

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - EA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Nataly Canaan Silva dos Santos

**ANÁLISE DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS NA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA DA
FACULDADE DE ARQUITETURA DA UFRGS**

**Porto Alegre
2021**

Nataly Canaan Silva dos Santos

**ANÁLISE DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS NA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA DA
FACULDADE DE ARQUITETURA DA UFRGS**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharela em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

**Porto Alegre
2021**

NATALY CANAAN SILVA DOS SANTOS

Monografia apresentada junto ao Curso de Graduação em Administração da Escola de Administração da UFRGS, avaliada pela banca examinadora constituída pelos professores abaixo especificados.

Conceito Final:

Aprovada em: Porto Alegre, ____ de _____ de 2021.

BANCA EXAMINADORA:

Orientador – Professor Dr. Rafael Kruter Flores - UFRGS

Professor Dr. Lucas Casagrande - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente eu gostaria de agradecer a Deus, pois ele colocou tantas pessoas maravilhosas na minha vida que farão parte dessa lista de agradecimentos, que me apoiaram durante essa jornada e contribuíram para a conclusão dessa etapa da minha vida. Obrigada Senhor por todas as bênçãos que tens me dado. Agradeço minha avó Ermiria por toda dedicação, amor e apoio ao longo da minha existência, por me ensinar a dádiva do amor e sempre estar ao meu lado. Aos meus irmãos, Thayna, Yohan e Wendel que sempre torceram por mim e por quem eu me dedico constantemente a ser uma pessoa melhor. Amo vocês incondicionalmente. Ao meu companheiro Matheus em ter tido paciência e ter me acalmado em momentos difíceis e à sua família por também sempre terem me apoiado nessa jornada. Agradeço também as minhas amigas, especialmente à Michele, por ter me dado todo o suporte necessário para a conclusão do trabalho e por ser uma pessoa especial. Igualmente agradeço as minhas amigas Eva e prof. dr. Tânia por sempre me darem forças para continuar a graduação e nunca desistir de me formar. Ao meu orientador Rafael Flores por ter me dado assistência sempre que preciso. Agradeço também a toda minha família, que eu amo muito, e que torcem por mim. Sou grata a UFRGS e a Faculdade de Arquitetura por todo aprendizado adquirido. Por fim dedico esse trabalho aos meus pais, por terem me deixado a melhor herança que alguém poderia receber, que é amor, educação e os meus amados irmãos. Eu sei que onde quer que estejam estão muito felizes com minha conquista e torcendo pelo meu sucesso. Eu me emociono enquanto escrevo essas palavras, mas não são lágrimas de tristeza, e sim de gratidão por poder compartilhar essa conquista com as pessoas que amo. Novamente, obrigada meu Deus por tudo!

RESUMO

A pandemia de COVID 19 nos trouxe um desafio muito grande no que diz respeito às adaptações necessárias para superar esse contingente. No ambiente de trabalho não foi diferente. A dúvida era como reagir a essas mudanças sem que afetasse negativamente os fluxos de trabalho, e mais do que isso, continuar oferecendo um serviço público de qualidade. A partir dessa indagação, surgiu a ideia do presente trabalho, que tem como objetivo analisar as rotinas de trabalho da Gerência Administrativa da Faculdade de Arquitetura, analisar as lacunas existentes nesse setor e propor técnicas de O&M que possam contribuir para a melhoria dos fluxos de trabalho. Como método de pesquisa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os servidores técnicos administrativos lotados na Gerência Administrativa, observação participante da autora e análise dos relatórios do Núcleo de Avaliação da Unidade (NAU) do ano anterior. Através das entrevistas foi possível fazer o levantamento dos principais problemas observados no setor e a partir daí, com base no referencial teórico, propor ferramentas de O&M que atendessem essas necessidades. A pesquisa revelou que as maiores dificuldades encontradas são referentes à inadequada distribuição de tarefas. Dessa forma, foi proposto um manual organizacional para resolver essa problemática, além de uma tabela de atividade dos Núcleos para uma melhor distribuição de tarefas. Esses instrumentos contribuirão para o melhor desenvolvimento das rotinas administrativas durante o trabalho remoto.

Palavras-chave: Fluxos de trabalho. Gerência Administrativa. Trabalho remoto. Competências. Tarefas. Manual Organizacional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1: Diagnóstico dos técnicos-administrativos.....	26
Tabela 2: Potencialidades e fragilidades da Gerência Administrativa.....	27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BMPN	<i>Business Process Modelling Notation</i>
COMGRAD	Comissão de Graduação
DIMA	Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento
GERFA	Gerência Administrativa da Faculdade de Arquitetura
FA	Faculdade de Arquitetura
NAU	Núcleo de Avaliação da Unidade
O&M	Organização e Métodos
OSM	Organização, Sistemas e Métodos.
PGDESIGN	Pós-graduação em Design
PROGESP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPAR	Programa de Pós-graduação em Arquitetura
PROPUR	Programa de Pós-graduação em Urbanismo
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1. OBJETIVOS.....	10
1.1. OBJETIVOS GERAIS:.....	10
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
2. REVISÃO TEÓRICA	11
2.1 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS.....	11
2.1.1. Quadro de Distribuição do Trabalho.....	11
2.1.2. Manual da Organização	13
2.1.3. Organograma.....	14
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	19
4.1. SITUAÇÃO ATUAL DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA DA FACULDADE DE ARQUITETURA.....	19
4.2. IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS.....	27
4.3. PROPOSTAS DE MELHORIAS.....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA.....	39
APÊNDICE B – MANUAL DE ORGANIZAÇÃO DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA DA FACULDADE DE ARQUITETURA	40
APÊNDICE C – QUADRO DE ATIVIDADES DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	70
ANEXO A - PLANO DE CARREIRA DOS TECNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.....	85
APÊNDICE D – PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	91

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, temos presenciado inúmeros episódios que afetaram o funcionamento das Instituições Federais. Dentre eles, podemos citar: a ocupação do Prédio da Faculdade de Arquitetura (FA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)¹ em 2016, em resposta aos retrocessos do governo Michel Temer (PMDB), principalmente pela Proposta de Emenda Constitucional 55 (ex-PEC 241), a greve dos caminhoneiros no ano de 2018, as recorrentes paralisações do transporte público na cidade de Porto Alegre e, por fim, a pandemia de COVID-19, que teve início no Brasil em fevereiro de 2020 e ainda perdura nos dias atuais. Todos estes acontecimentos impactaram o modo de funcionamento das atividades da Gerência Administrativa da Faculdade de Arquitetura, sobretudo pós-pandemia da COVID-19, tendo em vista a autorização do trabalho remoto pelos servidores e a liberação do ponto eletrônico em período excepcional, conforme institui a Portaria nº 2291 da Reitoria da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, de 17 de março de 2020, em seu artigo 1º:

“Os Órgãos da Administração Central e as Unidades Acadêmicas deverão adotar as seguintes providências:

- I. Possibilitar que os servidores desempenhem suas atribuições em regime excepcional de trabalho remoto;
- II. Instituir o revezamento de jornada de trabalho para aqueles servidores a quem não é possível a aplicação do disposto no inciso I deste artigo;
- III. Garantir o desenvolvimento das atividades e infraestruturas essenciais;
- IV. Realizar reuniões, primordialmente, sem presença física;

¹ A Faculdade de Arquitetura da UFRGS é caracterizada pela qualidade do seu ensino. A unidade oferece três cursos de graduação: o curso de Arquitetura e Urbanismo, instituído em 1952, com conceito máximo no ENADE (2017), e os cursos de Design de Produto e Design Visual criados em 2006 com conceito máximo no ENADE (2018). A Unidade também oferta cursos de pós-graduação stricto sensu: o Programa de Pós-Graduação em Planejamento Urbano e Regional (PROPUR), com conceito 6 (elevado padrão de excelência) no CAPES (2017), criado em 1970, no qual oferece o curso de Mestrado e o curso de Doutorado; e o Programa de Pós-Graduação em Arquitetura (PROPAR), com conceito 4 (bom) no CAPES (2017), criado em 1979, que também oferece o curso de mestrado e doutorado. Professores da Faculdade de Arquitetura compõem, em conjunto com professores da Escola de Engenharia, o corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Design (PGDESIGN), com conceito 5 (muito bom) no CAPES (2017), o qual foi criado em 2007, oferecendo os cursos de Mestrado e de Doutorado.

V. Dispensar, excepcionalmente, o uso do sistema de ponto (UFRGS, 2020, Art 1º)”.

No entanto, em que pese essa modalidade ter sido adotada como resposta a esse contingente, ainda são observados inúmeros desafios no que diz respeito à execução dos processos de trabalho. Entre eles, podemos citar a dificuldade de comunicação entre os diversos núcleos da Gerência Administrativa, bem como o relacionamento destes com discentes e docentes, morosidade nos retornos de e-mails, ausência de controle de processos (sobre os quais não se tem conhecimento sobre sua tramitação), falta de canal de interatividade e falta de transparência quanto às atribuições de cada núcleo, o que implica uma sobrecarga no correio eletrônico dos demais setores visto que os usuários não sabem a quem recorrer. Todos estes problemas observados contribuem para a ineficiência do serviço público prestado, uma vez que não atendem às necessidades dos seus usuários.

Para tentar evitar que tais problemas ocorram, faz-se necessário não somente uma instrução que institua o trabalho remoto em períodos atípicos, mas também orientações sobre forma, atores, expectativas e motivação dos servidores nesta modalidade de trabalho.

Diante disso, é imprescindível uma análise dos processos administrativos da Faculdade de Arquitetura da UFRGS para formalização dos procedimentos e rotinas com a finalidade de garantir a eficiência do serviço prestado.

É necessário que sejam identificados os problemas no fluxo normal das atividades da Gerência Administrativa (GERFA) e formular respostas que permitam suplantar tais problemas. Fazem parte da Gerência, os núcleos: Administrativo, Financeiro, de Infraestrutura, de Gestão de Pessoas e Acadêmico.

Uma alternativa para realizar as atividades propostas é fazer o uso de instrumentos da disciplina de Organizações e Métodos (O&M) que é uma das funções especializadas de administração e uma das principais responsáveis pela modelagem da organização, envolvendo, principalmente, a institucionalização de uma infraestrutura compatível com os propósitos da organização e, complementarmente, a definição e/ou redefinição dos processos e métodos de trabalho, mecanizados ou não, imprescindíveis à efetividade organizacional. Dessa forma, a função de O&M tem como propósito final a renovação organizacional. (CURY, 2017).

Cury (2017) complementa que para as ações de O&M atingirem sua efetividade, é essencial sua institucionalização, dentro da organização, de forma que ela tenha condições de operar nos três cenários que compõem uma organização complexa, os quais são: institucional, de processos

organizacionais e de processos e métodos de trabalho, partindo da cúpula para a base da organização.

Levando em consideração esse contexto, este trabalho parte do seguinte questionamento: de que forma as rotinas de trabalho podem ser desenvolvidas para que funcionem de modo eficiente e que satisfaçam as expectativas dos usuários?

Este trabalho tem como propósito analisar as rotinas e métodos de trabalho da Gerência Administrativa da Faculdade de Arquitetura da UFRGS e aperfeiçoá-los utilizando técnicas de O&M, tendo por objetivo a melhoria da gestão organizacional.

O ambiente de desenvolvimento institucional deve ser disciplinado pelo esforço coletivo e simultâneo das diversas áreas organizacionais. A Unidade deve desenvolver novos modelos de trabalho entre as áreas de atuação e as áreas administrativas, inclinando-se para uma maior institucionalização e integração das suas atividades e serviços. Para isso, é fundamental institucionalizar o processo de gestão em diversos níveis, começando pelo processo de planejamento que deve ser global e integrado, indo do nível estratégico até o nível operacional. Igualmente, deve-se buscar institucionalizar a gestão dos processos na operação das atividades fim e nas atividades de apoio da Faculdade de Arquitetura, nas quais são desenvolvidas, em sua maioria, pela Gerência Administrativa da FA. Além de resultar em uma operação mais eficiente e produtiva, é neste nível que ocorre a execução dos objetivos estratégicos, proporcionando o alcance das metas estabelecidas (UFRGS, 2016).

Entendo que esse estudo beneficiará não somente a comunidade acadêmica, mas também a Universidade como um todo, visto que uma gestão organizacional adequada leva a eficiência da organização.

Acredito também que esse estudo não sirva só para esse momento pós-pandemia, mas também pode servir como base para a reestruturação das rotinas de trabalho dentro da Universidade, como a implementação do trabalho remoto, tendo em vista os benefícios que esse traria, tais como: maior flexibilidade e economia de recursos públicos ou que também possa servir de base a formalização de um Manual administrativo da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como normas e instruções universais a serem adotadas por todas as unidade, no âmbito administrativo, enquanto perdurar o trabalho remoto.

O entusiasmo pessoal pelo assunto deve-se ao fato de eu fazer parte do Núcleo Financeiro da GERFA e ter uma maior proximidade com a realidade da Faculdade de Arquitetura.

1. OBJETIVOS

1.1.OBJETIVOS GERAIS:

- Analisar a Gerência Administrativa da FA da UFRGS e propor uma ou mais técnicas de O&M que atendam as necessidades do órgão e seus núcleos.

1.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever a situação da Gerência da Faculdade de Arquitetura referente às rotinas e instrumentos administrativos

- Levantar as principais dificuldades encontradas em cada núcleo

- Sugerir uma ou mais técnicas de O&M que atendam os problemas identificados.

2. REVISÃO TEÓRICA

Para melhor compreensão do trabalho desenvolvido, será apresentada uma descrição dos conceitos de Organização e Métodos e suas técnicas.

2.1. ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS

Para Cardoso (2014), Organização, Sistemas e Métodos, reconhecidos pelas siglas O&M (Organização e Métodos) e OSM (Organização, Sistemas e Métodos) é uma área da administração que trabalha com um conjunto de técnicas que tem como finalidade precípua aperfeiçoar o funcionamento das organizações. A responsabilidade básica desta área é a de realizar as atividades de levantamento, análise, elaboração e implementação de sistemas administrativos na empresa. Seu objetivo é o de criar ou aperfeiçoar métodos de trabalho, conceder mais agilidade à execução das atividades, eliminar atividades em duplicidade, padronizar, melhorar o controle, fazer o gerenciamento de processos e solucionar problemas (OLIVEIRA², 2005 apud CARDOSO, 2014).

Segundo Cury (2019), em sua essência, a função de Organização & Métodos (O & M) tem graves responsabilidades quanto à efetividade de uma organização em larga escala, desde que, obviamente, assim seja entendida sua função pelos articuladores da organização. De plano, é essencial que se defina sua área de abrangência, suas atribuições e responsabilidades, sua estruturação orgânica e seus recursos, pois, manifestamente, desse posicionamento político dependerá o funcionamento do órgão de O&M e seus resultados.

De acordo com Carreira (2009), o OSM contemporâneo vale-se de ferramentas oriundas da tecnologia, como instrumentos de representação de atividades, formulários eletrônicos, planejamento de layout, quadro de distribuição de trabalho eletrônico – QDTE, além de manuais de procedimentos e estrutura organizacional.

2.1.1. Quadro de Distribuição do Trabalho

O Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT) é o instrumento utilizado com o objetivo de se analisar as diversas atividades atribuídas a cada uma das unidades orgânicas existentes numa dada

² OLIVEIRA, Djalma, P.R. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

empresa, por meio do diagnóstico das tarefas executadas por seus empregados, visando aferir a carga de trabalho e a origem de sua distribuição (CURY, 2017).

Para Ballestero-Alvarez (2015), é o instrumento que descreve as tarefas desenvolvidas dentro de uma área, especificando o tempo dispendido entre os partícipes em tal atividade, tendo como objetivo: (a) Identificar as atividades executadas pelos empregados; (b) Quantificar as atividades executadas pelos empregados; (c) Definir quem executa o quê; (d) Identificar a tarefa desenvolvida mais relevante; (e) Estabelecer o fluxo da atividade principal; (f) Aferir o fluxo do processo produtivo; (g) Identificar sobrecarga ou ociosidade de trabalho; (h) Verificar o fracionamento do trabalho; (i) Analisar se há compatibilização dos cargos e funções; (j) Analisar a formação do pessoal com a tarefa executadas.

Para Araújo (2006), um QDT pode ainda ajudar na condução de estudos dessa natureza, quando demonstrado que o desempenho individual se apresenta como uma falha na distribuição interna do trabalho. De acordo com Chinelato Filho (1999) Os principais aspectos que orientam o uso dessa ferramenta para obter informações sobre: (a) a identificação do tempo que cada atividade usa em determinada unidade; (b) a redistribuição das atividades, por relevância, para melhor utilização do tempo; (c) a supressão de determinadas atividades ou fusão com outras já existentes; (d) o ordenamento das atividades segundo o grau de relevância; (e) a conformidade entre o grau de formação do agente executor e a importância da atividade executada; (f) a possível execução em duplicidade de algumas tarefas ou parte delas, em uma mesma unidade; (g) a carga de ocupação devidamente distribuída, entre os agentes, bem como a averiguação da ociosidade; (h) o aproveitamento da capacidade de seus agentes, distribuindo atividades segundo a formação e as habilidades para um eficiente rendimento; (i) os demais fatores que fundamentam estudos nesta direção.

De acordo com Ballestero-Alvarez (2010), o instrumento é desenvolvido por meio de algumas etapas, as quais são: (I) definição das tarefas individuais, que objetiva identificar as atribuições individuais de cada empregado; (II) consolidação das atividades, que objetiva definir as atividades, o tempo dispendido em cada uma delas, o desdobramento em tarefas, a participação de cada colaborador e o tempo gasto na elaboração de cada atividade; (III) elaboração do quadro de distribuição do trabalho, que é a consolidação de todas as informações para subsequente análise; (IV) análise do quadro de distribuição do trabalho, que pode ser realizado com as informações que constam nesse instrumento, visto que oferece uma gama tão diversificada de aspectos que efetivamente é um grande auxiliar na análise do trabalho desenvolvido em um órgão.

