

I. Introdução

“Promover o conhecimento para uma sociedade democrática, justa e inclusiva”

Missão da Unicamp - (PLANES) 2021-2025

O processo de certificação das unidades e órgãos da Unicamp, alinhado ao planejamento estratégico da universidade, tem como objetivo propor uma contínua revisão das estruturas organizacionais e dos processos de trabalho com foco nas atividades-fim, respeitando o caráter dinâmico da instituição em toda sua diversidade.

O desafio está em alcançar uma estrutura organizacional que combine adequadamente a força de trabalho com a eficiência e eficácia na execução dos processos, dentro da disponibilidade de recursos aportados pela sociedade.

A proposta consiste em observar as estruturas e os processos de trabalho, analisando e dimensionando a força de trabalho em busca de seu melhor funcionamento.

Este documento define, simplificadamente, uma metodologia geral de trabalho para conduzir a Certificação das unidades e órgãos, respeitando seus atributos, através do preenchimento de formulário específico.

Respeitadas as diretrizes gerais, cada unidade ou órgão poderá revisar sua estrutura organizacional (postos de trabalho e estruturas gerenciais) para melhor se adequar às suas atividades.

II. Critérios para elaboração do projeto de Certificação

Há três critérios gerais que devem nortear a elaboração da proposta de Revisão de Certificação das unidades e órgãos da Unicamp;

- A melhoria de todos os processos administrativos, reduzindo o tempo de tramitação, evitando retrabalho e priorizando a informatização;
- O aperfeiçoamento de recursos humanos e postos gerenciais;
- A valorização do trabalho e do/a servidor/a, concentrando-o em atividades críticas e de relevância.

III. Requisitos da proposta de Certificação

Os requisitos que a proposta de certificação deve considerar, para facilitar a análise e a tomada de decisão das unidades e órgãos, são os seguintes:

- Descrição dos principais processos de trabalho com a indicação do nível de informatização;
- Descrição dos postos de trabalho e vinculação dos mesmos aos processos de trabalho;
- Descrição dos postos gerenciais e dos principais processos de exclusiva responsabilidade dos gestores;
- Descrição dos perfis dos profissionais que ocupam postos gratificados, com seu respectivo número de subordinados;

IV. Metodologia para Certificação

Etapas para a Revisão da Estrutura Organizacional

Diagnóstico da arquitetura organizacional

Objetivo desta etapa:

Nivelar o conhecimento com todos os envolvidos no processo de Certificação das unidades e órgãos sobre os elementos da sua arquitetura organizacional.

As alternativas de aperfeiçoamento organizacional podem envolver duas abordagens: ajustes no organograma e implementação de ações efetivas que melhorem o desempenho dos processos e dos profissionais.

Ao final dessa fase, a análise do conhecimento gerado deve proporcionar a identificação das dificuldades enfrentadas pelas unidades e órgãos desde a última certificação, promover a solução dos problemas encontrados e permitir uma modelagem e ajustes da estrutura organizacional.

Elementos da Arquitetura Organizacional

Processos

O mapeamento de processos permite que se obtenha uma visão sistêmica das operações da Organização, abrangendo as ações mais estratégicas e de

tomada de decisão e as ações realizadas no desenvolvimento das diversas atividades das unidades e órgãos.

Identificar os processos de trabalho permite conhecer as competências necessárias das pessoas que irão executar ou que são responsáveis pelas atividades a serem desenvolvidas, e permite dimensionar o volume de trabalho requerido pelo processo.

O foco para essa análise deverá ser dado aos macroprocessos de trabalho, essenciais para a realização de sua estratégia e alcance dos resultados.

