



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PROCESSOS INSTITUCIONAIS -**  
**DeGPI/SPDI/R**

Rod. Washington Luís km 235 - SP-310, s/n - Bairro Monjolinho, São Carlos/SP, CEP  
13565-905

Telefone: - <http://www.ufscar.br>

Ofício nº 2/2023/DeGPI/SPDI/R

São Carlos, 14 de março de 2023.

Para:

Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais

CC:

Gabinete da Vice-Reitoria

**Assunto: Definições e institucionalização de conceitos para gestão de processos**

Prezados(as) Senhores(as),

O Departamento de Gestão de Processos Institucionais (DeGPI / SPDI) foi criado no final de 2022, visando mapear os processos da universidade, promovendo uma melhor conexão entre unidades e respectivas atividades, para a melhor promoção da governança e transparência da instituição.

O DeGPI vem atuar como elo de comunicação entre as diferentes unidades organizacionais envolvidas nos macroprocessos da UFSCar e na prescrição de métodos e/ou ferramentas que orientem o gerenciamento destes processos, com linguagem e identidade única, institucionalizada, visando documentá-los e torná-los mais eficientes, garantir o cumprimento da legislação e realizar a gestão do conhecimento da UFSCar que, em muitos casos, é presente apenas tacitamente.

A fim de **esclarecer e padronizar** os termos utilizados pela DeGPI na estruturação e mapeamento de processos da Universidade, apresentamos as definições de importantes conceitos, no âmbito da UFSCar, de forma simplificada, objetiva e em ordem de relevância, para que os mesmos possam ser publicados em página oficial da UFSCar possibilitando o conhecimento e uso da comunidade.

Tais conceitos procuram expressar seus significados com a máxima objetividade, visando a clara compreensão de qualquer pessoa, evitando dúvidas, conflitos de informação ou a necessidade de aprofundamentos. São baseados em pesquisas internas e externas, em fontes oficiais e associadas à cultura preexistente na UFSCar. Ainda assim, são sugestões deste departamento e permanecem abertas para discussão, revisão ou alterações, se forem necessárias.

O texto encontra-se no anexo 0976362 em PDF e disponível também em formato editável (.docx) no anexo 0976363. Solicitamos avaliação e os devidos encaminhamentos, caso seja necessária aprovação, com ou sem alteração, dos

conceitos apresentados, a fim de que possamos publicá-los e amparar neles nossos trabalhos, de maneira padronizada e institucionalizada.

Permanecemos à disposição para eventuais dúvidas ou esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente,

Jônatas Rodrigues da Silva

Administrador

Celius Martinez

Chefe do Departamento de Gestão de Processos Institucionais

DeGPI / SPDI / R



Documento assinado eletronicamente por **Jonatas Rodrigues da Silva, Administrador(a)**, em 14/03/2023, às 10:14, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Celius Martinez, Chefe de Departamento**, em 14/03/2023, às 10:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ufscar.br/autenticacao>, informando o código verificador **0976258** e o código CRC **D59002B6**.

**Referência:** Caso responda a este documento, indicar expressamente o Processo nº 23112.008375/2023-51

SEI nº 0976258

Modelo de Documento: Ofício, versão de 02/Agosto/2019

## PADRONIZAÇÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO DE CONCEITOS UFSCAR

**Processo** - consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados. São operações de alta complexidade (com subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas) visando cumprir um objetivo organizacional específico.

É importante não confundir o termo citado aqui com aquele do *Sistema Eletrônico de Informações (SEI)*, em que, processo, é o instrumento para formalização das atividades, onde cada um possui número específico e reúne material necessário para determinados encaminhamentos.

**Atividade** - é uma etapa de um processo e corresponde a “o quê” é feito e “como” é feito. “O quê é feito” é definido no nome da atividade e “o como é feito” na sua descrição. A descrição do objeto “atividade” deve seguir o padrão de iniciar a frase com o verbo no infinitivo, ex.: “Atender demandas”.

