Níveis de Gestão na Estrutura Semipermanente ou Órgãos Colegiados

Para 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.

Os Colegiados são instituídos por atos administrativos normativos da Instituição, a tomada de decisão ocorre de forma coletiva, aproveitando as experiências diferenciadas de todos os membros, participando e/ou dando suporte sobre os rumos das políticas institucionais. Cabe ressaltar que colegiados não atuam em questões de gestão interna das unidades às quais se vinculam, podendo ter natureza deliberativa ou consultiva.

Neste sentido, torna-se relevante enfatizar que, 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.

Os órgãos colegiados, embora previstos na estrutura organizacional, não dispõem de estrutura interna de cargos, então, seus membros não detêm cargos e não recebem remuneração de qualquer natureza por essa função. Cabe ressaltar que a criação de órgãos colegiados 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 órgãos colegiados 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.

Já, no nível tático os órgãos colegiados atuam com o objetivo de produzir normas e diretrizes que devem ser implementadas pelas unidades organizacionais da Instituição, as quais devem ser submetidas aos Órgãos Colegiados de nível estratégico, para deliberar sobre sua implementação.

No nível operacional os órgãos colegiados têm 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.

A condução da reunião de um órgão colegiado 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'.

### 2.2.3 Níveis de Gestão na Estrutura Temporária

No nível estratégico as Estruturas Temporárias atuam no desenvolvimento de áreas específicas da Universidade, buscando melhorar os resultados dos esforços despendidos em temas identificados como prioritários e alinhados à missão da Instituição.

As Estruturas Temporárias do nível táticos 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.

Já, as Estruturas Temporárias do nível operacional atuam executando atividades que podem ou não estar diretamente ligadas às demais Estruturas Temporárias dos níveis estratégico e tático, possuindo tempo de execução menor do que as demais formas de estruturas, produzindo estudos e pareceres específicos que poderão ser utilizados para a tomada de decisão em diversas instâncias, nas três formas de estruturas existentes (Permanentes, Semipermanentes e Temporárias).

## 3. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Departamentalizar significa agrupar órgãos, entidades ou áreas em unidades específicas que podem ter denominações tais como: 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 as unidades, pois cada qual está focado em sua tarefa e em seus objetivos específicos; e
- 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 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
- 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.

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 evidenciam como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco; e
- 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 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; e
- 2) Diferenciação: de regra as atividades diferentes quanto à 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 de 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 descrevem-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; e

- 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, por necessidade de coordenação/supervisão de grandes equipes, por volume de trabalho e por ato normativo federal.

#### **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 certa profissão ou profissões afins ou a utilização de certas habilidades especiais. Nesse caso, portanto, pode-se ter:

- 1) um órgão departamentalizado em nível setorial, por exemplo: núcleo de processamento de dados;
- 2) um órgão departamentalizado em nível funcional, por exemplo: setor de estatística, setor de engenharia; e,
- 3) 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 as desvantagens deste tipo de departamentalização podem ser:

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

### **3.5 Proposta de Metodologia de Departamentalização para UFSM**



### 3.5.1 Etapa 1 – 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 pela unidade;
  - 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; e
  - f) Determinar quais são as atividades chaves que devem ser desenvolvidas relacionadas 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. Esta etapa procura identificar os seguintes pontos:
  - a) Quais são as competências (objetivos) da unidade? Aquelas descritas e não descritas no Regimento Interno;
  - b) Quais são os objetivos do PDI que devem ser atendidos pela Unidade? Quais são hoje atendidos e quais não são; e
  - c) 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?

### 3.5.2 Etapa 2 – 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:

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

### 3.5.3 Etapa 3 – 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; e
- 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 as formas de estruturas, linha de comando e assessoria, conforme descrito neste Manual. Objetivos desta etapa:

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

### 3.5.4 Etapa 4 – 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 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; e
- 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.

#### 4. 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 internos (SIE) e do Governo Federal (SIORG), para isso devem ser respeitados os seguintes regramentos, conforme orienta o Manual de Comunicação do Senado Federal:

##### 4.1 Grafia

Todas as letras maiúsculas quando:

- Siglas com até três letras, exemplos: PF, BC, ONU, OAB; e
- 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."

##### 4.2 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.” e
- 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).

## **5. 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 ao 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 salutar 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.

Quadro 01: Estruturas Organizacionais da UFSM

Formas	Categorias	Denominações	Denominações de Autoridades	Níveis de CD/FG	Denominações dos Atos de Criação de Estruturas	
Base Permanente	Entidade	UFSM	Reitor	CD1	Lei	
	Órgão Executivo	Pró-Reitoria de ...	Pró-Reitor	CD2	Resolução	
	Órgão Executivo	Gabinete do Reitor	Chefe de Gabinete	CD3		
		Ouvidoria	Ouvidor			
	Órgão de Controle e Assessoramento	Auditoria	Auditor Chefe			
	Órgão Assistência Direta e Imediata	Procuradoria Jurídica	Procurador Geral			
	Unidade de Ensino	Unidade de Educação Infantil ..., Campus da ..., Centro de ..., Colégio ...	Diretor			
	Órgão Suplementar	Nome do Órgão	Superintendente			
	Coordenadoria	Coordenadoria ...	Coordenador			
	Órgão de Apoio	Nome do Órgão	Gerente			
	Departamento Didático	Departamento de ...	Chefe de Departamento			FG1
	Núcleo	Núcleo de ...	Chefe de Núcleo			
	Secretaria de Unidade de Ensino	Secretaria ...	Secretário			
	Setor	Setor de ...	Chefe de Setor	FG2		
	Secretaria de Pró-Reitoria	Secretaria ...	Secretário	FG2		
	Divisão	Divisão de ...	Chefe de Divisão	FG3		
	Secretaria de Cursos	Secretaria ...	Secretário			
	Secretaria Departamental	Laboratório ...	Chefe de Laboratório	FG4		
	Laboratório com Chefia					
	Órgãos de Apoio	Nome do Órgão	Chefe do ...			
	Órgãos Suplementares	Nome do Órgão				
	Subdivisão	Subdivisão de ...	Chefe de Subdivisão	FG5		
	Seção	Seção de ...	Chefe de Seção			
Subseção	Subseção de ...	Chefe de Subseção	FG6			
Serviço de	Serviço de ...	Chefe de Serviço de	FG7			
Não se aplica	Laboratório Didático ...	Coordenador	Não se aplica			
Órgão Colegiado	Conselho, Comissão, Comitê, Grupo de Trabalho, ...	Presidente	Não se aplica			
Unidade Acadêmica	Curso ....	Coordenador de Curso	FCC	Resolução (criação de curso) e Ato Portaria de Pessoal		
Semipermanente e/ou Temporária	Órgão Colegiado	Conselho, Comissão, Comitê, Grupo de Trabalho, etc.	Presidente	Não se aplica	Resolução ou Portaria Normativa (prazo estipulado)	
Assessoria	Não se aplica	Não se aplica	Vice-Reitor	CD2	Não se aplica, Ato Portaria de Pessoal	
			Assessor	CD3, CD4 ou FG1		
			Vice-Diretor	CD4		
		Coordenadoria ...	Pró-Reitor Adjunto	CD3	Resolução e Ato Portaria de Pessoal, acumulando a Coordenação e a atuação como Adjunto.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

## 6. 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@0.00:17.9>. Acesso em 26 nov 2018.

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