Para apoiar a identificação dos processos de cada unidade e órgão, apresentamos as principais tipologias existentes:

- Processos de Gestão (gerenciais): são os processos de governança, de responsabilidade da direção e das instâncias deliberativas da unidade ou órgão.
- Processos Finalísticos: são os processos das atividades-fim, que compreendem as áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade.
- Processos de Apoio (aos finalísticos): são os processos que apoiam e estão diretamente ligados aos processos finalísticos (ex: laboratórios, TI, dentre outros);
- Processos Administrativos: são os processos de gestão de recursos humanos, de gestão financeira/orçamentária e de gestão de infraestrutura.

Força de Trabalho e Pessoas

Os postos que compõem a força de trabalho das unidades e órgãos são ocupados por profissionais que atuam na Unicamp. Para a revisão da certificação é importante relacioná-los, identificando as competências necessárias à realização das atividades envolvidas nos processos essenciais.

Estrutura e Organograma

Questões para auxiliar a verificação da necessidade de ajustes no organograma:

- Considerando a missão das unidades e órgãos, as estratégias e os documentos adicionais como Planes e Avaliação Institucional, devem-se destacar as questões estratégicas para a organização, analisando as que devem ser tratadas do ponto de vista da estrutura organizacional. Existe alguma indicação de que a questão será melhor atendida se a estrutura organizacional for modificada? Descreva-a claramente.

- Avaliar se os macroprocessos estão alinhados às estratégias das unidades e órgãos.
- Identificar as necessidades de melhoria nos fluxos dos processos, através da eliminação de gargalos, retrabalho e redundâncias, considerando as possibilidades de juntar, reduzir ou eliminar tais processos e de simplificar a estrutura organizacional.
- A linha de autoridade (poder de decisão) está bem clara?
- Existe duplicação ou sobreposição na estrutura gerencial, comprometendo a eficiência dos processos?

As respostas aos pontos acima direcionam a descrição dos processos e o diagnóstico de possíveis problemas na estrutura organizacional atual, orientando ajustes.

Revisão da estrutura organizacional

Partindo da identificação e da priorização dos processos que representarão a base da estrutura revista, a unidade/órgão deve, para cada um dos seus processos de trabalho, realizar o exercício de caracterizar cada posição ou posto de trabalho necessário para a execução das atividades envolvidas.

Após a identificação/definição da força de trabalho, especificar jornada, turno, espaços geográficos, volume de trabalho, sazonalidade e competências essenciais.

Deve-se avaliar também se a atividade é parcial, completa ou sequencial para a produção do resultado.

Posto de trabalho

O desenho dos postos de trabalho é feito a partir do mapeamento das competências necessárias à consecução dos macroprocessos da unidade/órgão.

Algumas questões básicas se apresentam para dimensionar o quadro:

- Quantas atividades contém dada posição ou posto de trabalho na Unidade, e quão especializada deve ser cada uma delas?
- Em que extensão o conteúdo do trabalho de cada posição deve ser padronizado?
- Que habilidades e conhecimentos devem ser exigidos para cada posição?

Uma vez identificadas os postos de trabalho, as questões que se apresentam são de outra ordem:

- É possível definir indicadores e metas, produtos ou serviços esperados de cada posto?
- É possível agrupar atividades em uma mesma área para aperfeiçoar o processo e/ou diminuir a hierarquia?
- Em que base as posições devem ser agrupadas em áreas?
- Qual o tamanho de cada área; quantos servidores/as devem subordinar-se a um gestor?
- De acordo com as melhorias/informatização dos processos, o quanto foi possível diminuir a demanda individual? Existe possibilidade para mais aperfeiçoamento?

A equipe de trabalho tende a ser mais eficiente se houver:

- *Padronização* dos processos de trabalho, dos resultados esperados e das habilidades exigidas.
- *Autonomia* dos profissionais para a realização das atividades.
- *Simplificação* de processos.

Para facilitar a compreensão e padronização da utilização das funções de representação da Universidade, no Anexo I da Deliberação CONSU-A-16/2019 encontram-se descritas as características das funções.