Para Cury (2017), a análise do QDT pode ser desenvolvida pelos seguintes aspectos: (I) fator tempo, que é a quantidade de tempo que cada uma das tarefas depende em sua realização; (II) fator capacidade profissional, que é a busca pelo equilíbrio entre as funções e responsabilidades dos empregados, em resultado dos respectivos cargos e as tarefas que lhe são designadas; (III) equilíbrio do volume de trabalho dos diversos colaboradores; (IV) Possibilidades preliminares de simplificação no trabalho.

Uma vez realizadas todas as análises, é elaborado um novo quadro com as mudanças propostas e que apresente a melhor forma possível para resolução do problema do órgão. A aplicação do QDT pode parecer morosa, no entanto, a quantidade de informações obtidas e o pormenor em que elas são oferecidas mais do que compensam o tempo investido (BALLESTERO-ALVAREZ, 2010).

2.1.2. Manual da Organização

Os manuais são documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos e de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, finalmente, a integração dos diversos subsistemas organizacionais, quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional (POPPER, 1972).

Para Cury (2017), os manuais são documentos formulados dentro da organização e têm por objetivo uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diferentes áreas de atividades, sendo, portanto, um excelente recurso para racionalização de métodos, de melhoria do sistema de comunicação, e integração de diversos subsistemas organizacionais. Llatas (2010) define manuais organizacionais como um conjunto de regras que tem por finalidade padronizar as políticas, instruções e procedimentos que devem ser adotados no cotidiano das organizações. De acordo com Freitas e Guareschi (2012), manuais são ferramentas administrativas que atuam diretamente nos processos gerenciais da organização, sendo instrumentos de identificação, direção e controle. A elaboração de um manual deve seguir as diversidades das atribuições de cada setor existente na empresa. Desse modo, os manuais preocupam-se em esclarecer e divulgar informações de rotinas e procedimentos básicos da organização.

Segundo Llatas (2010) antes de elaborar o manual, deve-se estabelecer a finalidade e o tipo do manual, definir o público-alvo, levantar informações sobre o público-alvo, definir o conteúdo e o estilo do manual, escolher a equipe responsável e planejar a elaboração. Definindo a finalidade, é necessário conhecer os tipos de manuais e escolher o que mais se adequa ao objetivo da organização. A autora elenca seis tipos de manuais existentes: (I) Manual de Política e Diretrizes; (II) Manual de normas e procedimentos; (III) Manual de Organização; (IV) Manual de Instruções Especializadas; (V) Manual do Empregado; e (VI) Manual de Finalidade Múltipla.

O Manual de Política e Diretrizes tem como finalidade transmitir as filosofias, valores e objetivos da empresa. Para Cury (2007) esse tipo de manual permite que a cúpula da organização: comunique suas decisões aos servidores responsáveis por diferentes setores; descentralize e outorgue autoridade sem que tenha que abdicar dos valores e objetivos da organização; tente evitar que problemas ou dúvidas de menor relevância sejam submetidos à cúpula administrativa; coordene o empenho conjunto dos gestores a fim de que os objetivos organizacionais sejam alcançados. O Manual de Normas e Procedimentos, em suma, descreve os ofícios executados pelos diferentes departamentos e estabelece um padrão para os procedimentos que devem ser adotados para a realização das tarefas. O Manual de Organização dispõe dos direitos e obrigações de cada departamento, bem como desenhar o nível hierárquico dos cargos. Melhor dizendo, esse tipo de manual descreve as estruturas, funções e papéis que são desempenhados em cada área da organização. O Manual de Instruções Especializadas é uma espécie de guia de trabalho voltado para um grupo profissional específico. O Manual do Empregado é um instrumento de orientação que tem por objetivo orientar servidores sobre o trabalho administrativo desenvolvido na organização. O manual é o responsável por demonstrar as atividades desenvolvidas nas diversas posições da empresa, descrever sistema autoridade, além de citar as responsabilidades a serem cumpridas, direitos e obrigações dos empregados, benefícios, entre outros. A principal finalidade deste manual é proporcionar ao servidor uma maior compreensão acerca da organização. O Manual de Finalidade Múltipla, que agrupa o conteúdo dos demais tipos de manuais em um único volume, com o objetivo de oferecer um panorama sobre diversos aspectos da organização (LLATAS, 2010).

2.1.3. Organograma

Segundo Llatas (2010) o organograma é um recurso gráfico que representa de maneira sintetizada os níveis hierárquicos da organização. Dito de outra forma, o organograma é uma

fotografia da hierarquia empresarial que é capaz de facilitar a visualização das relações de autoridade e subordinação.

Para Cury (2017), o organograma é conceituado como a representação gráfica e sintetizada da estrutura organizacional. Ainda, segundo o autor, o organograma tem como finalidade representar: (I) os órgãos que compõem a empresa, (II) as funções desempenhadas pelos órgãos, de forma genérica e tanto quanto for possível, (III) as vinculações e/ou relações de interdependência entre os órgãos, (IV) os níveis administrativos que compõem a organização e (V) a via hierárquica.

Conforme Carreira (2009) o recurso possibilita a interpretação das relações de autoridades hierárquicas de forma rápida e eficaz, ilustrando os vários conceitos aplicados no desenho, como o nivelamento da estrutura, a amplitude da autoridade, a singularidade de comando, os limites da amplitude de comando, o papel e a importância relativa de cada órgão. Apenas com uma análise visual podem ser identificadas irregularidades na estrutura organizacional, tais como papéis conflitantes, duplicidade de comando simultâneo e amplitude de autoridade perigosa. O autor complementa que o administrador que não souber trabalhar com essa ferramenta, certamente, não terá sucesso na sua vida profissional, pois é através do organograma que o administrador identifica os órgãos, a autoridade hierárquica e os critérios de departamentalização.

Segundo Ballestero-Alvares (2006³ apud Llatas, 2011) existem 4 tipos principais de organogramas, que são eles:

Organograma em linha: inspirado nos moldes militares, o organograma é útil para retratar estruturas organizacionais rígidas, nas quais as ordens fluem de cima para baixo e as comunicações horizontais são excepcionais. O organograma em linha se destaca, em comparação a outros organogramas, pela simplicidade e sua principal vantagem é a facilidade de leitura.

Organograma de assessoria: origina-se do organograma em linha. Seu diferencial está no fato de que conexões horizontais são acrescidas à estrutura vertical. Essas conexões representam órgãos de assessoria, cuja função é aconselhar os chefes na coordenação dos trabalhos. Em geral esses órgãos não possuem autoridade para dar ordens.

Organograma funcional: utilizado para expor as funções que os subordinados e chefes desempenham na empresa. O organograma funcional representa uma estrutura organizacional em que a função é o critério que discrimina um setor do outro.

³ BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. São Paulo: Atlas, 2006.

Organograma matricial: o mais complexo de todos os organogramas citados anteriormente, pois ele é uma representação gráfica híbrida, que combina duas formas diferentes de organizar a empresa. O mais comum é acrescentar uma divisão por projetos à estruturas segmentadas por produtos, serviço, função ou clientes.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como forma de se analisar as rotinas de trabalho da Gerência Administrativa da Faculdade de Arquitetura da UFRGS e propor melhorias, foi realizada, inicialmente, uma pesquisa qualitativa, exploratória. De acordo com Collado, Lucio e Sampieri (2013), a pesquisa qualitativa tem como enfoque compreender e analisar os fenômenos que são explorados a partir da percepção dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto. Ainda, segundo os autores, os estudos exploratórios são efetuados quando o propósito é explorar um tema ou um problema de pesquisa pouco estudado, sobre o qual há muitas incertezas ou que não foi abordado antes.

O ponto de partida foi a análise da situação atual da Gerência Administrativa em relação às rotinas e métodos de trabalho. A partir daí, foi realizado o levantamento das principais dificuldades encontradas nesse setor.

Para obter as informações necessárias, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE A) com sete servidores, cujo perfis estão apresentados no Apêndice D, envolvidos nos processos analisados. Nessas entrevistas, os integrantes de diversos núcleos, avaliaram individualmente o seu núcleo e os demais, sobretudo no que diz respeito às rotinas administrativas. Além disso, foi realizada a observação direta das rotinas de trabalho dos servidores da Faculdade, através da atuação na coordenação do Núcleo Financeiro da Faculdade.

Como fonte secundária de consulta da percepção e acompanhamento de desempenho desses núcleos, foram analisados os relatórios do Núcleo de Avaliação da Unidade da Faculdade de Arquitetura (NAU-Arq) do último ano. Esse relatório tem como objetivo avaliar as atividades fins e atividades meio das Unidades, e propor ações para a melhoria da qualidade.

A partir das entrevistas, questionários e análise do relatório, foi possível listar as principais dificuldades encontradas por cada núcleo e as causas que impedem o fluxo normal das atividades. Com essas informações, foi possível identificar as áreas com maiores lacunas e propor, com base nas literaturas modernas, as técnicas de O&M mais eficientes para os problemas observados. Além disso, para maior entendimento dos relatórios do NAU-Arq, assim como de suas funções e com o objetivo de buscar conhecimentos que colaborarão com o presente estudo, foi realizado um trabalho como integrante desse Núcleo, na representação de técnica-administrativa.

Durante a realização das entrevistas foram surgindo obstáculos que alteraram o enfoque do estudo e conseqüentemente o título do trabalho. Inicialmente o foco do trabalho estava voltado para

análise dos processos da Gerência Administrativa, isso é, examinar a estrutura organizacional da organização e verificar quais processos de trabalho encontravam-se problemas na sua execução. E a partir daí propor melhorias, com técnicas adequadas de O&M, que reorganizassem a estrutura da Gerência Administrativa da FA (GERFA) e tornassem os processos de trabalho mais ágil e simples, de forma a tornar os fluxos de trabalho mais eficazes. Dentre as técnicas de Organização e Métodos, as mais adequadas para alcançarem essa finalidade são os organogramas, fluxogramas, relatórios e quadros de distribuição de trabalho.

No entanto, devido à limitação das informações obtidas durante o estudo e a pouca participação dos servidores não foi possível levantar as informações necessárias que pudessem servir de base para a análise dos processos da Gerência Administrativa. Além disso, verificou-se no decorrer da análise das entrevistas que os maiores problemas elencados pelos entrevistados eram referentes à má distribuição de competências entre os núcleos que compõem a GERFA e a inadequada atribuição de tarefas. Desse modo, para que seja realizado um estudo eficiente acerca dos processos de trabalho, previamente deve-se reorganizar a distribuição de competência, de forma a alocar as atividades de acordo com a competência de cada núcleo e a natureza do cargo exercido pelos servidores desse núcleo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1.SITUAÇÃO ATUAL DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA DA FACULDADE DE ARQUITETURA

A Gerência Administrativa (GEAD) da Faculdade de Arquitetura (FA) está organizada de acordo com a proposta de criação de Gerências Administrativas elaborada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), em parceria com os Assessores e Gerentes Administrativos das Unidades Acadêmicas.

A GEAD, subordinada à Direção da FA, é o setor responsável pela coordenação, articulação e integração da equipe técnico-administrativa que apoia as atividades de ensino de graduação, de pós-graduação lato sensu (se houver), de pesquisa e de extensão, conforme a Proposta de Implantação da Gerência Administrativa, documento interno elaborado por um grupo de trabalho formado por três assessores, incluindo o assessor da Faculdade de Arquitetura, e a equipe da DIMA/PROGESP da UFRGS, ao qual apenas os servidores da Gerência possuem acesso.

Atualmente, as competências de cada núcleo estão descritas nesse documento. Tal registro foi elaborado há cerca de cinco anos, quando da implantação da Gerência Administrativa da Faculdade. No entanto, o documento possui inúmeras tarefas que não são mais executadas pelos núcleos. Além disso, apesar de constar as atribuições de cada núcleo, há uma clara ausência de definição de responsabilidades de cada servidor dos núcleos, seja pela falta de atualização do documento ou pela falta de padronização dos processos. Ademais, a carência de transparência das competências da Gerência Administrativa faz com que a comunidade acadêmica não saiba a quem recorrer em alguns casos, ocasionando assim problemas de sobrecarga e morosidade na tramitação de processos.

Fazem parte da Gerência administrativa os núcleos: financeiro, acadêmico, gestão de pessoas, administrativo e de Infraestrutura - esse último engloba ainda os setor de Gerência de Rede e o Laboratório de Imagem. No momento presente, estão em atividades na Gerência Administrativa, o Gerente Administrativo e 17 servidores técnicos administrativos, distribuídos da seguinte forma: (I) núcleo Administrativo, com dois assistentes em administração e um administrador; (II) núcleo Acadêmico, com dois assistentes em administração e dois técnicos em assuntos educacionais; (III) núcleo Gestão de Pessoas, com dois assistentes em administração; (IV) núcleo Financeiro, com um

assistente em administração; e o (V) núcleo de Infraestrutura, com três assistentes em administração, um administrador de edifícios, um técnico em manutenção de áudio e vídeo e um técnico em cinematografia. Para melhor compreensão da situação do setor analisado, foram realizadas entrevistas semiestruturadas individuais (APÊNDICE A), com os servidores técnicos de cada núcleo, a fim de coletar dados que possam servir de subsídio para o objeto de estudo.

Para o Entrevistado 1, ocupante do cargo de Técnico em Assuntos Educacionais (TAE), lotado no Núcleo Acadêmico da Faculdade de Arquitetura (NACADARQ), as tarefas relativas a esse cargo referem-se à orientação e acompanhamento pedagógico, desde o acolhimento aos calouros, efetivados mediante atendimento aos discentes, por e-mail, presencial e telefone, para orientação sobre o fluxo de processos e encaminhamento de demandas referentes à vida acadêmica. As Comissões de Graduação da Faculdade (COMGRADS) também recebem orientação quanto ao encaminhamento de demandas com base nas normativas da Universidade. O trabalho desenvolvido pelos bolsistas também é supervisionado pelos TAEs, bem como pode ser pelos demais membros da equipe do Núcleo Acadêmico. Os bolsistas são fundamentais para o desenvolvimento do trabalho no setor, auxiliando principalmente no atendimento às demandas encaminhadas pelos alunos e professores da FA. As tarefas que o Entrevistado 1 considera mais relevantes são as que se referem ao desenvolvimento do currículo acadêmico dos alunos da graduação, o que se relaciona com a formação pedagógica para a atuação no cargo. A atuação como supervisão educacional também é bastante importante e se constrói no conjunto das atividades já desenvolvidas pelo profissional em sua rotina de trabalho, quando o espaço funcional assim o permite. No entanto, para ele, não é isso que ocorre na Faculdade de Arquitetura e nem na UFRGS, o que pode ser observado conferindo os bancos de permuta para este cargo. O entrevistado ressalta ainda a falta de definição de quais cargos desempenham quais funções, de forma que o usuário e até colegas de trabalho imaginam que todos podem e devem realizar todo tipo de tarefa. Os TAEs, em virtude de frequentemente ter que oferecer suporte administrativo, tarefa que deveria ser desempenhada pelos Assistentes em Administração, conforme plano de carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (ANEXO A), não exercem suas funções organizacionais precípuas com melhor aproveitamento, que seria a de coordenar as atividades de ensino, planejamento e orientação, supervisionando e avaliando estas atividades, para assegurar a regularidade do desenvolvimento do processo educativo. Isso acarreta mais desgaste ao profissional em um ambiente já tão estressante quanto os setores acadêmicos.

“Pelo que percebo, o cargo de TAE na UFRGS, salvo raras exceções, é utilizado para se direcionar às COMGRADs e todos os demais setores relacionados com as rotinas acadêmicas onde nenhum outro profissional com formação em nível superior deseje atuar. A falta de conhecimento em relação à estrutura organizacional da Universidade e das IFES públicas leva a equívocos dessa natureza. Exige-se do TAE todo o domínio em todo o tipo de atividade, o que afeta a saúde mental, gerando significativa rotatividade em setores mais relacionados à atividade acadêmica. Dessa forma, o profissional não consegue dispor de tempo e mesmo de saúde para desenvolver atividades estritamente relacionadas ao seu condicionamento funcional” (Entrevistado 1).

Pelo desconhecimento dos membros da comunidade acadêmica quanto às rotinas e ao sistema de informações da Faculdade de Arquitetura, os servidores do Núcleo Acadêmico da FA passam o tempo todo respondendo às inúmeras solicitações de informações já disponíveis em outro repositório e bancos de dados. Esse processo de retrabalho esgota muito do tempo que poderia ser dedicado ao desenvolvimento de outras tarefas que poderiam resultar em melhorias e benefícios para a comunidade acadêmica, com a simplificação de processos dentro do próprio Núcleo Acadêmico. Outro problema a se considerar é relativo à distribuição de competências. Para o entrevistado, os problemas poderiam ser minimizados através da readequação, formalização e a efetivação desta reorganização, bem como a reincorporação das equipes com o advento de mais servidores, caso sejam encaminhados pela gestão em parceria com as Pró-Reitorias, poderão representar importantes avanços para a otimização do desenvolvimento de tarefas. Ele considera que os maiores desafios a serem superados para a melhoria dos processos serão a mudança e a conscientização quanto à mentalidade organizacional. Para o entrevistado, a prioridade para a melhoria do desenvolvimento das atividades do Núcleo Acadêmico é a definição clara das atribuições do Núcleo e de cada servidor.

