

# PROGRAMA MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

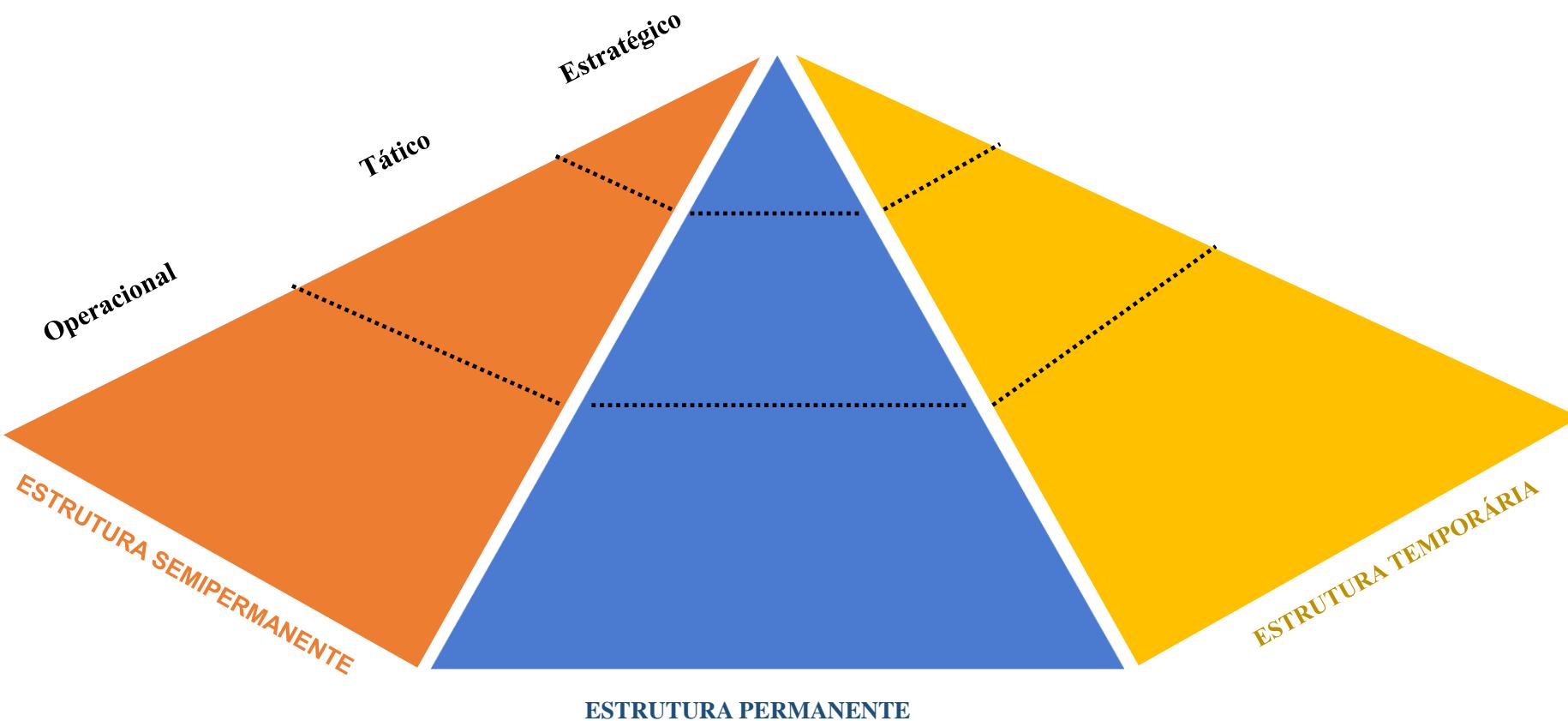


# UFSM

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

# **MANUAL DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

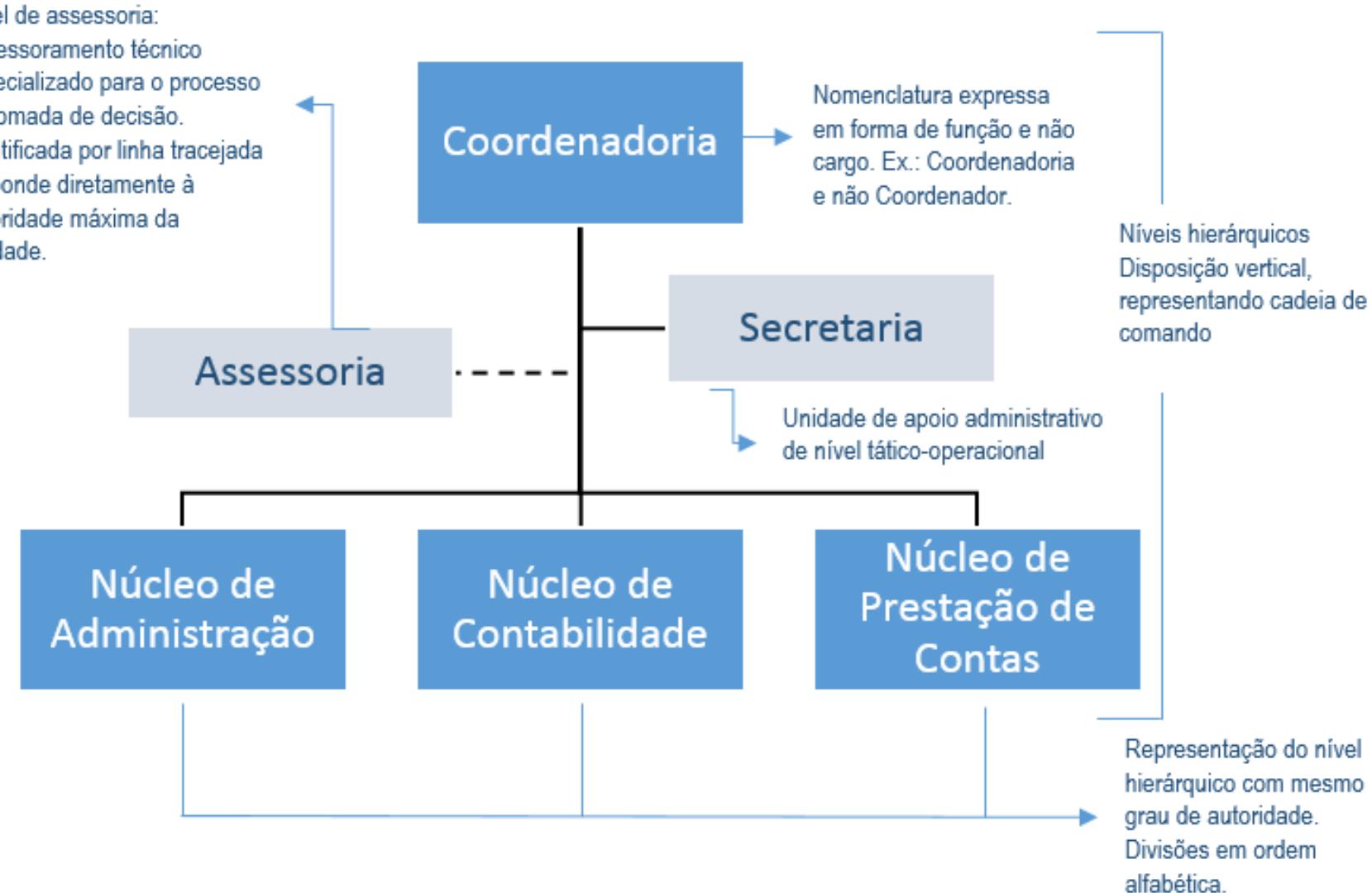
# MODELO TRÍPLICE



Nível de Gestão	Forma de Estrutura	Denominação de Estrutura	Denominação de Autoridade	Nível de Cargo	
Estratégico	Permanente	UFSC	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.	
		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			
Estratégico-Tático	Permanente	Coordenadoria Administrativa + Pró-Reitor Adjunto	Coordenador + Pró-Reitor	CD3	
		Unidade de Ensino	Vice-Diretor		
		Coordenadoria Acadêmica	Coordenador		
		Coordenadoria Administrativa			