Encaminhamento da proposta

De posse das informações levantadas, uma proposta de recertificação deverá ser encaminhada à PRDU por meio de formulário eletrônico, contendo:

- 1 - Introdução resumida com a caracterização e o histórico recente da unidade/órgão, mencionando a sua Missão e a sua Visão.
- 2 - Descrição dos efeitos da implementação da última certificação.
- 3 - Identificação dos principais macroprocessos.
- 4 - Caracterização dos postos de trabalho por processo de trabalho.
- 5 - Funcionograma: quadro de pessoal por função, cargo, jornada e turno de trabalho, identificando as vagas não ocupadas (se existirem) e o extra-quadro (por ex., estagiários, bolsistas, colaboradores, profissionais FUNCAMP).
- 6 - Apresentação de proposta de melhoria organizacional com as justificativas aplicáveis.
- 7 - Proposição do novo Organograma (representação gráfica).
- 8 - Carta do dirigente contemplando os principais desafios da gestão e perspectiva de impacto da implementação da proposta de recertificação.

V - Glossário

Conceitos de Configuração Organizacional

Estruturas Organizacionais	Forma como as organizações se articulam para desenvolver suas atividades. Usualmente, são representadas por meio de organogramas. A estrutura depende de fatores situacionais e determinantes, tais como o tipo de atividade e ambiente em que realiza sua missão e visão, estratégia, tecnologia, métodos e processos de trabalho bem como pessoas, suas competências e habilidades. Podem ser formal ou informal.
Organograma	É a representação gráfica da estrutura formal da Organização onde se percebe a divisão do trabalho, dos processos de trabalho, a departamentalização, a relação superior/subordinado, as linhas de autoridade e as linhas de responsabilidades. Explicita os cargos, nomes dos titulares, número de pessoas e sua relação funcional. Há vários modelos de estruturas: tradicionais simples, burocrático, matricial; e, modelos de estruturas modernas: virtual, sem fronteiras e estruturas de equipes.
Processos de trabalho	Conjuntos de atividades sequenciais e logicamente relacionadas, que são organizadas com a finalidade de produzir os resultados desejados para a realização da missão da Unidade e dos seus objetivos estratégicos. Processo é qualquer fenômeno que caracteriza uma mudança contínua no tempo ou qualquer operação ou tratamento contínuo. O conceito de processo implica que os acontecimentos e as relações sejam dinâmicos, em evolução, sempre em mudança, contínuos.
Revisão de Processos	Estudo detalhado de um processo visando torná-lo o mais aderente possível às necessidades das Unidades e da instituição.
Indicadores	Medidas de resultados em termos de qualidade, produtividade, atendimento, custo do produto ou serviço. Podem apontar para necessidades diretamente ligadas ao modelo organizacional tais como números de pessoas, carência de treinamento, de coordenação, de tomada de decisão ou ainda de sistemas de informações.
Perfil Profissional	Conjunto de habilidades e competências apresentadas pelo servidor, que podem ser ou não compatíveis com as exigidas pelo posto de trabalho.

Posto de Trabalho	O posto de trabalho corresponde a um papel definido, que comporta instruções e procedimentos (o que fazer, quando fazer e como fazer), e meios (onde fazer, com que fazer), a ser ocupado por um servidor com um perfil bem determinado e definido.
Funcionograma	Gráfico que tem por objetivo demonstrar detalhadamente as principais atividades desempenhadas em cada subestrutura do organograma. É como se pudéssemos abrir cada uma das Unidades representadas no organograma, visualizando como estão compostos em termos de funcionários e quais atividades são desenvolvidas em cada uma delas. Portanto, é um gráfico derivado do organograma. Não há funcionograma se não existir organograma.
Força de Trabalho	A força de trabalho é a capacidade física e intelectual dos trabalhadores para desenvolver uma atividade produtiva, gerar resultados.
Dimensionamento da força de trabalho	Processo metodológico onde se busca determinar a quantidade ideal da força de trabalho a ser aplicada em determinada tarefa, processo de trabalho, departamento ou organização