As tarefas de atribuição da Entrevistada 2, assistente em administração, lotada no Núcleo Acadêmico da Faculdade de Arquitetura referem-se predominantemente a matrículas, assessoramento e comunicação, esta última considerada por ela a mais relevante, visto que sem informação não seria possível trabalhar na pandemia. Para ela, há demandas de atas de outros setores que não têm ligação com o Núcleo Acadêmico e estão tentando passar para esse Núcleo, assim como uma resolução da Biblioteca da FA passando suas atividades ao Núcleo (como o recolhimento de TCC e inclusão dos trabalhos no LUME - repositório digital da UFRGS), sendo que a Biblioteca conta com um TAE em seu quadro de servidores. Ela salienta que esse trabalho

demanda muito tempo e não se justifica, por ser uma atribuição da Biblioteca. A entrevistada considera que as atribuições estão inadequadamente distribuídas entre os Núcleos:

“É nítido e notório que o Núcleo Acadêmico está sobrecarregado. Inclusive ouvimos colegas de outros setores se gabando de terem tido “sorte” de estarem em setores onde não fazem quase nada e que nós tivemos azar em termos sido nomeado para o Núcleo Acadêmico. Mesmo assim, não há o mínimo de empatia destes colegas, sempre jogando mais atividades para nós ou reclamando quando não damos conta, como por exemplo, em época de matrícula que não conseguimos atender ligações telefônicas por estarmos sobrecarregados e as ligações caírem em outros setores. Ficam furiosos conosco, como se tivéssemos culpa.” (Entrevistada 2).

Para a Entrevistada 2, muitas das informações solicitadas por alunos estão disponíveis em sites como o TUA UFRGS e no próprio Portal da UFRGS e outros sites institucionais. Ela salienta que, entre os principais problemas que impedem o desenvolvimento do fluxo normal dos processos de trabalho, está a sobrecarga de trabalho, que poderia ser resolvida ou minimizada com uma melhor distribuição de tarefas, filtragem de assuntos antes de encaminharem para o Núcleo Acadêmico, empatia dos colegas e reeducação de alunos e professores para usarem os meios de comunicação já disponíveis. Segundo ela, os maiores desafios a serem superados são a gestão e a administração.

A entrevistada cita algumas alternativas para melhorar as atividades do seu núcleo e dos demais, como:

(I) a filtragem de assuntos, pois no presencial perdia-se muito tempo atendendo assuntos que nada tinham a ver com o núcleo; (II) a disponibilização de uma sala de espera/recepção, visto que um dos maiores problemas enfrentados é que alunos e professores não respeitavam o trabalho dos servidores do núcleo - ela salienta que os alunos e professores entravam na sala sem autorização e os servidores tinham que a parar suas atividades para atendê-los, as interrupções presenciais e por telefone eram constantes, causando estresse e desconcentração nas demais atividades administrativas; (III) a atribuição do recolhimento do TCC e dos demais trabalhos acadêmicos ao LUME para a Biblioteca da FA ou, durante o período de entrega destes documentos, contar com o apoio do TAE da Biblioteca para conferir os documentos e levar ao profissional responsável pelo registro; (IV) o mapeamento de todas as funções dos servidores técnicos administrativos.

Para a Entrevistada 3, também lotada no Núcleo Acadêmico - e ocupante do cargo de Técnico em Assuntos Educacionais - as tarefas que se aproximam das atribuições típicas de TAE

são o acompanhamento pedagógico dos discentes (por meio do atendimento presencial, telefônico ou virtual, no sentido de informar e orientar sobre processos e encaminhar demandas), além do acolhimento aos calouros. O assessoramento das COMGRADs no sentido de orientar as coordenações em relação à legislação educacional vigente também faz parte de rotina de trabalho, assim como a supervisão e o acompanhamento do trabalho dos bolsistas. As tarefas mais relevantes são as que estão diretamente relacionadas aos discentes, pela própria natureza do cargo, já que os TAEs são, necessariamente, professores e professoras. O trabalho de supervisão e acompanhamento do trabalho docente, além do suporte às COMGRADs, também são igualmente importantes no processo educacional.

Para a entrevistada, há uma total falta de entendimento, na Unidade, do que sejam as atribuições de um TAE, especialmente um TAE lotado em Núcleo Acadêmico. Há uma expectativa de que os TAEs realizem tarefas administrativas em detrimento de tudo que poderiam oferecer, propor e desenvolver em termos de trabalho pedagógico. Considera um equívoco em dobro, porque além de não permitir o aprimoramento do que realmente sejam as nossas atribuições, não é produtivo. Quanto à simplificação de tarefas, ela observa que há uma dificuldade, de forma geral, em se livrar de procedimentos que não são mais necessários depois da implementação da TUA UFRGS (Central do Aluno). Como exemplo, cita que o Núcleo Acadêmico passa uma boa parte do tempo respondendo repetidas vezes ao dia às mesmas perguntas, repassando as mesmas orientações que estão disponíveis de forma muito clara no Catálogo de Serviços da UFRGS, disponível no site da Instituição. É um trabalho repetitivo, desnecessário e cansativo. Para ela, talvez uma campanha da unidade, no sentido de divulgar, mostrar a funcionalidade do catálogo, ajudasse.

O retrabalho, por falta de clareza na distribuição das atribuições, é um dos maiores problemas encontrados, assim como a falta de entendimento da natureza do trabalho de cada cargo. Esses problemas, segundo a entrevistada, poderiam ser minimizados com uma reorganização, formalização e efetivação desta reorganização por parte da gestão. O maior desafio, segundo ela, será a dificuldade na mudança de mentalidade organizacional. Por fim, a prioridade para melhorar o desenvolvimento das atividades é a definição clara das atribuições do Núcleo e de cada servidor.

Segundo a Entrevistada 4, Assistente em Administração - lotada no Núcleo Administrativo - as tarefas de sua responsabilidade relacionam-se com tarefas administrativas, como checagem de e-mail, atualização de planilhas, elaboração de relatórios e verificação de processos. Para ela, o auxílio na elaboração dos arquivos dos Editais de Monitoria e demais tarefas relacionadas são consideradas as mais relevantes. Ela julga que não há tarefas desempenhadas que pertencem a outros núcleos,

porém acredita que pode haver uma distribuição mais eficiente entre os servidores do núcleo, a partir de um quadro geral sobre o que cada servidor faz. Para ela os problemas que impedem o desenvolvimento do fluxo normal dos processos de trabalho, especialmente no modelo remoto, são os equipamentos, como a internet e falta de local adequado para trabalhar em casa. Ainda, segundo a entrevistada, a partir do diálogo, de reuniões, conversas entre todos, é possível chegar às soluções dos problemas. Além disso, foram citadas algumas propostas de melhorias, tais como: (I) definição de atividades de cada núcleo e o acesso de todos, inclusive de parte das pessoas que são atendidas; (II) reuniões frequentes para discussão de melhorias, após passar o período de pandemia; (III) quadro geral de atividades que estão sendo executadas, o que poderia ser feito online.

Entre as tarefas de atribuição do Entrevistado 5, assistente em administração, lotado no Núcleo Gestão de Pessoas, destacam-se: revisar e dar suporte aos processos de alteração de regime de trabalho docente e de progressão e promoção docente; realizar e dar suporte aos processos de seleção de professor substituto e de concurso público docente; registro de frequências e geração de processos SEI. O entrevistado considera todas elas relevantes e acredita que não há atividades de sua responsabilidade que pertencem a outros núcleos e que estão adequadamente distribuídas, com algumas ressalvas. Entre as tarefas que poderiam ser eliminadas ou simplificadas ele considera que o preenchimento de planilhas com números de processos do SEI é dispensável, pois já está tudo registrado no SEI. Para ele, os principais problemas observados são a falta de padronização dos fluxos de trabalho, o apadrinhamento de certos servidores (benefícios excepcionais que alguns servidores possuem) e a falta de comunicação. Esses podem ser minimizados com a união e coesão do grupo. Como alternativa para melhorar o desenvolvimento das atividades dos demais núcleos da Gerência Administrativa ele cita a melhoria da comunicação e o respeito entre os colegas.

O Entrevistado 6, assistente em administração, entrou recentemente na Faculdade de Arquitetura, e por esse motivo só respondeu as questões 1 e 2 da entrevista (APÊNDICE A). Suas atribuições correspondem a monitorar e controlar os processos do Departamento de Arquitetura (DARQ), do Departamento de Design e Expressão Gráfica (DEG) e do Núcleo Gestão de Pessoas (NGPARQ), dando os trâmites necessários aos processos do setor de pessoal que precisam ser despachados e encerrando os que já cumpriram o seu papel, responder e-mails, auxiliar os professores nos seus processos de progressão e afins, e o controle de processos e documentos. Até o momento, ele considera todas igualmente relevantes e acredita que todas essas tarefas pertencem ao Núcleo de Gestão de Pessoas.

As atribuições da Entrevistada 7, lotada do Núcleo Administrativo, relacionam-se com tarefas administrativas. As que ela considera mais importantes são as relacionadas à sua responsabilidade exclusiva - visto ocupar o cargo de nível superior de Administrador - como: organização do trabalho, fluxogramas e planejamento da Unidade. Além das tarefas de responsabilidade exclusiva, ela considera igualmente relevante a gestão das atividades de monitoria da Unidade, devido essa tarefa dispendir um tempo considerável para sua execução. A entrevistada julga que essa última atividade não deveria ser de responsabilidade do Núcleo Administrativo, visto ser mais próxima das atribuições do Núcleo Acadêmico, apesar de entender que os servidores desse núcleo estão com sobrecarga de tarefas. Inclusive, de acordo com a entrevistada, essa tarefa causa dúvidas relacionadas à monitoria que não têm relação com o trabalho desenvolvido e sim com questões acadêmicas.

“Semana passada, um professor solicitou informações a respeito do Moodle sobre como colocar as atividades na plataforma. Esse tipo de orientação não compete ao Núcleo Administrativo. Assim, temos que ficar o tempo todo consultando o Núcleo Acadêmico. Inclusive, no sistema interno de monitoria, é autorizado o acesso somente às COMGRADS, Departamentos ou servidores que atuam no Núcleo Acadêmico. Quando solicitei o acesso ao sistema, tive que justificar o meu pedido. Além disso, as comunicações da PROGRAD sobre monitorias não chegam ao e-mail do Núcleo Administrativo. Dependemos que os Departamentos e Comgrads nos encaminhem.” (Entrevistada7).

Ela julga que as tarefas não estão adequadamente distribuídas entre os núcleos, como citado anteriormente, a questão das monitorias, e principalmente algumas tarefas do Financeiro que deveriam ser de responsabilidade da Infraestrutura. As principais dificuldades são a falta de conhecimento acerca das atribuições de cada Núcleo por parte do público, tanto interno quanto externo, bem como a distribuição clara de tarefas dentro do Núcleo, pois muitas vezes acontece de encaminhar a demanda para um servidor e ele dizer que não é responsabilidade dele, e mandar para outro e assim sucessivamente. No trabalho remoto, ela acredita que a comunicação é um problema, visto que muitas vezes não se tem retorno da solicitação, há demora em responder ou o envio de mensagens é feito fora do horário comercial, via Whatsapp, invadindo, assim, o horário de descanso. Para ela os principais desafios a serem enfrentados na resolução desses problemas são a resistência e a falta de colaboração do pessoal. Para melhorar o desempenho das atividades do seu Núcleo, a entrevistada diz que está dividindo as atribuições de cada servidor do núcleo e elaborando fluxogramas das atividades que apresentavam mais problemas. A entrevistada acredita que as tarefas

que passam por mais de um núcleo dentro da Gerência são as que apresentam mais problemas para os demais núcleos, visto ter que dependem dos demais setores para andamento dos processos.

Ao analisar as entrevistas dos servidores técnicos-administrativos da FA, percebe-se que os problemas por eles elencados eram perceptíveis ao se observar a rotina de trabalho da Gerência como um todo. Sobretudo aos problemas enfrentados pelo Núcleo Acadêmico, que por alguns anos parecia ser um setor separado da Gerência Administrativa, visto que todos os demais núcleos localizavam-se no mesmo espaço físico e aquele ficava em uma sala alheia. Pareciam mais uma secretaria da COMGRAD do que um Núcleo Acadêmico. Por não termos clareza das atribuições dos demais núcleos e servidores achava-se que as tarefas executadas pelo Núcleo Acadêmico estavam condizentes com as atribuições do cargo desempenhado, o que era um equívoco.

Através da observação direta - na atuação da coordenação do Núcleo Financeiro da Faculdade -, foi observado também uma falta de clareza quanto às atribuições de cada Núcleo. Acredita-se ainda que muitos discentes e docentes não tenham conhecimento da estrutura da Gerência Administrativa da Faculdade de Arquitetura, visto não estar disponível em nenhum meio de comunicação da Unidade o organograma da FA. Além disso, as tarefas não estão adequadamente distribuídas dentro de cada Núcleo e não há padronização dos fluxos de trabalho, o que torna alguns processos morosos, tendo em vista não ter um fluxograma a ser seguido.

Para complementar as informações acima em relação à percepção e avaliação de desempenho desses núcleos, foi analisado o relatório do Núcleo de Avaliação da Unidade da Faculdade de Arquitetura (NAU-FA) de 2020. Esse documento tem como objetivo avaliar as atividades fins e atividades meio das Unidades, e propor ações para a melhoria da qualidade.

Através da pesquisa de satisfação da unidade, com nota de 1 a 5, foram atribuídas médias para a Gerência Administrativa e para o Núcleo de Infraestrutura, conforme Tabela 1 abaixo. Cabe destacar que, nos anos anteriores a 2020, a avaliação do Núcleo de Infraestrutura era separada da Gerência Administrativa, tendo em vista ser o setor incumbido pela infraestrutura física do prédio e possuir em sua estrutura a Gerência de Rede, responsável pelo suporte de T.I da Unidade.

Tabela 1: Diagnóstico dos técnicos-administrativos

	2018	2019	2020
Núcleo Infraestrutura	3.99	3.74	-
Gerência Administrativa	4.16	4.03	4.11

Fonte: adaptado pela autora.

Podemos observar que a Gerência Administrativa teve um aumento da nota em relação ao ano de 2019, mantendo-se acima de 4, sendo bem avaliada pela comunidade acadêmica. Já o Núcleo de Infraestrutura teve uma nota menor em 2019 em relação ao ano anterior. No ano de 2020, devido a pandemia de COVID 19, o Núcleo de Infraestrutura não foi avaliado.

Os dados levantados no relatório apresentam potencialidades a serem reforçadas e fragilidades a serem priorizadas no processo contínuo de aprimoramento da qualidade institucional. Estas potencialidades e fragilidades são evidenciadas na Tabela 2 abaixo, juntamente com as ações de melhoria sugeridas para 2021 pelo NAU-Arq, gestores, e comunidade acadêmica.

Tabela 2: Potencialidades e fragilidades da Gerência Administrativa

Objetivos/Eixo	Potencialidades	Fragilidades	Ações de melhoria
Organizacionais/ Técnicos- administrativos	A alta satisfação com o atendimento da secretaria foi mantida. Boa comunicação, relacionamento. Reuniões semanais com direção. Aprimoramento do trabalho e atendimento virtual da Biblioteca.	Poucos TAs e muitos em licença. TAs impossibilitados de solicitar e acompanhar tarefas presencialmente. Procedimentos que precisam tramitar por outros setores têm demorado mais que o habitual. Bolsistas sem orientadores. Distribuição desigual de tarefas. Processo de diminuição e centralização de TAs ainda precisa ser melhor estruturado.	Oferta de Atendimento TI por telefone. Suprir escassez de recursos humanos no Núcleo Acadêmico. Desenvolver a competência do trabalho em equipe na área administrativa. Elaboração e publicação de Infográfico sobre a organização interna administrativa.

Fonte: adaptado pela autora

4.2. IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

Para melhor entendimento dos problemas levantados, vamos separá-los por núcleos, para identificar as dificuldades em comum elencadas por cada servidor desses setores e também verificar quais núcleos apresentam maiores adversidades.

O primeiro núcleo a ser analisado é o Núcleo Acadêmico. Para os TAEs lotados nesse setor um dos maiores problemas é a falta de definição clara das atribuições de cada núcleo e servidor, além da falta de compreensão de quais cargos desempenham suas respectivas funções. Isso faz com que o Núcleo Acadêmico seja visto como uma secretaria das COMGRADS, o que não corresponde à natureza de suas atividades. Cabe ressaltar que na constituição da gestão por Núcleos, o Núcleo

Acadêmico recebeu as equipes das COMGRADS – Arquitetura e Urbanismo e Design – não tendo recebido nem a estrutura nem equipes de outros órgãos. Devido a esse arranjo, as atribuições do Núcleo Acadêmico referem-se ao que se desenvolvia nas COMGRAD, no sentido de se fornecer assessoria e orientação aos professores/coordenadores para o desenvolvimento de atividades nesses órgãos. O grande problema é que uma nova estrutura administrativa, que serve aos técnico-administrativos, foi instituída em paralelo à antiga estrutura prevista no Estatuto e no Regimento Geral da UFRGS, e que servia aos professores. Dessa forma, os técnicos que ocupavam a antiga estrutura foram deslocados para a nova, deixando desprovidos os órgãos como Departamentos e as próprias COMGRADS, por exemplo, onde não há servidores técnico-administrativos lotados. A estrutura por Núcleos vem ao encontro de uma política de redução do quadro funcional que precariza a prestação de serviços. Servidores que antes estavam lotados em uma COMGRAD hoje estão no Acadêmico tendo que atender a mais de uma COMGRAD com diferentes tipos de demanda. Isso representa sobrecarga e desgaste maior para os técnicos. Em função disso, a rotatividade é expressiva nesses setores. Além disso, o fato de os TAEs desenvolverem tarefas administrativas em detrimento do trabalho pedagógico cria um espaço funcional que não permite o desenvolvimento profissional desses servidores, impossibilitando, dessa forma, que suas funções organizacionais sejam desenvolvidas com melhor aproveitamento. Outra reclamação partilhada entre os servidores desse núcleo é a distribuição inadequada de tarefas entre os demais núcleos, e o retrabalho que esses têm ao responder dúvidas, especialmente de aluno, que já estão elucidadas em outros repositórios digitais, como o portal institucional e o TUA UFRGS. Todos esses problemas elencados acarretam uma sobrecarga de trabalho, além de afetarem a saúde mental dos servidores.