As atividades são desenvolvidas conforme as atribuições de um servidor ou unidade. Não deve ser confundida com  **tarefa**.

**Macroprocesso** - processo que perpassa **geralmente** envolve mais de uma área ou função na estrutura organizacional e sua operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona. Trata-se do conjunto de processos sequenciais e interdependentes que visam cumprir um objetivo organizacional, sendo subdivididos em: finalísticos, de gestão e de apoio.

**Macroprocessos Finalísticos** são compreendidos como sendo o conjunto de processos de trabalho com a finalidade de gerar serviços ou produtos destinados à comunidade interna e à sociedade (cliente final do conhecimento produzido na UFSCar).

**Macroprocessos de Apoio** formam o conjunto de processos de trabalho que viabilizam o funcionamento da instituição de forma eficiente, visando garantir que os objetivos ou finalidades institucionais possam se concretizar conforme os resultados esperados. Têm a característica da continuidade, quer seja, de serem válidos por longo período, porém adequáveis às alterações ditadas pelo contexto em que a universidade está inserida.

**Macroprocessos de Gestão** são responsáveis por manter os processos finalísticos funcionando conforme o planejado e alinhados com a estratégia da Instituição. São voltados a medir, monitorar, acompanhar, controlar e administrar o presente e o futuro da organização. Visam dar direcionamento ao negócio, controlar a operação, garantir que as políticas e normas estejam sendo cumpridas e se localizam no início da Cadeia de Valor, por estarem relacionados ao olhar de gestão sobre os demais processos: controlando, supervisionando e coordenando os macroprocessos finalísticos e de apoio. Estão relacionados à governança da universidade.

**Unidade** - de forma genérica, o termo unidade é utilizado para identificar a área ou setor responsável por uma atividade, ou um processo, ou pela competência parcial, ou integral deles. As unidades, entretanto, podem ser mencionadas de forma específica em relação às suas atribuições e competências, conforme os seguintes conceitos:

**Unidades Administrativas** são, a partir do Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal, a base de organização do SIORG (Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal), que formaliza e disponibiliza publicamente a estrutura organizacional de todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

Toda unidade administrativa no SIORG corresponde a um cargo em comissão ou função de confiança de chefia ou direção - FG / CD (com exceção de cargos adjuntos e relacionados às atividades acadêmicas como coordenação de cursos - FCC) e é responsável por um conjunto de competências desdobradas das estabelecidas em lei e/ou decreto, atribuídas ao órgão ou entidade, mediante atos que aprovaram a criação, a organização, ou as estruturas regimentais ou estatutos dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

Desta forma, Pró-Reitorias, Prefeituras, Secretarias Gerais, Ouvidoria, Agência de Inovação, Auditoria, Diretorias, Coordenadorias, Departamentos e outras unidades, presentes no organograma da UFSCar representado no sistema SIORG, são "Unidades Administrativas".

**Coordenações de Curso e outras unidades acadêmicas** - enquanto Centros e Departamentos acadêmicos são unidades administrativas (CDs e FGs), as Coordenações de Curso (FCC), conforme Art. 7º da Lei 12.677/2012, não suportam a existência de Unidades Administrativas, visto que são destinadas à atividade acadêmica.

**Unidades Vinculadas à Reitoria (UVRs) ou Macro-unidades** são as unidades que se encontram diretamente ligadas à Reitoria no organograma oficial da UFSCar (Pró-reitorias, Prefeituras, Centros Acadêmicos e outras).

UVRs diferenciam-se das demais que estejam ligadas à reitoria de maneira indireta, por exemplo: Departamentos Acadêmicos são, primeiramente, vinculados aos Centros, Coordenadorias, Divisões e Departamentos Administrativos são vinculados, primeiramente, às Pró-reitorias, e assim por diante.

