

PROGRAMA MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

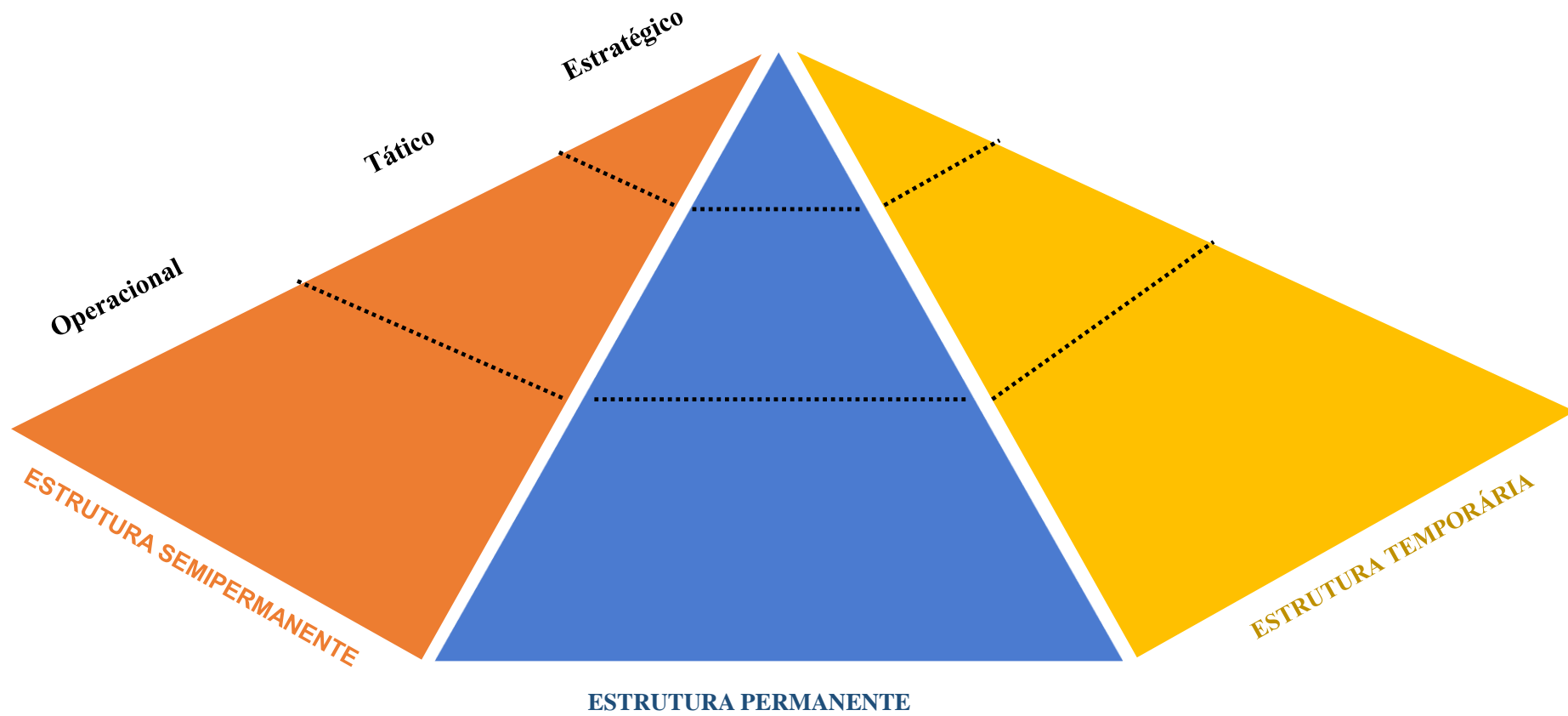


UFSM

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

MANUAL DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

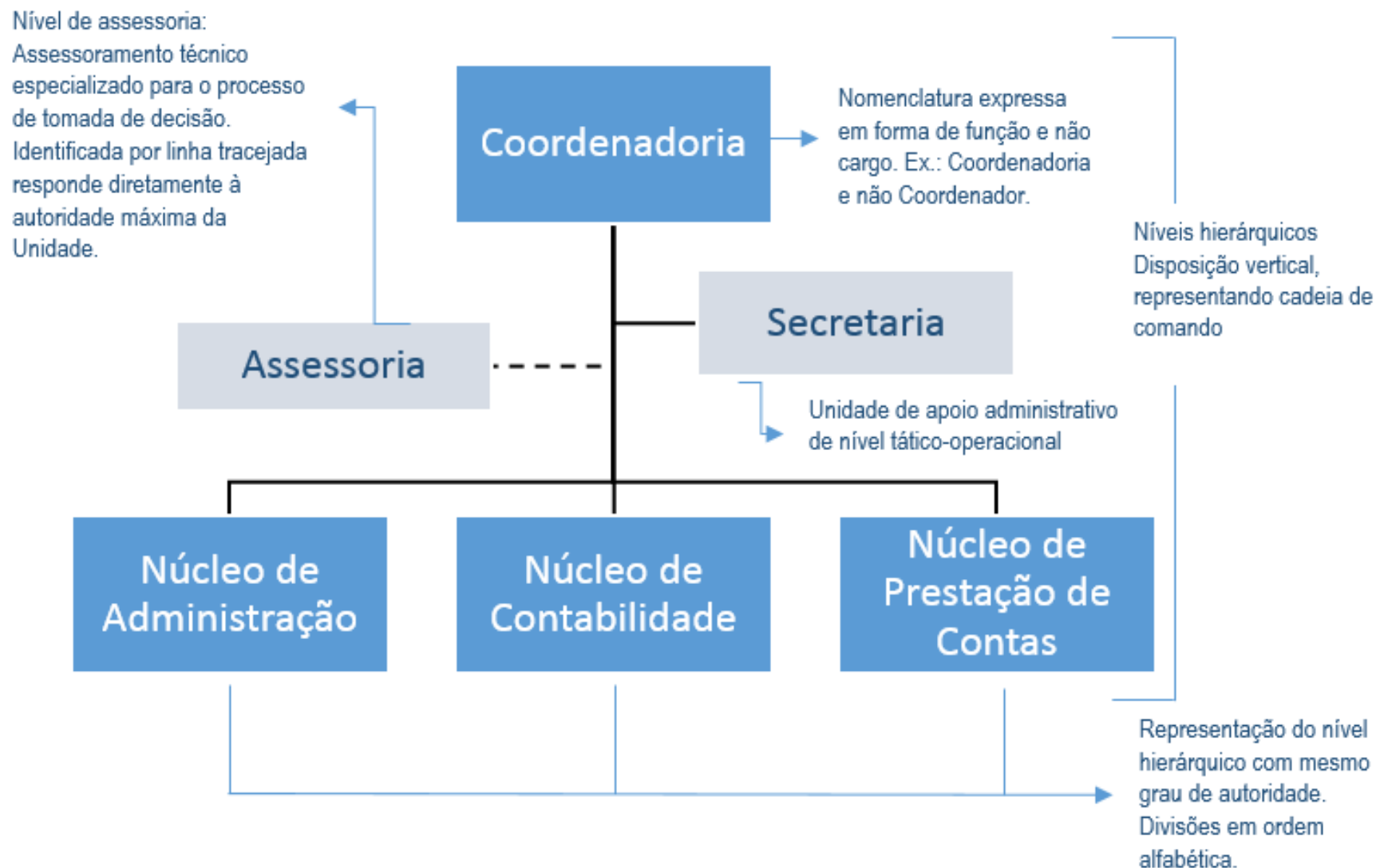
MODELO TRÍPLICE



Nível de Gestão	Forma de Estrutura	Denominação de Estrutura	Denominação de Autoridade	Nível de Cargo
Estratégico	Permanente	UFSM	Reitor	CD1
		Pró-Reitoria	Vice-Reitor Pró-Reitor	CD2
	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	
		Órgão de Apoio vinculado à Pró-Reitoria		
Coordenadoria Administrativa + Pró-Reitor Adjunto	Coordenador + Pró-Reitor			
Tático	Permanente	Unidade de Ensino	Vice-Diretor	CD4
		Coordenadoria Acadêmica	Coordenador	
		Coordenadoria Administrativa		
		Órgão Suplementar vinculado à Pró-Reitoria	Gerente	
		Órgão de Apoio vinculado à Pró-Reitoria		
	Semipermanente ou Órgão Colegiado	Comissão Permanente	Presidente	Não se aplica, pois é órgão colegiado.
		Temporária	Comissão Temporária	Coordenador
	Projeto			
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	FG3
		Divisão	Chefe de Divisão	FG2 ou FG3
		Laboratório com chefia	Chefe de Laboratório	Não se aplica, pois é estrutura interna
		Laboratório Acadêmico	Coordenador	
	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	
			Assessor de Pró-Reitoria	

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Departamentalizar significa agrupar órgãos ou áreas em unidades específicas que podem ser chamadas coordenadorias, departamentos, núcleos, setores, etc.