Para as servidoras lotadas no Núcleo Administrativo, deve haver uma distribuição de tarefas mais eficiente entre os núcleos, especialmente entre o Núcleo Administrativo e o Núcleo Acadêmico, visto o primeiro desempenhar tarefas relacionadas às atividades acadêmicas que são de responsabilidade do último. Outro ponto destacado por uma das entrevistadas é a execução de tarefas de responsabilidade do Núcleo de Infraestrutura por parte do Setor Financeiro. Para ela, há algumas tarefas que se fossem realizadas pelo setor responsável simplificaria o fluxo dos processos e traria maior agilidade na tramitação desses. Ademais, a falta de conhecimento do público, tanto interno quanto externo, das atribuições de cada Núcleo, bem como a ausência de distribuição clara de tarefas dentro do Núcleo, geram uma ignorância acerca da responsabilidade de cada setor, pois em muitos casos são recebidas demandas e enviadas para o Núcleo que se acredita ser competente. A falta de comunicação também é vista como um problema pelas entrevistadas, principalmente no

trabalho remoto, visto a demora no retorno das informações solicitadas. Acredita-se também que o uso de comunicação informal, via Whatsapp, invade o espaço pessoal do servidor, dado que muitas vezes as demandas são enviadas fora do horário comercial.

Dentre os problemas apontados pelos entrevistados lotados no Núcleo Gestão de Pessoas destacam-se a ausência de padronização dos fluxos de trabalho, o apadrinhamento de certos servidores (benefícios excepcionais que alguns servidores possuem), a desmotivação e a falta de comunicação entre os colegas. Muitas vezes as demandas demoram em ser respondidas ou sequer são respondidas e o retrabalho no preenchimento de planilhas com informações já registradas em outros sistemas de controle.

Já as principais adversidades elencadas pelo membro do Núcleo Financeiro são: falta de conhecimento das responsabilidades de cada cargo, falta de clareza das atribuições de cada Núcleo e servidor, má distribuição de tarefas, ausência de padronização dos fluxos de trabalho e carência de informação à comunidade acadêmica acerca da estrutura e funcionamento da Gerência Administrativa da Faculdade de Arquitetura.

Não foram analisados os problemas singulares do Núcleo de Infraestrutura tendo em vista nenhum dos integrantes do setor ter contribuído para a análise.

Os principais problemas encontrados na Gerência da Faculdade de Arquitetura, após avaliação das entrevistas, que fazem parte do escopo do presente trabalho, são: (I) falta de clareza da natureza de trabalho de cada cargo; (II) atribuições de tarefas não pertinente à natureza do cargo; (III) falta de transparência nas atribuições de cada Núcleo e servidor; (IV) má distribuição de competências entre os Núcleos; (V) ausência de distribuição de tarefas dentro de cada Núcleo; (VI) falta padronização dos fluxos de trabalho; (VII) carência de informação acerca da estrutura e funcionamento da Gerência Administrativa da Faculdade de Arquitetura.

Por fim, de acordo com o relatório do NAU-FA, em relação as fragilidades observadas na Gerência Administrativa, destacam-se: (I) falta de pessoal técnico administrativo; (II) morosidade nos processos que tramitam por outros setores; (III) distribuição inadequada de tarefas; (IV) bolsistas sem orientadores; (V) falta de estruturação dos técnicos administrativos.

4.3.PROPOSTAS DE MELHORIAS

O principal objetivo do presente trabalho é sugerir técnicas de O&M que atendam as principais necessidades identificadas na Gerência Administrativa da Faculdade de Arquitetura. Após análise de resultado, verificou-se que a melhor ferramenta para resolução dos principais problemas elencados é o Manual Organizacional. Para Cury (2007 apud LLATAS, 2011) os manuais são documentos desenvolvidos dentro de uma organização com o propósito de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, dessa forma a integração dos diversos subsistemas organizacionais. Em suma, os manuais organizacionais são conjunto de regras que tem por objetivo padronizar as políticas, as instruções e procedimentos que devem ser adotados no cotidiano da empresa.

No entanto, apesar de todos os benefícios dos manuais, é importante lembrar que quando mal elaborados eles desperdiçam os recursos, tanto físicos quanto pessoais, empregados na sua elaboração, impressão e distribuição, além de provocarem falhas na execução de tarefas. Para evitar que tal problema ocorra, é necessário providenciar os seis preparativos básicos na elaboração do manual, conforme Llatas (2011), que são: (I) estabelecer a finalidade e o tipo de manual; (II) definir o público alvo do manual; (III) levantar informações do público alvo; (IV) definir o conteúdo e o tipo de manual; (V) escolher a equipe responsável; (V) planejar a elaboração.

Tendo em vista que os principais problemas levantados estão relacionados com as atribuições de tarefas não pertinentes ao cargo, má distribuição de competências entre os núcleos e ausência de informação acerca da estrutura e funcionamento da Gerência Administrativa da Faculdade de Arquitetura e que todos esses problemas foram agravados durante o trabalho remoto, visto que presencialmente era possível ir até a Gerência e procurar o responsável por atender a demanda solicitada. Já no trabalho remoto se o usuário final não sabe quem executa tais tarefas, fica mais difícil que sua demanda seja atendida. Por esses motivos, a finalidade do manual sugerido tem que atender essas necessidades, isso é, garantir aos usuários a transparência quanto as atribuições de cada núcleo, os responsáveis e o contato, para que ele possa se dirigir ao setor correto, especialmente durante o trabalho remoto em que o contato com os servidores está mais distante. Para tanto, optou-se pelo Manual de Organização, que segundo Llatas (2011), dispõe dos direitos e obrigações de cada departamento, bem como desenha o nível hierárquico dos cargos. Melhor dizendo, esse tipo de manual descreve as estruturas, funções e papéis que são desempenhados em

cada área da organização. Como esse tipo de manual descreve os componentes da estrutura organizacional, o organograma é um recurso gráfico que não pode ficar de fora do documento. Ainda segundo o autor, o organograma é um recurso gráfico que sintetiza os níveis hierárquicos de uma organização, capaz de favorecer a visualização das relações de autoridade e subordinação. Os objetivos desse recurso gráfico, em geral, são: (I) apresentar os órgãos competentes da organização; (II) apontar os vínculos e as relações de interdependência entre os setores; (III) exibir os níveis hierárquicos que se encontram a organização.

Determinado a finalidade e o tipo de manual, é hora de definir o público alvo. Como na maior parte das entrevistas foi apontada a falta de clareza das atribuições e natureza do cargo por toda comunidade acadêmica, o manual elaborado deve possuir um conteúdo que seja apropriado tanto para os servidores técnicos atuantes no setor quanto para discentes e docentes. O levantamento do público alvo foi feito a partir das entrevistas realizadas, bem como da percepção da gerência administrativa através dos relatórios do NAU-FA pela comunidade acadêmica. Como o tipo de manual escolhido foi o manual de organização, esse documento deve conter especialmente o organograma da Gerência Administrativa, as atribuições, os responsáveis, os integrantes e o contato do setor analisado e seus núcleos.

Sugere-se que na equipe responsável pela elaboração do Manual, participe pelo menos um servidor de cada núcleo, a fim de permitir uma interação entre todos os departamentos e o envolvimento de todo o grupo na elaboração do manual.

O último passo é o planejamento da elaboração, isso é, organizar como esse documento será desenvolvido, como ele será distribuído, para quem, quando e em que suporte. Assim, sugere-se neste trabalho um Manual de Organização da Gerência da Faculdade de Arquitetura, presente no Apêndice B deste trabalho.

Com base no Manual de Organização da Gerência Administrativa, no qual está descrito minuciosamente, as tarefas desempenhadas pela GERFA, e análise das entrevistas, na qual os servidores lotados no setor indicam quais tarefas eles consideram mais relevantes dentro das suas atribuições, foi elaborado um quadro de atividades da Gerência Administrativa, para complementar o manual de organização, presente no Apêndice C deste trabalho. Esse quadro foi enviado para todos os servidores da Gerência para que eles pudessem conferir se as atividades ainda eram desenvolvidas pelo setor, a frequência em que elas ocorrem, e atribuir, caso desejassem a responsabilidade de cada tarefa. Durante a elaboração da tabela, já foi possível identificar as lacunas, as atividades que possuíam alguma ambiguidade em relação às atribuições, reorganizar as

tarefas e realocá-las de modo que não haja confusão entre os núcleos acerca das atribuições de cada um deles. Além disso, foi possível distribuir as tarefas adequadamente dentro do núcleo, levando em consideração a natureza do cargo dos servidores lotados em cada núcleo, conforme o plano de carreira dos técnicos administrativos em educação (Anexo A).

A partir da elaboração e disponibilização do Manual da organização será possível: (I) definir as competências de cada Núcleo e as suas relações com os demais núcleos e (II) permitir que a comunidade acadêmica tome conhecimento das atividades e finalidades da Gerência Administrativa, bem como dos núcleos que a compõe. Como consequência disso, haverá uma maior transparência quanto à atribuição de cada setor, seja pelos servidores que estão alocados nesses núcleos, seja pela comunidade acadêmica que muitas vezes tem dificuldade de se dirigir ao setor competente pela falta de clareza das competências de cada núcleo.

Já as principais vantagens que poderão ser auferidas com o quadro de atividades são: (I) melhor distribuição de tarefas, de acordo com a competência dos núcleos e a natureza do cargo dos integrantes desses núcleos e (II) maior transparência sobre as responsabilidades de cada servidor. Dessa forma, os processos serão mais bem distribuídos e condizentes com a natureza do cargo e os servidores poderão se dedicar às atividades típicas inerentes a seu cargo, contribuindo assim para o desenvolvimento pedagógico e organizacional. Além disso, tendo em vista a clareza de atribuições de cada núcleo e servidor, será possível desenvolver as funções organizacionais com melhor aproveitamento, evitando assim morosidade nas rotinas administrativas, visto que não haverá mais perda de tempo na procura do setor/servidor responsável pela demanda.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notório o quanto a pandemia de COVID 19 alterou as rotinas de trabalho, sobretudo para as unidades que não estavam preparadas para o contingente. As Universidades precisaram se adaptar, e com isso seus servidores e os processos de trabalho. As aulas que eram em sua maioria presenciais foram adaptadas para o modelo de ensino remoto emergencial (ERE), assim como foi instituído o trabalho remoto para os servidores. Todas essas mudanças foram necessárias para garantir a saúde e segurança da comunidade acadêmica.

No entanto, ao passo que essas mudanças foram necessárias, foi preciso também adequar as rotinas administrativas a essa nova realidade. O desafio era conciliar essa readequação com a prestação de um serviço público de qualidade

Levando em consideração esse cenário, o presente trabalho partiu do seguinte questionamento: de que forma as rotinas de trabalho da Gerência Administrativa podem ser desenvolvidas para que funcionem de modo eficiente e que satisfaça as expectativas dos usuários?

Para responder essa pergunta, o primeiro passo foi identificar os problemas encontrados na Gerência e seus núcleos. Para levantamento das informações necessárias foi realizada uma entrevista semi-estruturada com os servidores de cada núcleo, e como fonte secundária para acompanhamento de desempenho desses núcleos analisados os relatórios do NAU da Faculdade de Arquitetura de 2020.

Inicialmente, o referido trabalho tinha como escopo identificar os processos administrativos que apresentavam maiores lacunas e propor técnicas de O&M a esses processos. No entanto, no decorrer do trabalho, e após as entrevistas, verificou-se que os maiores problemas dentro da Gerência eram referentes a distribuição de tarefas, e não necessariamente a execução dessas tarefas.

Conforme análise de resultados, os problemas elencados praticamente por todos os entrevistados foram: (I) falta de clareza da natureza de trabalho de cada cargo; (II) atribuições de tarefas não pertinente à natureza do cargo; (III) falta de transparência nas atribuições de cada Núcleo e servidor; (IV) má distribuição de competências entre os Núcleos; (V) ausência de distribuição de tarefas dentro de cada Núcleo; (VI) falta padronização dos fluxos de trabalho; (VII) carência de informação acerca da estrutura e funcionamento da Gerência Administrativa da Faculdade de Arquitetura.

Como se pode observar, a partir da análise das entrevistas, 6 dos 7 problemas elencados estão relacionados com os equívocos na distribuição de competências, especialmente nas tarefas realizadas pelos técnicos em assuntos educacionais (TAE), que não são condizente com a natureza do seu cargo. Toda essa problemática trás consequências que dificultam a boa prestação do serviço público, pois causa morosidade nas rotinas administrativa, sobrecarga de trabalho, estresse, desmotivação e retrabalho.

Para minimizar esses problemas, foi proposto um Manual de Organização que descreve pormenorizadamente as atribuições da Gerência Administrativa e seus núcleos, seus integrantes e o contato dos setores. Além disso, apresenta o organograma do setor para que a comunidade acadêmica tome conhecimento da estrutura e funcionamento da Gerência Administrativa. É importante que esse documento esteja disponível para todos os interessados, pois de nada adiantaria se ele fosse elaborado e ficasse guardado em um arquivo ou inacessível à comunidade.

Para complementar esse documento foi elaborado um quadro de atividades da Gerência Administrativa (Apêndice C), para uso interno, com a finalidade de distribuir as tarefas adequadamente dentro do setor em conformidade com a natureza do cargo, de acordo com o plano de carreira dos técnicos administrativos (Anexo A). Esse quadro será benéfico para o desenvolvimento do trabalho remoto, pois quando uma solicitação chegar ao Núcleo já se sabe quem é o responsável pela sua execução, isso trará uma maior agilidade no atendimento da demanda.

O manual organizacional (Apêndice B), em conjunto com o quadro de atividades da Gerência Administrativa (Apêndice C), poderá servir de subsidio para uma futura análise de processos da Gerência Administrativa. Em virtude de as atribuições dos núcleos e servidores já estarem bem definidas e distribuídas o próximo passo será identificar quais processos possuem lacunas na sua execução, de forma a propor ferramentas que contribuam para a melhoria continua dos processos.

Os servidores que participaram da pesquisa estão positivos em relação às melhorias que essas técnicas podem trazer para o setor, melhorando assim a qualidade do serviço público prestado. Além disso, este estudo beneficiará não somente a comunidade acadêmica, mas também a Universidade como um todo, visto que uma gestão de processos adequada leva a eficiência da organização. Espera-se que este estudo não sirva só para o momento pós-pandemia, mas também pode servir como base para a reestruturação dos processos de trabalho dentro da Universidade, como a implementação do trabalho remoto, tendo em vista os benefícios que este trariam, tais como:

maior flexibilidade e economia de recursos públicos ou que também possa servir de base a formalização de um Manual administrativo da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como normas e instruções universais a serem adotadas por todas as unidade, no âmbito administrativo, enquanto perdurar o trabalho remoto.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos: melhores resultados e excelência organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw Hill, 1991.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação**. São Paulo: Atlas, 2010.

BALLESTERO ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação**. São Paulo: Atlas, 2015.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

CARDOSO, Carolina Palace. **Organizações, Sistemas e Métodos (OSM)**. Disponível em: <https://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2011/08/Aula-OSM-segundo-sem-2014.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2021.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHINELATO FILHO, J. <. 9. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, María del Pilar Baptista; SAMPIERI, Roberto Hernandez. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. Tradução: Daisy Vaz de Moraes.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FREITAS, Silvana de Lima; GUARESCHI, Helena Maria. A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO ATRAVÉS DO USO DE MANUAIS, A VIABILIDADE DO MANUAL DE EVENTOS DA UTFPR – CÂMPUS DE FRANCISCO BELTRÃO. **Organização Sistêmica**, [s. l], v. 2, n. 1, p. 57-81, dez. 2012. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/137>. Acesso em: 05 abr. 2021

HARRINGTON, H. J. **Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness**. New York: McGraw-Hill, 1991.

LLATAS, Maria Virginia. **OSM: uma visão contemporânea**. São Paulo: Pearson, 2011.

LEE, R.; DALE, B. **Business process management: a review and evaluation**. Business Process Management Journal: Bradford, 1998.

LIMBERGER, Karine *et al.* NOVO OLHAR: UMA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS PARA A BUSCA DE MAIOR COMPETITIVIDADE EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2010. São Carlos: Abepro, 2010. p. 1-13. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_131_840_15246.pdf. Acesso em: 05 abr. 2021

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 1986.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2019.

PAIM, Rafael *et al.* **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Mahlmann; PRADELLA, Simone. **Gestão De Processos: da teoria à prática**. São Paulo: Atlas, 2012.

POPPER, Rudolf. **A elaboração de manuais na empresa**. São Paulo: Biblioteca Pioneira, 1972.

THIEVES, Juarez Jonas Júnior. **Workflow: uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações – estudo de caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina – CEEE**. 2. ed. rev. Florianópolis: Insular, 2001.

UFRGS. **Portaria N° 2291, de 17 de março de 2020**. Dispõe sobre as providências em período excepcional para servidores, como a possibilidade do trabalho remoto e a liberação do ponto eletrônico durante o mesmo período. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/reitoria->

institui-portarias-que-regulam-atividades-durante-periodo-de-suspensao-de-aulas. Acesso em 20 de mar. 2021

UFRGS. **Plano de desenvolvimento institucional**: PDI 2016 - 2026. Porto Alegre: UFRGS, 2016. Disponível em: http://www.ufrgs.br/pdi/PDI_2016a2026_UFRGS.pdf. Acesso em: 05 abr. 2021.

UFRGS. **Plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação**: Descrição do cargo. Disponível em https://www.ufrgs.br/progesp/?page_id=5202. Acesso em: 05 nov. 2021.