**Microprocessos** - são processos cujo interesse é de uma única unidade, ainda que possam envolver mais de uma, podendo ser um (ou apenas parte de um) dos processos que vão formar um macroprocesso. Também são microprocessos os conjuntos de atividades realizadas por um setor para um fim determinado.

Não confundir com **subprocessos**.

**Subprocessos** - são processos desencadeados a partir de outros (micro ou macro) e podem ser mais ou menos complexos que seus precedentes. Mesmo sendo subprocessos, o conceito não deve ser confundido com o de microprocessos.

**Procedimento** - diz respeito ao modo de se proceder, a partir de ações estabelecidas e padronizadas, conforme o mapeamento de processos e/ou normas internas e/ou legislação vigente e de acordo com técnicas ou suporte oferecido por sistemas internos ou externos e governamentais.

**Tarefa** - cada uma das ações (específicas) a serem realizadas para a execução de atividades que consistam em um procedimento relacionado a um processo.

**Mapeamento de processos** - é a técnica formalizada e institucionalizada de entender, melhorar e padronizar um fluxo de ações sequenciais e interligadas que visa a entrega de um produto ou serviço final. Em uma primeira etapa, o mapeamento do processo consiste em entender como as tarefas são realizadas, em fazer o retrato atual da(s) ação(ões) e, posteriormente, atuar em sua melhoria e redesenho final.

Processos mapeados reduzem drasticamente as curvas de aprendizado e permitem a continuidade dos trabalhos, mesmo em situações em que haja troca de servidores, de cargos ou mesmo de gestão.

**Cadeia de valor** - é o conjunto de atividades críticas desenvolvidas pela UFSCar que permitem a ela cumprir sua missão institucional. Permite a compreensão geral do fluxo de processos e suas relações.

**Estrutura Organizacional** - é a organização hierárquica das relações da UFSCar, considerada a forma em que os servidores estão alocados (por Pró-Reitorias, Secretarias, Divisões, Departamentos, cargos e funções). A estrutura organizacional deve ser elaborada de maneira a atingir os objetivos organizacionais visando a eficiência no cumprimento da missão institucional.

**Organograma** - é o desenho que apresenta a estrutura organizacional.

**Fluxograma** - desenho que apresenta o fluxo (a ordem, os responsáveis e as ações) de um processo (macro ou micro).

**Fluxograma descritivo** - descrição detalhada e ordenada de cada um dos passos estabelecido no fluxo de um processo. Consideradas as etapas de cada procedimento, as ações necessárias e seus respectivos atores e/ou responsáveis.

Com o **estilo de tutorial**, o fluxograma descritivo tende a facilitar a prática do conceito apresentado em um fluxograma, de maneira padronizada e podendo ser normatizada.

**Governança Organizacional** - estabelece os meios para que os objetivos e metas sejam alcançados e deve monitorá-los e avaliá-los. No entanto, a fim de evitar que se reduza o conceito de um termo com tão amplo significado, cabe considerar algumas informações adicionais:

Destaca-se, dentro deste conceito, a importância de se dar **transparência** aos atos e decisões (e posteriormente aos resultados e meios utilizados para alcançá-los).

A **governança** trata da aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem à gestão, bem como às demais partes interessadas na instituição, avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados à sociedade, estabelecendo os problemas ou serviços prioritários, direcionando a capacidade de realização da organização para a efetiva resolução dos mesmos e monitorando a gestão da organização para garantir que as direções estabelecidas sejam cumpridas e que os ajustes de percurso sejam realizados a tempo de evitar que os riscos impeçam ou prejudiquem a consecução dos objetivos.

Sob a perspectiva de atividades intraorganizacionais, a governança também pode ser entendida como o sistema pelo qual os recursos de uma organização são dirigidos, controlados e avaliados.

A governança tem como objetivo a entrega de resultados às partes interessadas que, no caso da UFSCar são representadas principalmente pelos discentes e, em última análise, a sociedade em geral, através dos produtos do ensino, pesquisa e extensão. Trata-se do direcionamento do esforço de gestão das organizações para resultados de interesse da sociedade, não se confundindo com a própria gestão.