		Órgão Suplementar vinculado à Pró-Reitoria	Gerente		
		Órgão de Apoio vinculado à Pró-Reitoria			
		Comissão Permanente	Presidente		
		Comissão Temporária	Coordenador		
		Projeto			
Tático	Permanente	Departamento Acadêmico	Chefe de Departamento	CD4	
		Departamento Administrativo			
		Órgão Suplementar Vinculado à Unidade de Ensino			
		Órgão de Apoio Vinculado à Unidade de Ensino			
		Secretaria Acadêmica			
		Secretaria Administrativa	Secretário		
		Núcleo			
		Não se aplica, pois não configura estrutura organizacional.	Coordenador de Curso		
		Secretaria Departamental	Secretário		
		Setor	Chefe de Setor		
Tático-Operacional	Permanente	Divisão	Chefe de Divisão	FG1	
		Laboratório com chefia	Chefe de Laboratório		
		Laboratório Acadêmico	Coordenador		
		Comitê	Presidente		
		Grupo de Trabalho	Coordenador		
		Assessor do Reitor	Assessor de Pró-Reitoria		
		Assessor do Vice-Reitor			
Operacional		Não se aplica, pois não configura estrutura organizacional.	Assessor de Pró-Reitoria	FG2	
Permanente	Não se aplica, pois não configura estrutura organizacional.	Assessor de Pró-Reitoria			
	Assessoria		Não se aplica, pois não configura estrutura organizacional.	Assessor de Pró-Reitoria	CD3, CD4 ou FG1, pois depende do nível de gestão do dirigente da estrutura ao qual o Assessor está subordinado.

# 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:**

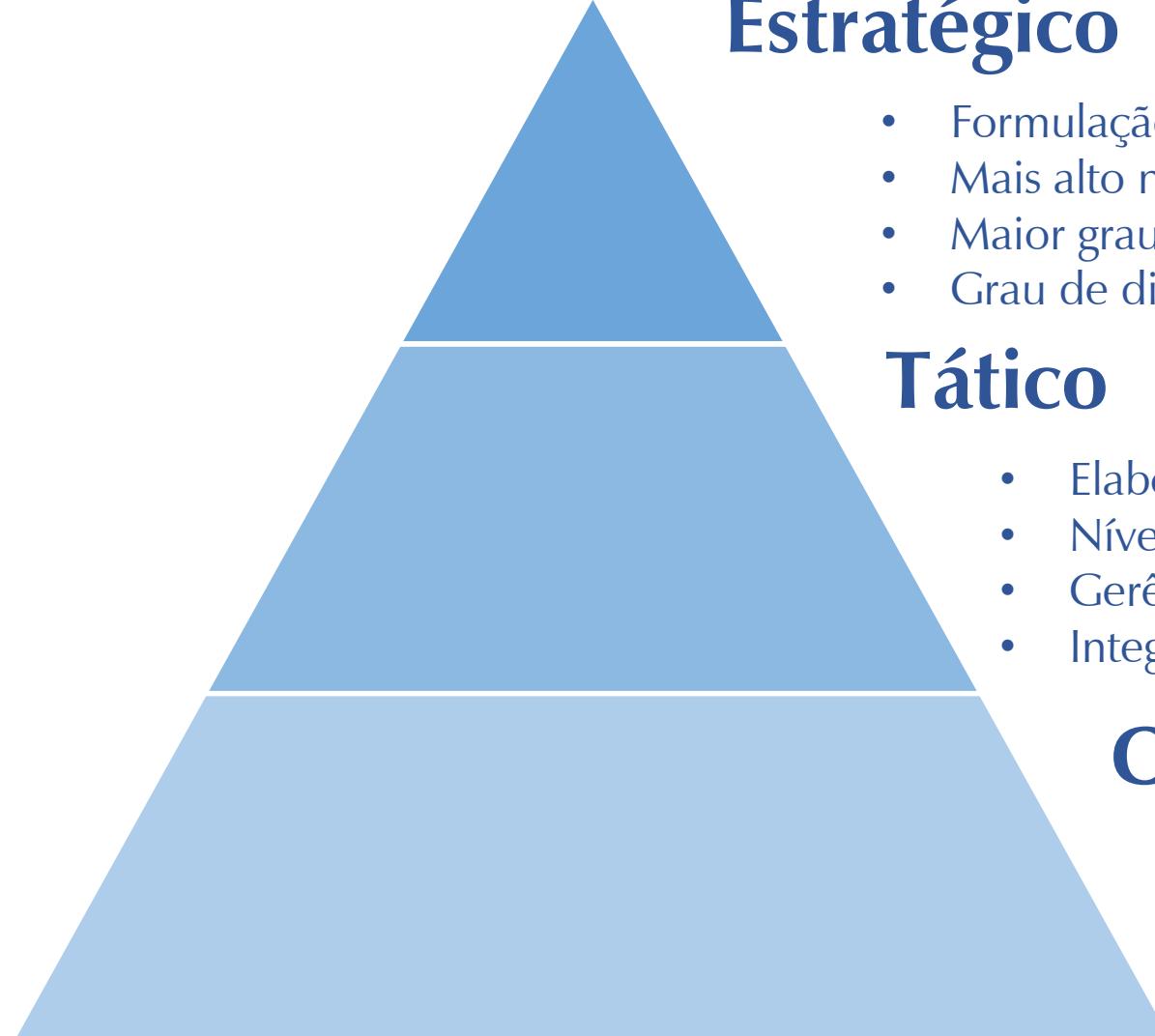
Processos e atividades com alto grau de integração, interdependência ou semelhança, devem preferencialmente ficar no mesmo departamento