VON BERTALANFFY, Ludwig. **Teoria geral dos sistemas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA

1. Quais tarefas são de sua responsabilidade?
2. Quais dessas vocês considera mais relevantes?
3. Existem algumas tarefas de sua responsabilidade que você julga pertencer a outro núcleo?
3. Você considera que as distribuições de trabalho estão adequadamente distribuídas entre os núcleos?
4. Há tarefas que poderiam ser eliminadas ou simplificadas? Quais?
5. Quais os principais problemas que impedem o desenvolvimento do fluxo normal dos processos de trabalho?
6. De que maneira esses problemas podem ser resolvidos ou minimizados?
7. Quais os principais desafios que podem ser encontrados para solucioná-los ou minimizá-los?
8. Cite, se desejar, algumas alternativas para melhorar o desenvolvimento das atividades do seu Núcleo.
9. Cite, se desejar, algumas alternativas para melhorar o desenvolvimento das atividades dos demais núcleos da Gerência Administrativa.

**APÊNDICE B – MANUAL DE ORGANIZAÇÃO DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA DA
FACULDADE DE ARQUITETURA**

***MANUAL DE ORGANIZAÇÃO DA
GERÊNCIA ADMINISTRATIVA DA
FACULDADE DE ARQUITETURA DA
UFRGS***

NOVEMBRO/2021

ÍNDICE DO MANUAL

HISTÓRICO.....	43
OBJETIVO DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	44
OBJETIVOS DO MANUAL DE ORGANIZAÇÃO:.....	45
ALTERAÇÃO DO MANUAL:	46
ORGANOGRAMA GERAL	48
ORGANOGRAMA FUNCIONAL	49
COMPETÊNCIA DOS ÓRGÃOS.....	50
ÓRGÃO: GERÊNCIA ADMINISTRATIVA.....	50
ÓRGÃO: NÚCLEO ADMINISTRATIVO.....	53
ÓRGÃO: NÚCLEO GESTÃO DE PESSOAS.....	56
ÓRGÃO: NÚCLEO ACADÊMICO.....	59
ÓRGÃO: NÚCLEO FINANCEIRO.....	61
ÓRGÃO: NÚCLEO DE INFRAESTRUTURA.....	64

MANUAL DE ORGANIZAÇÃO da Gerência Administrativa da Faculdade de Arquitetura – **GERFA**, elaborado em consonância com os resultados obtidos através de levantamento de dados do setor analisado em conjunto com o projeto de implantação da Gerência Administrativa da Faculdade de Arquitetura da UFRGS.

HISTÓRICO

A Gerência Administrativa (GEAD) da Faculdade de Arquitetura (FA), subordinada à Direção, é o setor responsável pela coordenação, articulação e integração da equipe técnico-administrativa que apoia as atividades de ensino de graduação, de pós-graduação lato sensu (se houver), de pesquisa e de extensão.

A Gerência está organizada de acordo com a Proposta de Criação de Gerência Administrativa elaborada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), em parceria com os Assessores e Gerentes Administrativos das Unidades Acadêmicas.

OBJETIVO DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA

- Coordenar, articular e integrar, com excelência, a equipe técnico-administrativa no apoio as atividades de ensino de graduação, de pós-graduação lato sensu, de pesquisa e de extensão

OBJETIVOS DO MANUAL DE ORGANIZAÇÃO:

- Definir as competências de cada Núcleo e as devidas relações com os demais setores da organização;
- Dar conhecimento a todos os servidores de sua posição relativa à estrutura organizacional;
- Analisar a estrutura e competências vigentes;
- Permitir que a comunidade acadêmica tome conhecimento das atividades e finalidades da Gerência Administrativa, bem como dos núcleos que a compõe;

ALTERAÇÃO DO MANUAL:

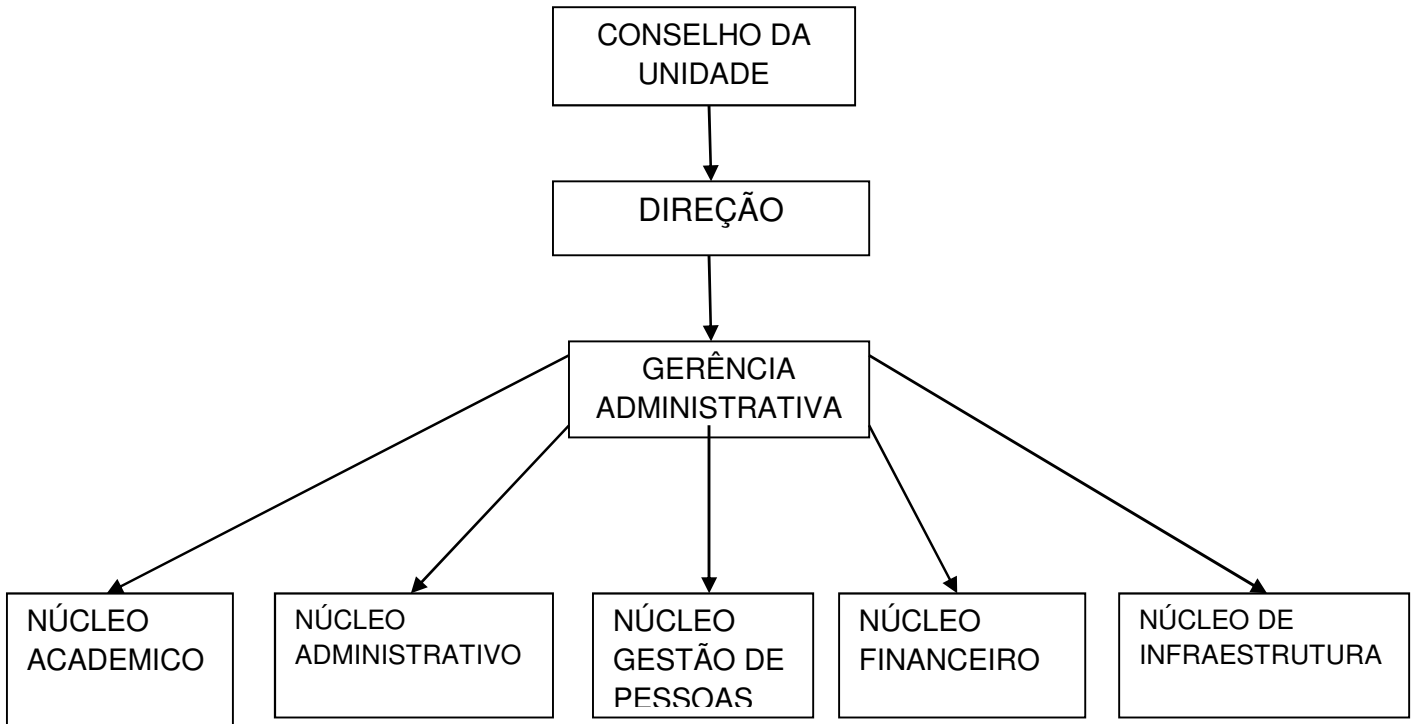
As proposições para alteração do manual pode ser proposta por qualquer usuário e devem ser encaminhadas à equipe responsável pela sua elaboração, a ser definida pelo gerente administrativo, contando com pelo menos 1 integrante de cada núcleo, que encaminhará a solicitação à Direção da Unidade.

APROVAÇÃO DO MANUAL DE ORGANIZAÇÃO:

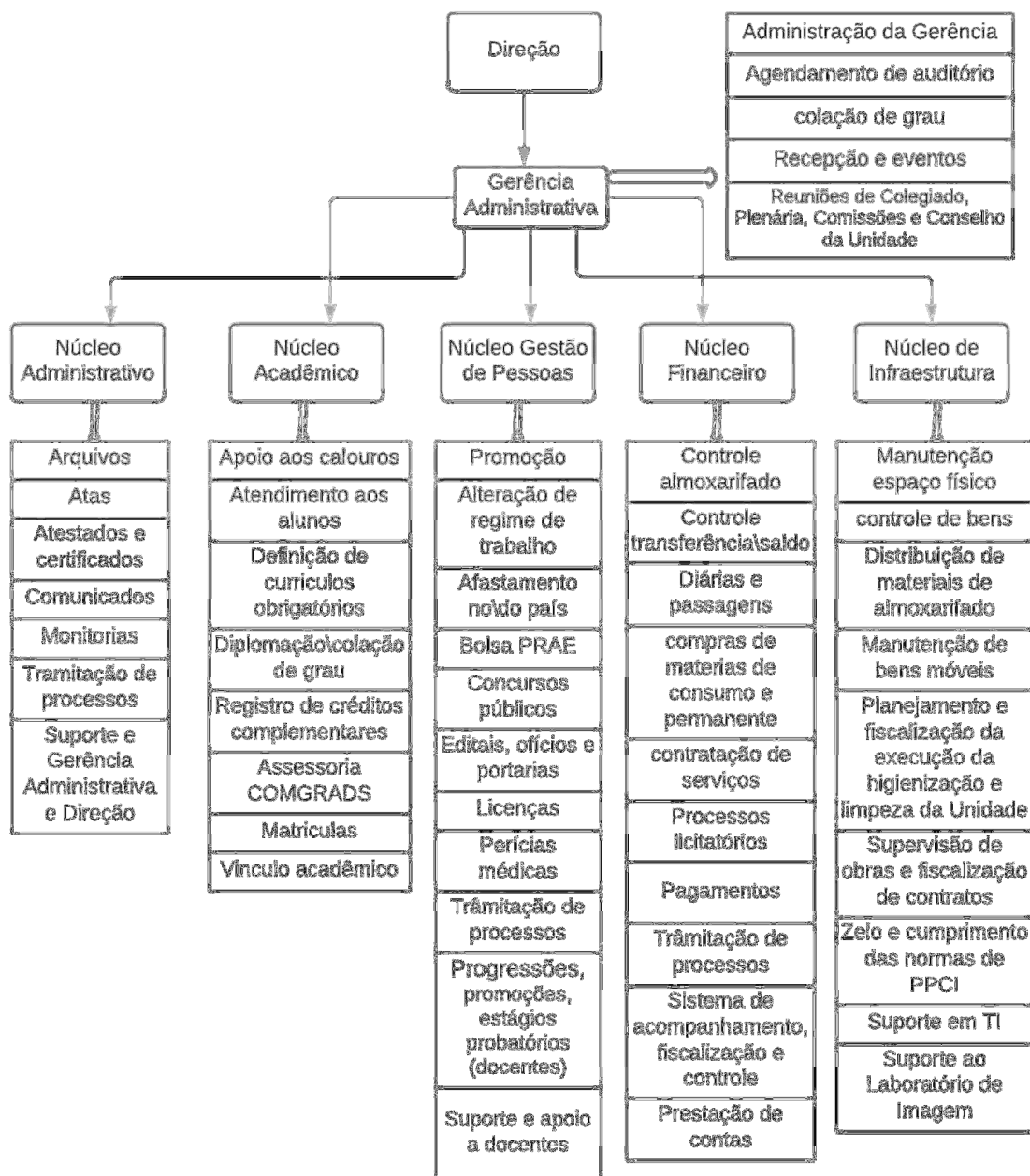
A aprovação de toda e qualquer alteração na estrutura organizacional e nas atribuições da Gerência Administrativa e seus núcleos é de competência da Direção, após apreciação do Conselho da Unidade.

LISTA DE SIGLAS

SIGLAS	ÓRGÃO
FA	FACULDADE DE ARQUITETURA
GERFA	GERÊNCIA ADMINISTRATIVA DA FA
NACADARQ	NÚCLEO ACADÊMICO DA FA
NADMARQ	NÚCLEO ADMINISTRATIVO DA FA
NGPARQ	NÚCLEO GESTÃO DE PESSOAS DA FA
NFINARQ	NÚCLEO FINANCEIRO DA FA
NINFRARQ	NÚCLEO DE INFRAESTRUTURA
TAE	TECNICO EM ASSUNTO EDUCACIONAL

ORGANOGRAMA GERAL

ORGANOGRAMA FUNCIONAL



COMPETÊNCIA DOS ÓRGÃOS

ÓRGÃO: GERÊNCIA ADMINISTRATIVA

SIGLA: GERFA

GERENTE: “NOME DO GERENTE”

CONTATO: “e-mail do setor”

O Gerente Administrativo será um técnico administrativo designado pela Direção, ouvidos os servidores técnico-administrativos da Faculdade de Arquitetura.

O Gerente Administrativo, durante seus afastamentos temporários e impedimentos eventuais, será substituído por um coordenador de núcleo.

Atribuições principais:

Compete à Gerente Administrativa planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar os recursos humanos e materiais visando à efetivação dos processos de trabalho dos Núcleos de modo a atender às determinações da Direção, e às demandas dos usuários.

Participação como membro nato:

1. Núcleo de Gestão de Desempenho;
2. Fórum de Assessores e Gerentes da UFRGS;
3. Congresso Nacional de Secretários das Universidades Brasileiras.

ATRUBUIÇÕES DO GERENTE ADMINISTRATIVO:

- Manter-se atualizado sobre a aplicação de leis, normas e regulamentos referentes à administração geral e específica, bem como prestar informação e orientação no âmbito de seu setor, bem como organizar tais documentos;

- Manter contatos internos e/ou externos, para obter informações referentes a assuntos relacionados com outros setores de natureza técnica, legal ou financeira que sejam de interesse do setor;

- Atendimento por meio: presencial, e-mail e telefônico, prestando informações e esclarecimentos, tanto a alunos, professores quanto ao público externo;
- Orientar a execução dos trabalhos ou atividades do setor junto aos bolsistas, quando houver;
- Coletar, sistematizar disponibilizar e atualizar informações no âmbito de sua atuação através de documentos físicos e/ou eletrônicos de comunicação social;
- Receber e organizar a documentação para comporem a pauta para as reuniões de Colegiado, Plenária, Comissões e Conselho da Unidade;
- Encaminhar assuntos setoriais para a apreciação e normatização pelo Conselho da Unidade.
- Receber e organizar os relatórios encaminhados pelas chefias à Direção da Unidade até 90 (noventa) dias do término do ano letivo;
- Auxiliar a chefia em assuntos de sua competência;
- Certificação de documentos;
- Coordenar, articular e integrar a atuação dos setores a ela diretamente vinculados;
- Desenvolver estudos, elaborar propostas e implantar modificações necessárias à organização administrativa e do trabalho;
- Organizar a infraestrutura necessária à execução da programação da FA;
- Coordenar e realizar o processo de distribuição de salas para as atividades de ensino e eventos;
- Acompanhar e assegurar o cumprimento das metas estabelecidas pelo Programa de Avaliação de Desempenho;
- Articular-se com a Direção, chefias departamentais, coordenadores de comissões, setores e núcleos;
- Estabelecer interação entre NAU, COSAT, NDE, com os Núcleos, Departamentos, Pós-Graduações, Biblioteca e demais órgãos auxiliares;
- Controle de mandatos e indicação de representantes dos professores nas representações: Chefes Departamentos e seus membros de colegiados, plenária, coordenadores de Programas de Pós-Graduação, coordenadores das Comissões: PESQUISA, EXTENSÃO, GRADUAÇÃO, NAU, NDE e seus membros, plenárias e Conselho da Unidade.

- Representar a Faculdade de Arquitetura em questões pertinentes a sua área, quando solicitado;
- Colaborar com a organização do relatório anual de gestão da Faculdade de Arquitetura;
- Gerir condições e ambiente de trabalho;
- Propor a criação de grupos de trabalho técnico-administrativo ou outros mecanismos necessários ao cumprimento de suas atribuições;
- Prestar contas de suas funções à Direção;
- Gerir política de gestão de pessoal técnico-administrativo da Faculdade de Arquitetura;
- Supervisionar e acompanhar a ocupação do prédio por atividades letivas e eventos;
- Triar assuntos e encaminhá-los aos setores/núcleos responsáveis.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Colação de Grau

- Elaborar o cerimonial de Palco e Gabinete;
- Executar a cerimônia junto com a Direção.

Eventos

- Elaborar o cerimonial se for necessário;
- Auxiliar, coordenar e executar quando o evento provém da Direção.

ÓRGÃO: NÚCLEO ADMINISTRATIVO**SIGLA: NADMARQ****COORDENADOR: “Nome do Técnico Administrativo”****EQUIPE: “Nome dos Técnicos Administrativos”****CONTATO: “e-mail do setor”****ATRIBUIÇÕES DO NÚCLEO ADMINISTRATIVO:**

- Manter-se atualizado sobre a aplicação de leis, normas e regulamentos referentes à administração geral e específica, bem como prestar informação e orientação no âmbito de seu setor, bem como organizar tais documentos;

- Manter contatos internos e/ou externos, para obter informações referentes a assuntos relacionados com outros setores de natureza técnica, legal ou administrativa que sejam de interesse do setor;

- Atendimento por meio: presencial, e-mail e telefônico, prestando informações e esclarecimentos, tanto a servidores técnicos administrativos, professores quanto ao público externo;

- Coletar, sistematizar disponibilizar e atualizar informações no âmbito de sua atuação através de documentos físicos e/ou eletrônicos de comunicação social;

- Auxiliar a chefia em assuntos de sua competência;

- Recebimento, coleta e distribuição de correspondência, documentos, mensagens, encomendas e outros interna e externamente;

- Redigir e expedir, conferir e ordenar as documentações que serão protocoladas e verificar suas tramitações;

- Autenticação de documentos;

- Processo físico/informatizados – SEI: Diariamente: controlar, acompanhar, encaminhar aos setores responsáveis;

- Análise, identificação e reformulação dos fluxos e rotinas de trabalho elaborando manuais, catálogos, normas dos seus processos de trabalho;

- Orientar a execução dos trabalhos ou atividades do setor junto aos bolsistas, quando estes houverem;

- Controlar e assessorar o chefe do Departamento nas Monitorias;

- Elaborar e Redigir documentos oficiais;

- Arquivar e manter arquivos de fase permanente e de fase corrente: documentos oficiais tais como: Atas, atestados, convocações, declarações, decisões, ofícios, portarias, resoluções e demais documentos oficiais;

- Arquivo Permanente: triagem da massa documental da Faculdade de Arquitetura para finalização e guarda;

- Atendimento das normas referentes à programação visual da Universidade e da Faculdade de Arquitetura e executá-las;

- Expor, divulgar comunicações de interesse para a comunidade nos espaços de murais destinados a este fim;

- Assessorar Comissões de Extensão, Pesquisa;

- Eleições: representações, elaborar editais, divulgações via e-mail, site, etc.