DESVANTAGENS

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

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

PRINCÍPIOS

- Princípio de maior uso
- Princípio de maior interesse
- Princípio de separação do controle
- Princípio da supressão de concorrência
- Princípio da segregação de funções

PRINCÍPIOS PDI 2016-2026

- Planejamento, coordenação e controle
- Descentralização e delegação de competência
- Integração e agilidade
- Foco em resultados
- Profissionalização da gestão pública
- Integração estrutura-estratégia
- Estrutura enxuta e simplificação
- Gestão por processos

CRITÉRIOS BASE

- **INTEGRAÇÃO:**

Processos e atividades com alto grau de integração, interdependência ou semelhança, devem preferencialmente ficar no mesmo departamento

- **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.

TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

DEPARTAMENTALIZAÇÃO VERTICAL



Estratégico

- Formulação de políticas institucionais
- Mais alto nível de decisão estratégica
- Maior grau de responsabilidade
- Grau de direção estratégico

Tático

- Elaboração de planos táticos
- Nível de gerência e execução das políticas Institucionais
- Gerência de processos
- Integração horizontal e vertical.

Operacional

- Execução de rotinas e planos de ação específicos para os planos táticos
- Nível de decisão baseada nas normas internas e processos já estabelecidos

DEPARTAMENTALIZAÇÃO HORIZONTAL

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

DEPARTAMENTALIZAÇÃO HORIZONTAL

- **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.
- **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.
- **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.

- **Por Processos:** 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.
- **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.
- **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 elevado, exigindo, assim, a separação por tipo de atividades dado ao volume de trabalho que cada atividade exige.
- **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.

PROPOSTA DE METODOLOGIA DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

PRIMEIRA ETAPA - DETALHAMENTO

1. Detalhamento da natureza/competências
2. Detalhamento das tarefas/atividades

Objetivos desta etapa:

- 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?

SEGUNDA 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.

Objetivos desta etapa:

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

TERCEIRA 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.

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.

QUARTA ETAPA – DESENHO ESTRUTURA

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

Objetivos desta etapa:

- Definir o desenho organizacional;
- Definir o Regimento Interno e formato de governança.