Segundo o TCU, não se espera das instituições públicas um padrão de governança, mas cada organização deve observar a natureza do seu negócio, o contexto no qual se encontra inserida, seus objetivos mais relevantes e os riscos a eles associados, e implementar as práticas de governança com formato e nível de complexidade adequados para o alcance daqueles e tratamento destes, de acordo com a sua realidade, evitando a implementação de controles cujos custos superam os possíveis benefícios (art. 14 do Decreto-lei 200/1967). As estruturas de governança estabelecidas sob a perspectiva de órgãos e entidades devem estar alinhadas e integradas às estruturas existentes nas demais perspectivas. Similarmente, estratégia, políticas e iniciativas que afetem mais de uma organização devem ser coordenadas de modo a garantir a efetividade dos resultados.

**Não confundir Governança com Gestão** - enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora.

**Transparência** - deve ser estimulada e produzida pela estrutura de governança da instituição e se dá pela publicização de suas políticas, decisões, ações, meios e resultados, permitindo ao cidadão checar e questionar quaisquer destas etapas.

Importa destacar que a transparência vai além da publicidade e deve facilitar que qualquer informação pública, além de disponível, seja encontrada.

**Identidade Organizacional** - trata-se da maneira como a instituição se apresenta a si mesma e à sociedade, distinguindo-a dos outros órgãos para ser única. Compreende as crenças e valores compartilhados entre a gestão e colaboradores e a própria cultura.

A identidade organizacional deve responder à pergunta: “Quem somos nós como organização?” e representa o estágio inicial do planejamento organizacional, com a identificação de sua missão, visão e valores institucionais. A partir desta identidade é que se desenvolvem os planos estratégicos, de desenvolvimento e pedagógico institucionais.

**Observação:** organizações públicas devem e só podem fazer o que está expresso na lei, de forma que, na definição de sua identidade, deve-se observar o que impõe a legislação sobre sua área de atuação.

**Identidade visual** - a identidade organizacional deve, naturalmente, se refletir em todas as decisões e ações da instituição, a partir do seu modelo de governança, mas do mesmo modo, todos os produtos e serviços oriundos de uma mesma organização devem favorecer tal identificação, seja através de sua marca, logomarcas, padrões de linguagem, cor e formatos de páginas, documentos e outros, inclusive sem distinção, nestas questões, em relação aos *campi* ou quaisquer unidades administrativas, ou acadêmicas, para representar um órgão inteiro e único.

**Missão** - é a razão da existência da UFSCar, e deve deixar claro, para colaboradores e sociedade, seu real propósito, evitando qualquer leitura errada da atuação da instituição.

**Visão** - é uma imagem futura da organização. Onde deseja-se chegar. Deve estar alinhada aos propósitos e objetivos da organização. É o direcionamento, o norte institucional.

**Valores** - é o conjunto de ideais e crenças que definem os princípios que vão dar forma à base estruturada da organização, conforme o que se acredita ser certo e efetivo. A partir desta definição é que se pode exigir dos funcionários ou prestadores de serviços, condutas coerentes com os ideais da instituição.

**PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional** - elaborado para um período determinado, é documento exigido através do [Decreto 9.235/2017](#) que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos

cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino, citado na seção III (Do credenciamento institucional), onde:

O Art. 20 prevê os documentos necessários para o pedido de credenciamento, da IES (no inciso II), sendo a alínea b - plano de desenvolvimento institucional - PDI.

O Art. 21 traz os elementos mínimos que o PDI deve conter, observada a organização acadêmica da instituição (dos incisos I ao XI) mais o parágrafo único, que diz que o PDI deve contemplar as formas previstas para o atendimento ao descrito nos art. 16 e art. 17, no tocante às políticas ou aos programas de extensão, de iniciação científica, tecnológica e de docência institucionalizados, conforme a organização acadêmica pleiteada pela instituição.