- Banco de Dados da Gerência: entidades de classe; pessoal da Arquitetura; órgãos da esfera pública: manutenção e alimentação;

- Convênios: acompanhar e registrar a realização de convênios e contratos com empresas e instituições de ensino nacional e internacional no âmbito de sua competência; Controle dos processos dos convênios;

- Relatórios: Emitir relatório anual de atividades do setor; Receber, compilar os relatórios encaminhados pelas chefias à Direção da Unidade até 90 (noventa) dias do término do ano letivo; controle; compilação; encadernação;

- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Conselho da Unidade, Colegiados, Plenárias e Comissões:

- Encaminhamento de assuntos setoriais para a apreciação e normatização pelo Conselho da Unidade;

- Levantamento de atos praticados ad referendum da Direção para o Conselho da Unidade;
- Coleta de matéria; composição da pauta e da convocação;
- Expedição da convocação a todos os conselheiros, encaminhamentos a relatores.
- Secretariar reuniões de Colegiado, Plenária, Comissões e Conselho da Unidade;

Colação de Grau:

- Auxiliar e assistir o Gerente no processo do cerimonial das Colações de Palco e Gabinete;
- Protocolo e cerimonial e interações derivadas; apropriação de dados e documentos no sistema.

Eventos:

- Auxiliar nos encaminhamentos dos materiais a serem impressos, tanto em copiadoras, impressões e material para gráfica;
- Dar suporte técnico administrativo a eventos internos e externos;
- Auxiliar na divulgação por meios físicos e eletrônicos de comunicação social;
- Material gráfico – selecionar arquivos, relatórios, artigos, fotografias sobre a instituição;
- Atendimento das normas referentes à programação visual da Universidade e da Faculdade de Arquitetura e executá-las;
- Reserva de salas/auditório e/ou salão de atos, etc.

ÓRGÃO: NÚCLEO GESTÃO DE PESSOAS**SIGLA: NPGPARQ****COORDENADOR: “Nome do Técnico Administrativo”****EQUIPE: “Nome dos Técnicos Administrativos”****CONTATO: “e-mail do setor”****ATRIBUIÇÕES DO NÚCLEO GESTÃO DE PESSOAS:**

- Manter-se atualizado sobre a aplicação de leis, normas e regulamentos referentes à administração geral e específica, bem como prestar informação e orientação no âmbito de seu setor, bem como organizar tais documentos;
- Manter contatos internos e/ou externos, para obter informações referentes a assuntos relacionados com outros setores de natureza técnica, legal ou financeira que sejam de interesse do setor;
- Atendimento por meio: presencial, e-mail e telefônico, prestando informações e esclarecimentos, tanto a alunos, servidores técnicos administrativos, professores;
- Recebimento, coleta e distribuição de correspondência, documentos, mensagens, encomendas e outros internamente a todos os servidores técnicos administrativos, professores e bolsistas;
- Coletar, sistematizar disponibilizar e atualizar informações no âmbito de sua atuação através de documentos físicos e/ou eletrônicos de comunicação social;
- Expedir documentos e verificar suas tramitações;
- Processo físico/informatizados – SEI: Diariamente: controlar, acompanhar, encaminhar aos docentes e/ou setores responsáveis;
- Análise, identificação e reformulação dos fluxos e rotinas de trabalho;
- Elaboração de manuais, catálogos, normas de rotinas dos seus processos de trabalho;
- Certificação de documentos;
- Orientar a execução dos trabalhos ou atividades do setor junto aos bolsistas, quando houver;
- Emitir relatório anual de atividades do setor;

- Auxiliar a chefia em assuntos de sua competência;
- Atuar como contato institucional da Faculdade de Arquitetura junto à PROGESP;
- Divulgar informações de interesse funcional;
- Orientar sobre procedimentos relacionados ao estágio probatório, a afastamentos no/do país e outras modalidades de licença, e a processos funcionais diversos;
- Solicitar o agendamento de perícias médicas;
- Realizar procedimentos relacionados à efetividade;
- Realizar procedimentos relacionados à programação de férias;
- Atendimento e orientação a todos os servidores técnicos administrativos, professores e bolsistas;
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Bolsas Permanência, Treinamento e REUNI

- Controlar e implantar bolsas Permanência, Treinamento e REUNI;

Assuntos para Docentes:

- Orientar sobre procedimentos relacionados à progressão funcional por titulação/por avaliação;
- Registrar e distribuir as solicitações de progressão funcional para/na classe de Professor Associado;
- Apoiar a organização e a execução do processo de promoção para a classe de Promoção a Titular;
- Concursos públicos docentes (encaminhamentos administrativos para abertura, realização e fases posteriores de homologação e contratação);
- Contratação de professores substitutos (rotinas administrativas de processos seletivos, prorrogações de contrato de trabalho, aproveitamento de suplentes e alterações de objeto).

Assuntos para Técnicos Administrativos:

- Avaliação de Desempenho - indicado para operar o sistema de avaliação de desempenho e orientação aos colegas; conduzir o processo em parceria com a Direção; assessorar avaliação de desempenho com os demais setores;
- Apoio à seleção e recrutamento: bolsas, técnicos administrativos;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Rotinas de Pessoal: férias, etc: orientações; controle de escalas;
- Suporte à Mobilidade e Acompanhamento.

ÓRGÃO: NÚCLEO ACADÊMICO**SIGLA: NACADARQ****COORDENADOR: “Nome do Técnico Administrativo”****EQUIPE: “Nome dos Técnicos Administrativos”****CONTATO: “e-mail do setor”****ATRIBUIÇÕES DO NÚCLEO ACADÊMICO:**

- Coletar, sistematizar, disponibilizar, atualizar, elaborar, produzir e arquivar: informações, legislação, documentos, relatórios, dados estatísticos, etc, no âmbito de sua atuação;

- Planejar, executar, acompanhar e prestar suporte aos processos de matrícula, diplomação, Ingresso, Ingresso Extravestibular, avaliação de cursos, ENADE, mobilidade acadêmica, acolhimento aos calouros e interações entre alunos e órgão vinculados (PRAE, Junta Médica, NAE/Psicologia, etc) e demais demandas da universidade no âmbito de sua competência.

- Planejar, executar, acompanhar e registrar Componentes Curriculares Obrigatórios: Créditos complementares, créditos eletivos, Estágios obrigatórios, Trabalhos de Conclusão de Cursos, equivalência de disciplinas, etc;

- Manter-se atualizado sobre a aplicação de leis, normas e regulamentos referentes à administração geral e específica, bem como prestar informação e orientação no âmbito de seu setor, bem como organizar tais documentos;

- Manter contatos internos e/ou externos, para obter informações referentes a assuntos relacionados com outros setores de natureza técnica, legal ou financeira que sejam de interesse do setor;

- Recebimento, coleta e distribuição de correspondência, documentos, mensagens, encomendas e outros para alunos e professores;

- Controlar, acompanhar, encaminhar diariamente: Processos físicos/informatizados (SEI), aos docentes e/ou setores responsáveis;

- Elaborar e revisar periodicamente os fluxos/manuais/catálogos das rotinas e seus processos de trabalho;

- Orientar a execução dos trabalhos ou atividades do setor junto aos bolsistas, quando houver;

- Auxiliar a chefia em assuntos de sua competência;
- Assessorar as comissões de graduação em assuntos de seu interesse;

- Eleições: subsidiar a eleição das coordenações para as comissões de graduação dos Cursos de Arquitetura e Urbanismo, Design de Produto e Design Visual, convocação, cédulas se for por voto secreto e ata. Solicitar aos departamentos de outros cursos que interagem com os Cursos de Arquitetura e Urbanismo, Design de Produto e Design Visual, com suficiente antecedência, para que se organizem internamente e enviem seus respectivos representantes devidamente credenciados no dia da eleição.

- Estabelecer a interação entre o NDE-Núcleo Docente Estruturante e a COMGRAD-Comissão de Graduação

- Prestar serviços de orientação acadêmica a estudantes de graduação;
- Preparar as reuniões das comissões de graduação;
- Assessorar cursos de especialização (caso necessário);
- Monitorar o controle acadêmico dos alunos dos cursos de graduação;
- Prestar informações acadêmicas dos alunos aos setores competentes;
- Organizar eventos relacionados aos cursos de graduação;
- Realizar a programação e registro do processo de colação de grau
- Contribuir para a consolidação do repositório virtual do sistema de bibliotecas da universidade;

- Receber, encaminhar e divulgar resultados das Revisões de Conceitos das atividades de graduação;

- Controlar o lançamento das Atas de conceitos das disciplinas dos Departamentos da Unidade e se necessário notificar professor e Chefe Departamento;

- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

ÓRGÃO: NÚCLEO FINANCEIRO**SIGLA: NFINARQ****COORDENADOR: “Nome do Técnico Administrativo”****EQUIPE: “Nome dos Técnicos Administrativos”****CONTATO: “e-mail do setor”****ATRUBUIÇÕES DO NÚCLEO FINANCEIRO:**

- Manter-se atualizado sobre a aplicação de leis, normas e regulamentos referentes à administração geral e específica, bem como prestar informação e orientação no âmbito de seu setor, bem como organizar tais documentos;
- Manter contatos internos e/ou externos, para obter informações referentes a assuntos relacionados com outros setores de natureza técnica, legal ou financeira que sejam de interesse do setor;
- Atendimento e orientação nos assuntos concernentes ao setor financeiro a servidores docentes e técnicos administrativos;
- Expedir documentos e verificar suas tramitações;
- Processo físico/informatizados – SEI: Diariamente: controlar, acompanhar, encaminhar aos setores responsáveis;
- Análise, identificação e reformulação dos fluxos e rotinas de trabalho;
- Elaboração de manuais, catálogos, normas de rotinas dos seus processos de trabalho;
- Orientar a execução dos trabalhos ou atividades do setor junto aos bolsistas, quando houver;
- Auxiliar a chefia em assuntos de sua competência;
- Coletar, sistematizar disponibilizar e atualizar informações no âmbito de sua atuação através de documentos físicos e/ou eletrônicos de comunicação social;
- Realizar o gerenciamento financeiro dos recursos oriundos do Tesouro Federal (LOA) e da arrecadação própria da faculdade de Arquitetura;
- Solicitações de créditos: ao órgão interno da UFRGS;

- Sugerir alocação ou distribuição de verbas: consumo, serviços, permanente;
- Propor políticas de interação e captação de recursos à Direção;
- Execução orçamentária: participar do planejamento financeiro da faculdade de Arquitetura;
- Contatar e receber fornecedores;
- Executar levantamento de preços, orçamentos em geral;
- Comprar materiais, suprimentos e/ou serviços;
- Montar e encaminhar processos de pagamento;
- Conferir e preparar a documentação que exige pagamentos;
- Informar e orientar sobre pagamento a fornecedores;
- Emitir empenhos e correspondências;
- Liberação do sistema para ordenador de despesa;
- Certificação de notas;
- Emitir notas de empenhos;
- Responsável pelo pedido e recebimento de suprimentos do Almoxarifado Central da UFRGS;
- Contabilizar todas as operações financeiras orçamento, controle de saldos/transferências dentro da UFRGS/Proplan: tais como Almoxarifado Central, Diárias, Serviços, Consumo, FAURGS, Recursos Próprios, Gráfica UFRGS, material permanente, serviços de ônibus relativo a combustível e diária através do sistema INTRANET;
- Providenciar diárias para viagens da Direção, professores e funcionários da Faculdade de Arquitetura;
- Encaminhar e providenciar pagamento de diárias e passagens no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP);
- Consultar os sistemas eletrônicos de acompanhamento, fiscalização e controle: Sistema de Convênios do governo Federal (SICONV), Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG) e Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI);
- Abastecer o Sistema de Gerência de Projetos (GERPRO) com informações atualizadas;
- Executar processos licitatórios;
- Produzir documentos, no escopo de sua atuação;

- Responsável pelo recebimento do material permanente e de consumo da Direção;

Bens Patrimoniais:

- Encaminhamento de equipamentos e material permanente para manutenção/conserto e a movimentação ao setor de origem;
- Elaboração de relatórios e levantamentos a pedido do superior imediato;
- Emissão de relatório anual de atividades do setor;
- Execução de outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Fiscalização de Contratos

- Intermediação de tratativas entre o contratante e a Direção da Unidade e entre o contratante e a Pró-Reitoria correspondente;
- Acompanhamento e andamento dos processos e realizar encaminhamentos à Direção e à Pró-Reitoria correspondente.

ÓRGÃO: NÚCLEO DE INFRAESTRUTURA**SIGLA: NINFRARQ****COORDENADOR: “Nome do Técnico-Administrativo”****EQUIPE: “Nomes dos Técnicos-Administrativos”****CONTATO: “e-mail do setor”****ATRIBUIÇÕES DO NÚCLEO DE INFRAESTRUTURA**

O núcleo de Infraestrutura: articulação e integração da equipe técnico-administrativa que desenvolve as seguintes atividades de Infraestrutura: Higienização e limpeza; Portaria e Vigilância; Manutenção; Informática, Áudio, vídeo e Laboratório de Imagem.

- Manter-se atualizado sobre a aplicação de leis, normas e regulamentos referentes à administração geral e específica, bem como prestar informação e orientação no âmbito de seu setor, bem como organizar tais documentos;

- Manter contatos internos e/ou externos, para obter informações referentes a assuntos relacionados com outros setores de natureza técnica, legal ou financeira que sejam de interesse do setor;

- Análise, identificação e reformulação dos fluxos e rotinas de trabalho;

- Elaboração de manuais, catálogos, normas de rotinas dos seus processos de trabalho;

- Emitir relatório anual de atividades do setor;

- Auxiliar a chefia em assuntos de sua competência;

- Coletar, sistematizar disponibilizar e atualizar informações no âmbito de sua atuação através de documentos físicos e/ou eletrônicos de comunicação social;

- Processos físico/informatizados–SEI;

- Controlar e acompanhar a prestação de serviços de empresas terceirizadas em sua área de atuação;

- Reuniões com Supervisão: visando o bom andamento dos trabalhos e para solução de problemas;

- Produzir documentos, no âmbito de sua atuação;
- Coletar, sistematizar, disponibilizar e atualizar informações, no âmbito de sua atuação;
- Controlar material de consumo e permanente dos Núcleos ligados a Direção da Faculdade de Arquitetura e providenciar reposição;
- Distribuir produtos de limpeza e de informática e controlar estoques de suprimentos;
- Zelar pelo cumprimento do Plano de Proteção e Prevenção Contra Incêndios (PPCI) e outras normas de segurança predial e pelo atendimento às condições de acessibilidade;
- Zelar pelo cumprimento do Plano de Gestão Ambiental;
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Bens Patrimoniais:

- Agente Patrimonial da carga da Direção, Vice-Direção e Gerente;
- Exercer o controle de equipamentos e material permanente: movimentação e recolhimento patrimonial da Faculdade de Arquitetura;
- Gerenciar os locais de guarda de bens patrimoniais da faculdade de Arquitetura;
- Fiscalização do mobiliário das salas de aulas e demais dependências da carga da Direção da Faculdade de Arquitetura;
- Encaminhamento para manutenção de bens patrimoniados para conserto e inservíveis.

Fiscalização de Contratos

- Interação com Gerência dos Serviços Terceirizados/GERTE/PROGESP;
- Acompanhar andamento dos processos e realizar encaminhamentos à Direção e à Gerência dos Serviços Terceirizados/PROGESP;
- Suporte à contatos com empresas – terceirização;
- Controle de assuntos referentes à terceirização;
- Controlar escala de pessoal;
- Efetividade dos postos;

- Solicitação de substituição de pessoal em caso de ausências;
- Fiscalização diária dos serviços executados;
- Procedimentos de acordo com contrato;
- Reuniões com Supervisão: visando o bom andamento dos trabalhos e para solução de problemas;
- Registrar os descumprimentos contratuais e reportar à DAEST;
- Coletar, analisar e armazenar documentos das prestadoras;
- Preencher avaliação mensal;
- Coibir desvios de funções dos prestadores de serviços;
- Reportar acidentes de trabalho;
- Intervir para corrigir quando verificar uma desconformidade na prestação de serviço.

Higienização e Limpeza

- Controlar escala de limpeza diária e periódica;
- Acompanhar Designação de Rotinas de Limpeza nos setores;
- Controlar cumprimento da agenda de serviços;
- Procedimentos de acordo com contrato;
- Recebimento e distribuição de material e produtos de limpeza;

Portaria e Vigilância

- Entregar de chaves e ou KIT's (conteúdo: controles dos aparelhos de multimídia e ar-condicionado) mantendo e controlando seu uso e guarda;
- Conferência e controle do empréstimo do Auditório Elvan Silva e salas de aulas dos agendamentos e conferência na devolução se confere o conteúdo dos KIT's e se a sala está em condições de como foi emprestada;
- Conferência e controle dos agendamentos aulas acadêmicas/cursos/defesas extras da planilha das salas de aulas, com os responsáveis na retirada e entrega das chaves de salas;
- Controlar de movimentação (entrada e saída) de bens patrimoniais;
- Informação sobre setores, com indicação de ramais/localização;
- Controlar a entrada e saída de pessoas, efetuando, quando for o caso, identificação ou registro de ocorrência;

- Anunciar e encaminhar os fornecedores e demais usuários;
- Receber e transmitir mensagens;
- Comunicação a autoridades competentes as irregularidades verificadas;
- Zelar pela ordem, segurança e limpeza da área sob sua responsabilidade;
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

- Vigilantes: Procedimentos de acordo com contrato e vistorias diárias em todo o prédio, supervisionando e orientando sobre segurança a comunidade;

- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Manutenção

- Manter o prédio dentro dos padrões desejáveis de conforto, higiene e funcionamento, intermediando serviços que levam a termo a proposta.