- **DIFERENCIADA:**

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 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.

# 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

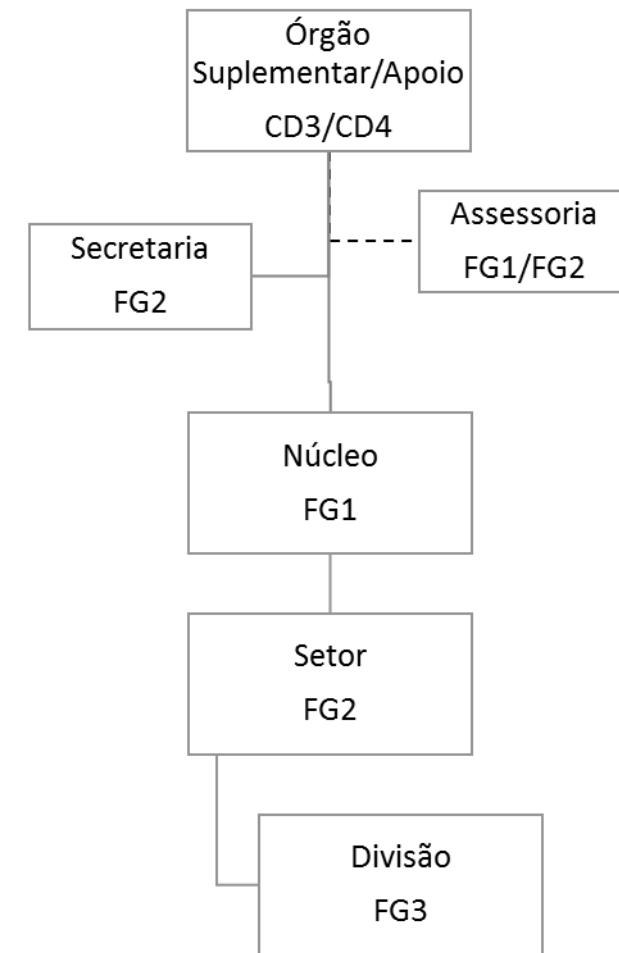
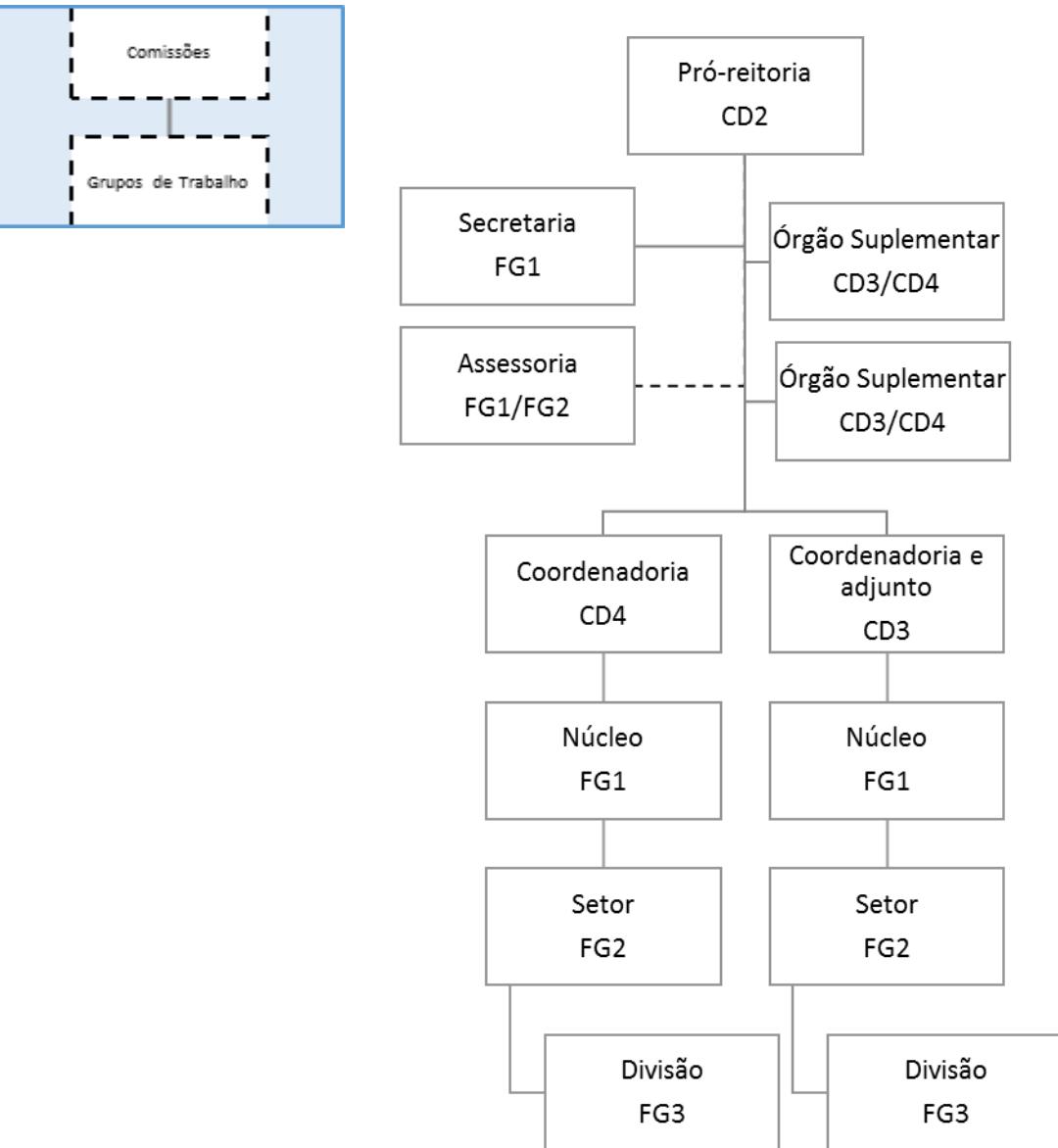
- Padronização no nível de comando: horizontal e vertical:
  - 7 Pró-reitorias;
  - Redefinição dos órgãos suplementares e de apoio.
- Padronização das denominações das estruturas permanentes, semi-permanentes: nomenclatura, siglas.
- Padronização estatuto e regimento.

# 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@uol.com.br](mailto:modernizacao@uol.com.br)