Embora se configure como uma exigência legal, a UFSCar sempre reconheceu a sua potencialidade e importância como instrumento orientador da gestão. O PDI reúne os princípios e diretrizes institucionais, tornando-se um documento basilar para condução de ações para o desenvolvimento de processos de formação; de ampliação das atividades fins; de acesso e permanência de discentes na Universidade e da produção e difusão de conhecimentos, entre outros temas.

Em linhas gerais, no entendimento da UFSCar, o PDI é o documento que possibilita uma melhor visão do futuro - que deve ser construído coletivamente. Os principais objetivos do PDI devem, a partir do planejamento estratégico institucional, possibilitar que a Universidade defina e reúna um conjunto de ações para subsidiar a tomada de decisão de forma que orientem para um comportamento favorável ao desenvolvimento de toda a organização. O PDI também visa facilitar os processos de avaliação de seu desempenho e do seu relacionamento com o ambiente externo por meio do estabelecimento do processo comunicativo, além de orientar para a condução de ações voltadas para o dia a dia da instituição.

***PPI - Projeto Pedagógico Institucional*** - é um instrumento político e teórico-metodológico que norteia as práticas acadêmicas, tendo em vista sua cultura, inserção regional, missão, visão e objetivos gerais e específicos.

---

---

*Os termos a seguir, conforme fontes específicas, seus significados, usos e abrangências, não podem ser claramente definidos na ausência de lei que os determine, o que afasta a obrigatoriedade, mas sugere a autonomia, sendo necessária a institucionalização destes conceitos de forma padronizada.*

Assim, sugerimos uma ordem hierárquica dos termos e definições específicas para as ações a serem realizadas por cada grupo, incluindo as respectivas questões de prazo:

**Conselho** - Colegiado eleito democraticamente com representantes de todas as categorias (docentes, TAs e discentes) com mandato periódico e funções deliberativas. O Conselho Universitário, presidido pelo(a) reitor(a), é o colegiado máximo da Universidade.

**Comité** - Colegiado formado por servidores ou não, indicados pela gestão superior (incluindo ou não aprovação de conselhos), criado para assuntos específicos com prazo determinado por meio de data ou da conclusão dos trabalhos, podendo ser consultivo ou deliberativo, para tratar de assuntos que afetam a organização de forma ampla ou integral, com proposta executiva ou não.

**Comissão** - Colegiado de servidores nomeados para fins específicos, com ou sem prazo definido, com caráter deliberativo ou consultivo, emitindo parecer a respeito de assuntos ou entregando os meios para atingir determinados objetivos. As comissões, em geral, são para temas cíclicos, diferente dos comitês que são pautas únicas.

**Grupo de trabalho** - Constitui-se de pessoas de áreas multidisciplinares ou especialistas, envolvidas na realização de um estudo ou tarefa específica, com objetivo e prazo claramente definido - ainda que possa ser repetido indefinidamente. Não possui a competência das comissões, sendo a principal diferença que o GT não delibera, ou seja, não é o efetivo responsável pelo trabalho em questão, devendo entregar o resultado ao demandante (numa comissão há um presidente que assina ou se responsabiliza pela entrega daquilo que foi demandado).

Os grupos de trabalho devem envolver diversificação de experiências e expertises. Eles dão robustez ao trabalho, permitindo um olhar mais diverso, amplo e profundo. Por outro lado, um grupo de trabalho também pode ser formado apenas por pessoas em esquema de mutirão para atendimento de uma demanda com mais rapidez.

**Comissões e Grupos de trabalho não podem se confundir, substituir ou conflitar com atribuições específicas de unidades existentes. Atribuições de unidades não devem ser transferidas para comissões e vice-versa.**

**Ambos podem**, ainda, ser necessários para a solução de atribuições de certas unidades - mas nunca se confundindo com elas. (Exemplo: comissões de planejamento de contratação e comissão de pregoeiros que atuam para completar uma atribuição da coordenadoria de compras - e, neste caso, são criadas por força de lei ou normativas -, ou grupos de trabalho para a criação de um sistema, por exemplo, que completam a atividade atribuída a alguma unidade da SIIn).