- Elaborar planilha para controle de todos os serviços

- Revisar semanalmente todos os espaços;

- Coordenar a manutenção predial;

- Coordenação e suporte na manutenção de equipamentos dos setores, dos laboratórios e das salas de aulas;

- Responsáveis por todos os pedidos de Manutenção e Serviços, junto à Prefeitura Universitária;

- Ar Condicionado: Fiscalização do Contrato de Manutenção dos Aparelhos de Ar Condicionado da Faculdade de Arquitetura, exceto os setores: BIBLIOTECA, PROPUR, PROPAR terão seu fiscal próprio;

- Obras: Conforme determinações da Direção;

- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

INFORMÁTICA, ÁUDIO E VÍDEO

- Atendimento e apoio a comunidade da Faculdade de Arquitetura e externos em caso de utilização dos nossos espaços;

- Conectividade e suporte;
- Sistemas de intranet;
- Eletroeletrônicos (exceto aparelho de ar condicionado);
- Organização web conferência;
- Apoio a eventos;
- Interação com CPD;
- Assistência técnica às salas de aula, laboratórios, núcleos e setores;
- Delegar competências, orientando a execução dos trabalhos ou atividades do setor junto aos bolsistas;
 - Coordenação e suporte na manutenção de equipamentos dos setores, dos laboratórios e das salas de aulas;
 - Suporte e providenciar junto ao CPD: as chamadas para solicitar suprimentos e manutenção da máquina copiadora;
 - Planejamento de ações;
 - Elaboração de projetos;
 - Atendimento e orientação a técnicos administrativos e professores;
 - Controle e operação do Circuito de câmeras da Faculdade de Arquitetura;
 - Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

LABORATÓRIO DE IMAGEM

- Atendimento aos usuários;
- Apoio aos usuários;
- Conectividade e suporte;
- Apoio a eventos;
- Delegar competências, orientando a execução dos trabalhos ou atividades do setor junto aos bolsistas;

- Atendimento e orientação a técnicos administrativos e professores;
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

APÊNDICE C – QUADRO DE ATIVIDADES DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA

GERÊNCIA ADMINISTRATIVA				
Gerente:		Ramal:	E-mail:	
<i>Nome</i>			<i>___@ufrgs.br</i>	
ATIVIDADES		FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL	BOLSISTA
Administração da Gerência	Triar demandas e encaminhá-los aos setores/núcleos responsáveis; Articular-se com a Direção da Unidade, para uma gestão compartilhada;	Rotineira	Gerente	
Agendas	Planejar e controlar o empréstimo do Auditório Elvan Silva para aulas acadêmicas/cursos/eventos/defesas e organizar planilha das salas de aulas para aulas acadêmicas – empréstimos extras das salas para cursos/eventos/defesas, junto com a vice-direção;		Gerente	
Certificação	Efetuar a certificação de documentos;		Gerente	
Colação de Grau	Planejar, organizar e participar dos trâmites da formatura de palco e gabinete;	Semestral	Gerente	
Eleições	Acompanhar e controlar os mandatos dos diversos setores da Unidade; subsidiar as eleições junto as coordenações de pesquisa, extensão, graduação, chefias de Departamentos e representações, elaborar editais, divulgações via e-mail, site, etc;		Gerente	
Eventos	Auxiliar, coordenar e executar quando o evento provém da Direção;	Eventual	Gerente	
Recepção	Coordenar o atendimento ao público externo e interno;	Rotineira	Gerente	

Reuniões de Colegiado, Plenária, Comissões e Conselho da Unidade	Elaborar as pautas e encaminhar assuntos para apreciação dos relatores: realizar a coleta de matéria, a composição da pauta e da convocação e a expedição da convocação a todos os conselheiros; Secretariar reuniões de Colegiado, Plenária, Comissões de Pesquisa e Extensão e o Conselho da Unidade;	Rotineira	Gerente	
---	---	-----------	---------	--

NÚCLEO ADMINISTRATIVO				
Equipe		Ramal	E-mail	
<i>Nome</i>	Coordenadora		____@ufrgs.br	
<i>Nome</i>	Assistente			
<i>Nome</i>	Bolsista			
<i>Nome</i>	Bolsista			
ATIVIDADES		FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL	BOLSISTA
Administração	Organizar fluxo de atividades dos setores da FA, realizando o levantamento de atividades dos servidores de cada setor e elaborando fluxogramas; organizar documentos disponibilizados na Rede; atualizar informações da estrutura da FA para divulgação à comunidade acadêmica; levantar necessidade de treinamentos/capacitação.	Rotineira	Coordenadora	Podem auxiliar na edição dos arquivos (planilhas, fluxogramas)
Arquivos	Organizar arquivo de fase permanente e de fase corrente; Triar documentos para descarte; Garantir a guarda e a disponibilidade de documentos físicos dos servidores, Departamentos e Direção da FA.	Rotineira	Bolsistas	Auxiliar na organização
Atas	Auxiliar Gerência na elaboração das atas;	Mensal	Assistente	
Atestados e Certificados	Emitir Atestados e Certificados no SEI dos Departamentos, a pedido do professor responsável.	Eventual	Assistente e Coordenadora	Edição do documento no SEI

Avaliação de Desempenho (técnicos-administrativos)	Participar do Núcleo de Gestão de Desempenho, acompanhando o preenchimento da avaliação de desempenho anual dos técnicos-administrativos da Unidade: acompanhar os prazos e prestar suporte aos servidores da Unidade.	Anual	Coordenadora	
Banco de Dados	Manutenção e alimentação de dados da Gerência e pessoal da FA;	Rotineira	Assistente	
Comunicação	Expor, divulgar comunicações de interesse para a comunidade nos espaços de murais destinados a este fim e por e-mail, aos servidores;	Eventual	Assistente	
Monitorias	Dar suporte às chefias de departamento; Acompanhar prazos; Prestar informações a alunos e professores; Elaborar e divulgar cronograma de atividades; Elaborar e divulgar os editais e os resultados das seleções; Encaminhar processos SEI à PROGRAD E COASEAD, anexando documentos solicitados; Solicitar aos orientadores: as vagas a serem ofertadas, a classificação dos candidatos, o preenchimento do Plano de Monitoria e a atribuição dos conceitos; Inserir no Sistema de Monitorias: as vagas solicitadas, as disciplinas ofertadas, o desbloqueio e bloqueio de disciplinas para inscrição, a banca examinadora, a classificação e o cadastro dos monitores.	Semestral	Assistente e Coordenadora	Podem auxiliar na edição dos Editais, dos resultados de seleção, na inclusão dos documentos nos Processos SEI e envio de e-mail aos professores
Planejamento Anual	Reuniões anuais com as Chefias de Departamentos e Coordenadores de Comissões e Núcleos, para elaboração Relatório do ano anterior e do Planejamento do ano corrente; Inserir no Sistema as informações	Anual (Relatório em dezembro, Planejamento em abril)	Coordenadora	

	referentes a cada Plano de Ação, na fase de Planejamento; Inserir no sistema atendimento das metas, na fase de Relatório; Apoiar Biblioteca, PROPAR e PROPUR no preenchimento do Planos e do Relatório.			
Processos SEI	Controle de processos SEI: alimentar planilha e mantê-la atualizada com o status dos processos dos 3 Departamentos	Semanal	Assistente e Coordenadora	Podem atualizar planilha Google
Protocolo	Controlar o recebimento e envio de processos;	Eventual	Assistente	
Relatórios (RADs)	Emitir relatório anual de atividades do setor; Receber, compilar os relatórios encaminhados pelas chefias à Direção da Unidade até 90 (noventa) dias do término do ano letivo; controle; compilação; encadernação;	Anual	Assistente	
Suporte à Gerência e Direção	Prestar suporte aos servidores na elaboração de documentos, encaminhamento de processos e outras atividades administrativas gerais. Prestar apoio técnico nas mudanças e melhorias da Gerência e outros setores da FA.	Rotineira	Coordenadora e Assistente	

NÚCLEO GESTÃO DE PESSOAS				
Equipe		Ramal	E-mail	
<i>Nome</i>	Coordenador		___@ufrgs.br	
<i>Nome</i>	Assistente			
<i>Nome</i>	Bolsista			
ATIVIDADES GERAIS		FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL	BOLSISTA
Aceleração da Promoção	Oferecer informações e auxílio aos Docentes, durante o processo;	Diária	Coordenador e Assistente	
Alteração no Regime de Trabalho	Oferecer informações e auxílio aos Docentes, durante o processo;	Diária	Coordenador e Assistente	
Afastamentos no/do país	Oferecer informações e auxílio aos Docentes, durante o processo;	Diária	Coordenador e Assistente	
Atendimento pessoal e público (presencial e à distância)	Responder os e-mails, telefonemas, whatsapp; auxiliar na ambientação de novos servidores e bolsistas;	Diária	Coordenador e Assistente	
Avaliação de desempenho (técnico-administrativos)	Participar do Núcleo de Gestão de Desempenho, acompanhando o preenchimento da avaliação de desempenho anual dos técnicos-administrativos da Unidade: acompanhar os prazos; prestar suporte aos servidores da Unidade; incluir avaliação de Casos Especiais.	Anual	Coordenador	
Bolsas PRAE e Bolsa PROPG-Gerência	Prestar apoio à seleção e recrutamento;	Mensal	Coordenador	
Bolsas PRAE	Oferecer orientação aos alunos e aos Coordenadores; lançamento mensal da frequência; contato com os bolsistas para assinatura dos termos; contato com a PRAE e PROPG para assinatura dos termos; impressão, administração e arquivamento dos termos das bolsas;	Semanal	Coordenador	
Concursos públicos	Efetuar os encaminhamentos administrativos necessários	Semanal	Coordenador	

(docentes)	para abertura, realização e fases posteriores de homologação e contratação;			
Editais, ofícios, portarias	Prestar apoio à Gerência da FA; edição; impressão; divulgação; administração do arquivo corrente;	Diária	Coordenador	
Licenças	Oferecer informações e auxílio aos servidores, durante o processo;	Diária	Coordenador e Assistente	
Perícias médicas	Realizar o agendamento de perícias dos docentes e técnico-administrativos;	Diária	Coordenador e Assistente	
Processos funcionais	Prestar informações e apoio a servidores sobre: dados cadastrais; dados financeiros; exoneração e vacância; férias; função gratificada e cargo de direção; ingresso; mobilidades internas e externas; pensão; qualificação/ especialização; regime/jornada de trabalho; saúde e segurança do trabalho; diárias e passagens;	Diária	Coordenador e Assistente	
Processos SEI	Gerar e revisar processos; acompanhar processos no SEI; encaminhar e despachar processos diariamente; atualizar e realizar capacitações sobre SEI;	Diária	Coordenador e Assistente	
Progressões, promoções, estágios probatórios (docentes)	Prestar apoio/auxílio aos Docentes, à Gerência e à Direção da FA; acompanhar os processos e auxiliar os docentes e técnicos; atualizar as normas, leis, rotinas e protocolos correlacionados; encaminhar e revisar os processos. Apoiar a organização e a execução do processo de promoção para a classe de Titular.	Diária	Coordenador e Assistente	
Relatórios	Apoio à Direção da FA; confecção de relatórios; levantamento de dados e informações; atualizações de relatórios;	Semanal / Mensal	Coordenador	
Retribuição por trabalho	Apoio/auxílio aos Docentes na abertura e acompanhamento de	Diária	Coordenador	

	processos;			
Sistema RH, Portal UFRGS e Gestão	Atualização de informações ou direcionamento dos servidores; Sistema RH, lançamento das frequências, e relacionados aos sistemas; arquivamento das documentações dos servidores;	Semanal / Mensal	Coordenador	
Substitutos, contratação de professores	Rotinas administrativas de processos seletivos, prorrogações de contrato de trabalho, aproveitamento de suplentes e alterações de objeto;	Mensal	Coordenador	
Treinamento e desenvolvimento	Divulgação das capacitações. Levantamento das necessidades de treinamento.	Mensal	Coordenador	
Levantamento de dados	Preenchimento de planilha de dados para controle de processos e vagas	Diária	Coordenador e Assistente	Podem auxiliar.

NÚCLEO ACADÊMICO				
Equipe		Ramal	E-mail	
<i>Nome</i>	Coordenador - Assitente em Administração		___@ufrgs.br	
<i>Nome</i>	TAE 1			
<i>Nome</i>	TAE 2			
<i>Nome</i>	Assistente em Administração			
ATIVIDADES GERAIS		FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL	BOLSISTA
Acolhimento aos calouros	Organizar e participar do acolhimento dos novos alunos da FA;	Semestral	TAEs	Bolsistas
Atendimento aos alunos	Prestar informações e apoio nos processos de Dispensa e Equivalência de Disciplinas;	Rotineira	TAEs	Bolsistas
	Estágios obrigatórios: Orientar os discentes, quanto aos critérios e procedimentos para realização e formalização do estágio obrigatório;	Rotineira	TAEs e Coordenador	Bolsistas
	Matrícula: Organizar e dar andamento nas rotinas referentes à matrícula de	Semestral	TODOS	Bolsistas

	calouros e de veteranos;			
	Mobilidade acadêmica;	Semestral	Assistente	Bolsistas
Definições Curriculares Obrigatórios	Créditos complementares, créditos eletivos; Análise de processo deve ser feita pelos coordenadores.	Rotineira	COMGRADs Coordenadores	
Registrar	Registrar no sistema as análise de processo de créditos complementares feitas pelos coordenadores	Rotineira	Coordenador	
Diplomação, Colação de Grau	Liberação para colação de grau;	Semestral	Assistente e Coordenador	
ENADE			Coordenadores da COMGRAD	
COMGRAD's	Assessoria (não implica realizar as tarefas próprias das coordenações das COMGRADs)	Rotineira	Todos	Bolsistas
Reuniões	Redação de atas das reuniões das COMGRADs	Rotineira	Assistente e Coordenador	Bolsistas
Reuniões	Participar e dar encaminhamento aos assuntos tratados nas reuniões das comissões de graduação;	Rotineira	Membros da COMGRADs	
Matrícula	Encaminhamento e movimentação de processos de correção de matrícula, para avaliação pelas Comgrads e autorização de ampliação de vaga pelos Departamentos;	Semestral	Coordenador e TAE 1	Bolsistas
Trancamento de matrícula	Encaminhamento de solicitações de trancamento de matrícula via processo administrativo;	Eventual	Coordenador e TAE 1	Bolsistas
Vínculo acadêmico	Restabelecimento de vínculo para alunos em retorno de mobilidade acadêmica - via processual;	Semestral	Assistente e TAE 1	Bolsistas
ATIVIDADES TAE		FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL	AUXILIAR
Assessoramento	Participação nos fóruns das COMGRADs	Rotineira	TAEs	Assistente e Coordenador
	Levantamento de dados para pesquisas acadêmicas no âmbito da Faculdade de Arquitetura;	Eventual	TAEs	Bolsistas

	Divulgação de comunicações e atos normativos dos órgãos da Administração Central;	Rotineira	Assistente	Bolsistas
	Encaminhamento de demandas relativas às atividades acadêmicas próprias das Comgrads - Estágios Obrigatórios Supervisionados e TCCs - junto a suas respectivas coordenações;	Rotineira	Coordenador: TCC de Arquitetura e Urbanismo; Assistente: TCC de Design; Coordenador: matrícula e encarreamento do Estágio Obrigatório.	Todos
	Solicitação de vagas aos Departamentos que ofertem atividades acadêmicas aos cursos da FA;	Semestral	Coordenação COMGRADs e Chefes de Departamento	Todos
	Revisão textual de documentos oficiais cuja redação seja de competência do Núcleo Acadêmico/COMGRADs	Rotineira	TAEs	Todos
	Fornecimento e solicitação de informações aos demais órgãos da Universidade.	Rotineira	TAEs	Todos
Acompanhamento pedagógico	Orientações acadêmicas através de atendimento individual e comunicações gerais - através dos e-mails oficiais das Comgrads e Nacadarq;	Rotineira	TAEs	Todos
	Orientação às COMGRADs no desenvolvimento das atividades acadêmicas nos termos da legislação vigente.	Rotineira	TAEs	Todos
	Acompanhamento do desenvolvimento acadêmico discente;	Rotineira	COMGRADs e Departamentos	TAEs
	Orientação aos docentes para o desenvolvimento das atividades acadêmicas nos termos da legislação vigente;	Rotineira	COMGRADs e Departamentos	Todos
	Orientação aos alunos para instrução de processos e solicitações no âmbito da Universidade - para atividades acadêmicas: aproveitamento de estudos, registro de créditos	Rotineira	TAEs	Todos

	complementares, conversão de créditos de atividades acadêmicas.			
Vínculo acadêmico e transferência	Movimentação e orientação quanto a solicitações processuais de restabelecimento de vínculo discente em virtude abandono de curso;	Rotineira	TAEs	Todos
	Orientação à comunidade externa à FA para transferência interna e externa à Universidade para ingresso extravestibular;	Rotineira	PROGRAD	Todos - comunidade interna
Administração	Solicitação de materiais de trabalho e equipamentos aos demais órgãos de GERFA;	Rotineira	Coordenador	Todos
	Verificação de vínculo dos bolsistas do Nacadarq e encaminhamento de atividades;	Eventual	TAE 2	Todos
	Destinação de processos administrativos para arquivamento, redistribuição e expedição.	Rotineira	Todos	Bolsistas
Obs.: Em caso de férias, demais afastamentos e licenças, as atividades exclusivas do TAE podem ser desempenhadas pelos coordenadores das Comgrads;				
As atividades já são desempenhadas pelos servidores, sendo de sua competência funcional. O objetivo da tabela é identificar quem desempenha cada atividade no conjunto das rotinas próprias do NACADARQ.				
Os bolsistas atuam precipuamente nas atividades referentes à "filtragem" do atendimento, diretamente no atendimento ao usuário. Em razão disso, sua participação como membros da equipe no NACADARQ é fundamental.				
Atividades que tenham como auxiliar "Todos" poderão ser também desempenhadas pelos bolsistas.				
Comunicação				
Equipe		Ramal	E-mail	
<i>Nome</i>	Jornalista		_____@ufrgs.br	
ATIVIDADES		FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL	BOLSISTA
Divulgação	Divulgar Notícias, Bolsas e Estágios, Eventos e outros comunicados de interesse da comunidade da FA, no site e nas mídias sociais;	Rotineira	Jornalista	
Atualização	Manter atualizadas as informações sobre a estrutura organizacional da FA no site;	Rotineira	Jornalista	