REQUISITOS TÉCNICOS

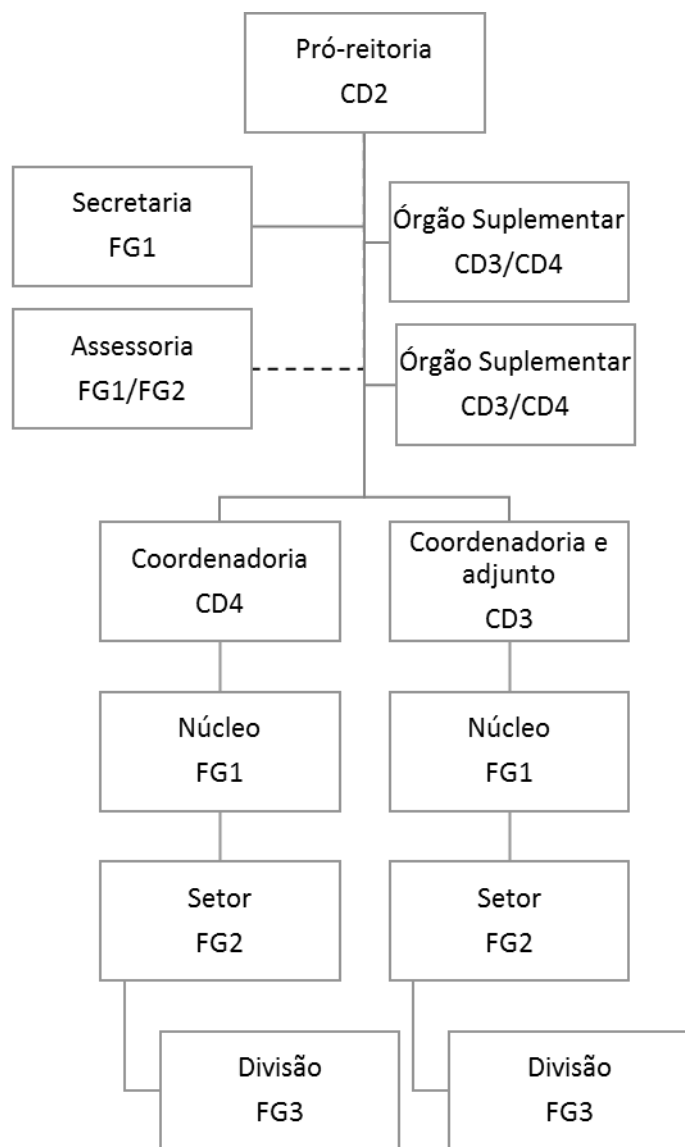
REQUISITOS

- Padronização no nível de comando: horizontal e vertical:
 - 7 Pró-reitorias;
 - Redefinição dos órgãos suplementares e de apoio.
- Padronização das denominações das estruturas permanentes, semi-permanentes: nomenclatura, siglas.
- Padronização estatuto e regimento.

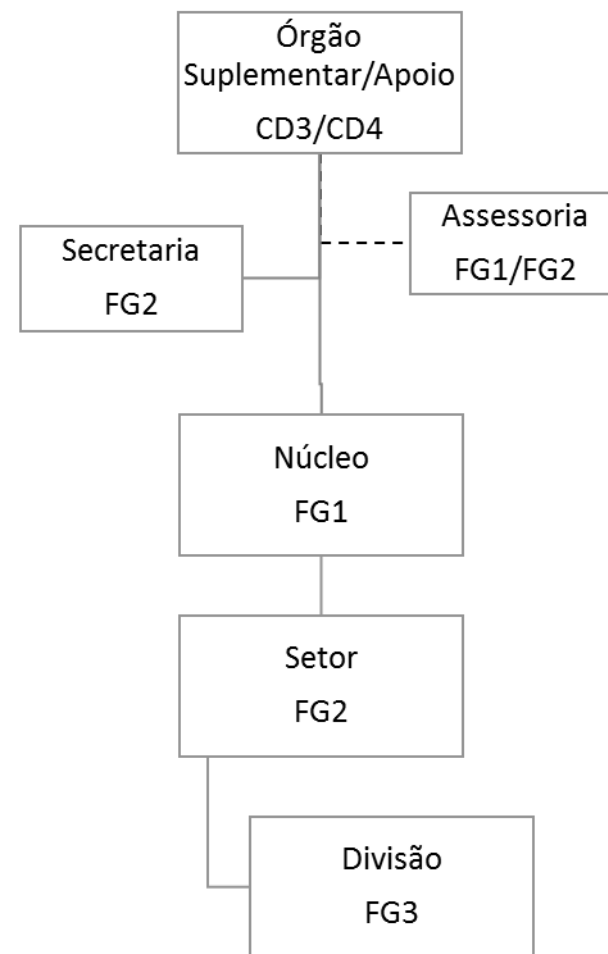
NÍVEIS DE CDS E FGS

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

Estrutura de Pró-Reitoria



Estrutura de Órgãos de Apoio e Suplementares



CONTATO

COPLAD/PROPLAN

Daniele Medianeira Rizzetti

Tel.: (55) 3220-8333

E-mail: modernizacao@ufsm.br