*Todas as situações acima podem ter **caráter permanente ou especial**, entre outras particularidades.*

*Quando dos casos permanentes, **os membros** também podem ser permanentes ou não, conforme regras próprias e/ou de acordo com legislação e/ou normativas específicas.*

*Grupos de trabalho, conforme o conceito sugerido, tem sua validade até o cumprimento do objetivo estipulado, valendo o mesmo para comissões com fins específicos, quando estas não tiverem uma data já estimada e determinada em sua publicação.*

*Outras comissões e/ou seus membros podem ter seu prazo determinado em ciclos pré-definidos.*

## **FONTES**

- Levantamentos DeGPI
- Manual de Gestão de Processo do MPF
- [Relatório de Gestão da UFSCar \(2013\)](#)
- [Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal](#)
- [Referencial Básico de Governança Pública Organizacional - TCU - 3a. edição](#)
- <https://www.spdi.ufscar.br/arquivos/planejamento/pdi/pdi-ufscar-2018-2022.pdf>
- [D9235 \(planalto.gov.br\)](#)



## FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

### GABINETE DA VICE-REITORIA - GVR/GR

Rod. Washington Luís km 235 - SP-310, s/n - Bairro Monjolinho, São Carlos/SP, CEP  
13565-905

Telefone: - <http://www.ufscar.br>

Ofício nº 13/2023/GVR/GR

São Carlos, 11 de abril de 2023.

Para:  
Secretaria dos Órgãos Colegiados  
Reitoria

Assunto: **Solicitação de informe a ser incluído no CoAd sobre o DeGPI e Comissão sobre fluxos e unidades**

Prezada Sra.,

Barbara Luana Franco

Solicitamos encarecidamente que seja incluída em reunião do Conselho de Administração informe que terá como objetivo apresentar o **Departamento de Gestão de Processos Institucionais (DeGPI)** da SPDI; destacaremos especialmente nessa apresentação ações previstas para sua atuação junto as diferentes unidades da instituição. A apresentação geral dessa unidade administrativa pode ser examinada na sua [página oficial](#). Adicionalmente, a pedido dos responsáveis, gostaríamos de divulgar as linhas gerais da [metodologia de trabalho](#) que deverá ser desenvolvido nas diferentes instância, juntamente com o [glossário de conceitos e definições padronizados](#) fundamentais para o entendimento técnico das ações e dos seus documentos.

Adicionalmente estaremos apresentando as linhas gerais do Grupo de Trabalho, instituído pela PORTARIA GR Nº 6194/2023, "que terá como objetivo analisar a atual estrutura organizacional da Universidade, definindo administrativamente o conceito de Unidade Institucional e propondo critérios para o estabelecimento de fluxograma hierárquico de funções e de responsabilidade, subsidiado por elementos derivados da análise dos Processos de Gestão da organização". A Portaria e histórico da criação desse GT pode ser examinado no Processo SEI 23112.017688/2021-38.

Agradecemos antecipadamente e colocamo-nos a disposição para maiores esclarecimentos.

Atenciosamente,

Maria de Jesus Dutra dos Reis

Vice-Reitora da UFSCar



Documento assinado eletronicamente por **Maria de Jesus Dutra dos Reis, Vice-Reitor(a)**, em 11/04/2023, às 18:56, conforme horário oficial de Brasília,



com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ufscar.br/autenticacao>, informando o código verificador **1007883** e o código CRC **1478ED53**.

---

**Referência:** Caso responda a este documento, indicar expressamente o Processo nº 23112.008375/2023-51

SEI nº 1007883

*Modelo de Documento: Ofício, versão de 02/Agosto/2019*