Gravações de audiovisuais	Roteiro, gravação e edição de vídeos curtos de divulgação para a faculdade	Rotineira	Jornalista	Bolsistas

NÚCLEO FINANCEIRO				
Equipe		Ramal	E-mail	
<i>Nome</i>	Coordenadora		_____@ufrgs.br	
ATIVIDADES		FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL	BOLSISTA
Almoxarifado Central	Encaminhar recurso e solicitar no sistema;	Mensal	Coordenadora	
Controle de saldos/transferências	Realizar o controle no sistema, tais como: Almoxarifado Central, Diárias, Serviços, Consumo, FAURGS, Recursos Próprios, Gráfica UFRGS, material permanente, serviços de ônibus relativo a combustível e diária através do sistema INTRANET	Rotineira	Coordenadora	
Diárias e passagens	Encaminhar e providenciar no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP), para viagens da Direção, professores e funcionários da Faculdade de Arquitetura;	Eventual	Coordenadora	
Compra de materiais de consumo, permanentes e serviços	Realizar levantamento de preços; elaborar o processo de compra; emitir Empenho; receber material; encaminhar processo de pagamento.	Rotineira	Coordenadora	
Prestação de Conta	Elaborar relatório anual, para envio à PROPLAN;	Anual	Coordenadora	
Processos licitatórios	Acompanhar licitações da UFRGS e participar da elaboração de licitações	Eventual	Coordenadora	

	da Unidade;			
Recursos	Buscar novas formas de captação de recursos para a FA;	Eventual	Coordenadora	
Sistemas eletrônicos de acompanhamento, fiscalização e controle	Acessar Sistema de Convênios do governo Federal (SICONV), Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG) e Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI);	Rotineira	Coordenadora	

NÚCLEO DE INFRAESTRUTURA				
Equipe		Ramal	E-mail	
<i>Nome</i>	Coordenadora		_____@ufrgs.br	
<i>Nome</i>	Assistente em Administração			
<i>Nome</i>	Administrador de Edifícios			
<i>Nome</i>	Assistente em Administração (Gerência de Rede)			
<i>Nome</i>	Técnico em manutenção de áudio e vídeo (Gerência de Rede)			
<i>Nome</i>	Técnico em cinematografia (Laboratório de Imagem)	4191		
ATIVIDADES		FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL	BOLSISTA
Ar-Condicionado	Fiscalizar o Contrato de Manutenção dos Aparelhos de Ar-Condicionado da Faculdade de Arquitetura, exceto os setores: BIBLIOTECA, PROPUR, PROPARG terão seu fiscal próprio;			
Bens Patrimoniais	Encaminhar equipamentos e material permanente para manutenção/conserto e garantir o retorno ao setor de origem;			
Distribuição	Distribuir produtos de limpeza e de informática e controlar estoques de suprimentos;			
Espaço físico	Alocar turmas nas salas de aula a cada semestre;			
	Planejar e fiscalizar a execução de mudanças internas e organização do espaço físico, remoção de materiais, móveis, armários, estantes, arquivos, mapotecas;			

Fiscalização do Contrato	Manter comunicação com Gerência dos Serviços Terceirizados/GERTE/PROGESP; Controlar assuntos referentes à terceirização: escala de pessoal, efetividade dos postos, solicitação de substituição de pessoal em caso de ausência, fiscalização diária dos serviços executados; Realizar procedimentos de acordo com contrato; Participar de reuniões com Supervisão, visando o bom andamento dos trabalhos e para solução de problemas; Registrar os descumprimentos contratuais e reportar à DAEST; Preencher avaliação mensal; Coibir desvios de funções dos prestadores de serviços; Reportar acidentes de trabalho; Intervir para corrigir quando verificar uma desconformidade na prestação de serviço; Certificar a frequência dos funcionários terceirizados, quando necessário; Atestar faturas de serviços prestados por terceiros.			
Gestão Ambiental	Zelar pelo cumprimento do Plano de Gestão Ambiental;			
Gestão Patrimonial	Agente Patrimonial da carga da Direção, Vice-Direção e Gerente; Controlar material de consumo e permanente dos Núcleos ligados a Direção da Faculdade de Arquitetura e providenciar reposição; Exercer o controle de equipamentos e material permanente: movimentação e recolhimento patrimonial da Faculdade de Arquitetura; Gerenciar os locais de guarda de bens patrimoniais da faculdade de Arquitetura; Fiscalização do mobiliário das salas de aulas e demais dependências da carga da Direção da Faculdade de Arquitetura; Encaminhamento para manutenção de bens patrimoniados para conserto e inservíveis		Coordenadora	

Higienização e Limpeza	Planejar e fiscalizar a execução da higienização e limpeza da Unidade; Controlar escala de limpeza diária e periódica; Acompanhar Designação de Rotinas de Limpeza nos setores; Controlar cumprimento da agenda de serviços; Procedimentos de acordo com contrato; Recebimento e distribuição de material e produtos de limpeza;			
Manutenção Predial	Coordenar a Manutenção do prédio dentro dos padrões desejáveis de conforto, higiene e funcionamento, intermediando serviços que levam a termo a proposta. Responsáveis por todos os pedidos de Manutenção e Serviços, junto à Prefeitura Universitária			
	Formular pedidos de manutenção, via sistema, à SUINFRA.			
	Inspecionar registros hidráulicos e elétricos e pontos elétricos; Inspecionar a validade dos extintores de incêndio.			
Obras	Planejar e supervisionar, conforme determinações da Direção			
Plano de Proteção e Prevenção Contra Incêndios (PPCI)	Zelar pelo cumprimento das normas do PPCI e outras normas de segurança predial e pelo atendimento às condições de acessibilidade;			
Gerência de Rede				
Equipe		Ramal	E-mail	
<i>Nome</i>	Assistente em Administração		_____@ufrgs.br	
<i>Nome</i>	Assistente em Administração			
<i>Nome</i>	Bolsista			
<i>Nome</i>	Bolsista			
<i>Nome</i>	Bolsista			
ATIVIDADES		FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL	BOLSISTA
Circuito de câmeras	Realizar o controle e operação, garantindo o bom funcionamento			

	do sistema de câmeras do prédio da FA;			
Conectividade	Garantir o bom funcionamento e oferecer suporte, quando houver problemas;			
Contrato ALFATEK	Fiscalizar o Contrato de manutenção de equipamentos de TI;			
Gerenciamento de equipamentos	Prestar apoio, quando houver eventos; Prestar assistência técnica e solicitar manutenção de equipamentos e eletroeletrônicos de uso diário (exceto aparelho de ar condicionado), dos laboratórios, salas de aulas, núcleos e setores;			
Interação com CPD	Manter comunicação com o CPD, para solução de problemas e atendimento de demandas da FA, relacionados à rede, software e outros;			
Organização web conferência	Prestar assistência para a realização de Web Conferência, garantindo o bom funcionamento dos equipamentos e da rede, durante as reuniões;			
Máquina copiadora	Oferecer suporte e providenciar junto ao CPD, as chamadas para solicitar suprimentos e manutenção;			
Sistemas de intranet	Garantir o bom funcionamento.			
LABORATÓRIO DE IMAGEM				
ATIVIDADES		FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL	BOLSISTA
Conectividade e suporte			Técnico em cinematografia	
Imagem	Prestar apoio, quando houver eventos;		Técnico em cinematografia	

ANEXO A

PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DESCRIÇÃO DO CARGO

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: **E**

DENOMINAÇÃO DO CARGO: **ADMINISTRADOR**

CÓDIGO CBO: **2521- 05**

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

- **ESCOLARIDADE:** Curso Superior em Administração
- **OUTROS:**
- **HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:** Registro no Conselho competente. Lei nº. 4.769, de 09 de setembro de 1965, dispõe sobre a regulamentação de exercício da profissão de Administrador.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:

Planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementar programas e projetos; elaborar planejamento organizacional; promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional; prestar consultoria administrativa. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO

- Administrar organizações: Administrar materiais, recursos humanos, patrimônio, informações, recursos financeiros e orçamentários; gerir recursos tecnológicos; administrar sistemas, processos, organização e métodos; arbitrar em decisões administrativas e organizacionais.
- Elaborar planejamento organizacional: Participar na definição da visão e missão da instituição; analisar a organização no contexto externo e interno; identificar oportunidades e problemas; definir estratégias; apresentar proposta de programas e projetos; estabelecer metas gerais e específicas.
- Implementar programas e projetos: Avaliar viabilidade de projetos; identificar fontes de recursos; dimensionar amplitude de programas e projetos; traçar estratégias de implementação; reestruturar atividades administrativas; coordenar programas, planos e projetos; monitorar programas e projetos.
- Promover estudos de racionalização: Analisar estrutura organizacional; levantar dados para o estudo dos sistemas administrativos; diagnosticar métodos e processos; descrever métodos e rotinas de simplificação e racionalização de serviços; elaborar normas e procedimentos; estabelecer rotinas de trabalho; revisar normas e procedimentos.
- Realizar controle do desempenho organizacional: Estabelecer metodologia de avaliação; definir indicadores e padrões de desempenho; avaliar resultados; preparar relatórios; reavaliar indicadores.

- Prestar consultoria administrativa: Elaborar diagnóstico; apresentar alternativas; emitir pareceres e laudos; facilitar processos de transformação; analisar resultados de pesquisa; atuar na mediação e arbitragem; realizar perícias.
- Utilizar recursos de informática.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: E

DENOMINAÇÃO DO CARGO: TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS

CÓDIGO CBO:

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

- **ESCOLARIDADE:** Curso Superior em Pedagogia ou Licenciaturas.
- **OUTROS:**
- **HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:**

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:

Coordenar as atividades de ensino, planejamento e orientação, supervisionando e avaliando estas atividades, para assegurar a regularidade do desenvolvimento do processo educativo.

Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO

- Planejar, supervisionar, analisar e reformular o processo de ensino aprendizagem, traçando metas, estabelecendo normas, orientando e supervisionando o cumprimento do mesmo e criando ou modificando processos educativos em estreita articulação com os demais componentes do sistema educacional, para proporcionar educação integral aos alunos.
- Elaborar projetos de extensão.
- Realizar trabalhos estatísticos específicos.
- Elaborar apostilas.
- Orientar pesquisas acadêmicas.
- Utilizar recursos de informática.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
-

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: D

DENOMINAÇÃO DO CARGO: ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO

CÓDIGO CBO: 4110-10

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

- **ESCOLARIDADE:** Médio Profissionalizante ou Médio Completo
- **OUTROS:**
- **HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:**

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:

Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e

logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO

- Tratar documentos: Registrar a entrada e saída de documentos; triar, conferir e distribuir documentos; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos.
- Preparar relatórios, formulários e planilhas: Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos.
- Acompanhar processos administrativos: Verificar prazos estabelecidos; localizar processos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos.
- Atender usuários no local ou à distância: Fornecer informações; identificar natureza das solicitações dos usuários; atender fornecedores.
- Dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos: Executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento; orientar servidores sobre direitos e deveres; controlar frequência e deslocamentos dos servidores; atuar na elaboração da folha de pagamento; controlar recepção e distribuição de benefícios; atualizar dados dos servidores.
- Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística: Controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de material; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); pesquisar preços.
- Dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira: Preparar minutas de contratos e convênios; digitar notas de lançamentos contábeis; efetuar cálculos; emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços.
- Participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços da instituição.
- Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos.
- Secretariar reuniões e outros eventos:
- Redigir documentos utilizando redação oficial.
- Digitar documentos.
- Utilizar recursos de informática.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: D

DENOMINAÇÃO DO CARGO: TÉCNICO DE MANUTENÇÃO DE ÁUDIO E VÍDEO

CÓDIGO CBO: 9.22.90

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

- **ESCOLARIDADE:** Médio profissionalizante ou médio completo + Curso técnico.
- **OUTROS:**
- **HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:**

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:

Condução e execução de trabalho técnico de manutenção em equipamentos eletrônicos de audiovisual (gravação, reprodução e distribuição), execução de instalação, montagens e reparos do sistema de distribuição de televisão.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO:

- Executar manutenção preventiva e corretiva em equipamentos de áudio e/ou vídeo, como tape-deck, pick-up, mixer de áudio, câmera de televisão, vídeo cassete, mesa de corte e equipamentos associados a um sistema de produção e exibição de áudio e/ou vídeo.
- Conhecer uma estrutura de produção de televisão.
- Executar o plano de manutenção preventiva e corretiva.
- Instalar equipamentos de um sistema de produção e distribuição de audiovisual.
- Dar pareceres relacionados com assuntos técnicos ligados à função.
- Apresentar relatórios periódicos.
- Saber interpretar manuais técnicos.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de dificuldade.

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: D

DENOMINAÇÃO DO CARGO: TÉCNICO EM CINEMATOGRAFIA

CÓDIGO CBO:

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

- **ESCOLARIDADE:** Médio Profissionalizante ou Médio Completo + Curso Técnico
- **OUTROS:**
- **HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:**

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:

Executar microfotografias e microfilmagens de documentação científica e didática a cores e preto e branco.

Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO

- Preparar em macro e microfotografias de pequenos objetos, lâminas de cultura para experimentos científicos, insetos, pequenos animais e outro que sejam necessários à pesquisa e documentação de peças anatômicas de cadáveres e pequenas peças cirúrgicas.
- Preparar em macro e microfotografias páginas de livros, chapas de raios-X, desenhos e fotos.

- Revelar e manejar os materiais e equipamentos baseando-se nos princípios fotoquímicos e de química, mecânica e ótica.
- Preparar material didático e científico.
- Fiscalizar a limpeza dos materiais e equipamentos, observando o estado de conservação.
- Programar manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos.
- Utilizar recursos de informática.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: C

DENOMINAÇÃO DO CARGO: **ADMINISTRADOR DE EDIFÍCIOS**

CÓDIGO CBO: **9.22.90**

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

- ESCOLARIDADE: Médio Completo
- OUTROS:
- HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO

Administrar edifícios organizando, acompanhando e controlando os serviços de manutenção, limpeza e recuperação para mantê-los dentro dos padrões de ordem, higiene e segurança.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO

- Organizar os serviços do pessoal sob sua responsabilidade, distribuindo tarefas, fixando horários e substituições.
- Organizar o orçamento das despesas normais ou extras, baseando-se nas necessidades de caráter permanente, como pagamento de taxas de água, luz, gás, telefone, manutenção de elevadores, compras de matérias de consumo, permanente e equipamentos, bem como pagamentos de serviços prestados por terceiros.
- Atestar faturas de serviços prestados e/ou executados por terceiros.
- Emitir parecer sobre serviços executados.
- Promover e controlar as atividades relacionadas à portaria, vigilância, zeladoria, conservação e manutenção das edificações.
- Inspeccionar periodicamente, os registros hidráulicos e de gás e pontos elétricos, bem como zelar pelo funcionamento das redes de abastecimento, distribuição e coletas.
- Controlar a utilização, manutenção e funcionamento dos elevadores.
- Controlar e fiscalizar a utilização, manutenção e funcionamento das mesas telefônicas de comunicação e uso.
- Manter arquivo atualizado das plantas das edificações e terrenos.
- Fazer inspeção periódica e propor instalação dos dispositivos de manutenção de segurança física dos imóveis no que tange a riscos de incêndio ou fatores que ponham em risco a saúde ou a integridade física de seus ocupantes e/ou terceiros.
- Elaborar cronograma de serviços de conservação, higienização e limpeza.
- Manter as atividades necessárias à preservação de jardins e áreas verdes.

- Providenciar diariamente, o hasteamento e o arriamento do Pavilhão Nacional, observando a legislação pertinente.
- Executar ou providenciar serviços de manutenção geral, traçando fusíveis e lâmpadas, efetuando pequenos reparos e requisitando pessoal habilitado para os reparos de caixas d'água, extintores e elevadores, para assegurar as condições de funcionamento e segurança das instalações.
- Encarregar-se da aquisição, recepção, conferência, controle e distribuição do material de consumo e de limpeza, tomando como base os serviços a serem executados, para evitar a descontinuidade do processo de higienização e de manutenção do edifício e de suas instalações.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de dificuldade.

APÊNDICE D – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Entrevistado(a)	Sexo	Faixa etária (anos)	Cargo	Setor	Tempo de serviço na FA (anos)
1	Masculino	30-40	Técnico em assuntos educacionais	Núcleo acadêmico	3
2	Feminino	30-40	Assistente em administração	Núcleo acadêmico	4
3	Feminino	30-40	Técnico em assuntos educacionais	Núcleo acadêmico	1
4	Feminino	30-40	Assistente em administração	Núcleo administrativo	2
5	Masculino	30-40	Assistente em administração	Núcleo gestão de pessoas	4
6	Masculino	30-40	Assistente em administração	Núcleo gestão de pessoas	<1
7	Feminino	30-40	Administrador	Núcleo administrativo	4