

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS**

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DA
SECRETARIA INTEGRADA DE CURSOS E
PÓS-GRADUAÇÃO DA EFLCH (SICAP-EFLCH)**

Outubro/2024

Mauricio Massao Oura

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DA
SECRETARIA INTEGRADA DE CURSOS E
PÓS-GRADUAÇÃO DA EFLCH (SICAP-EFLCH)**

Projeto simplificado de criação
de nova área, submetido
à apreciação da Congregação da EFLCH

Outubro/2024

SUMÁRIO

1. OBJETIVO	4
2. JUSTIFICATIVA	4
3. PLANO DE AÇÃO	4
3.1. Atribuir um nome e sigla à nova área	4
3.2. Nomear um chefe para a SICAP	5
3.3. Identificar grupos de atividades	5
3.4. Formar grupos especializados	6
3.5. Categorizar as atividades por tipo	6
3.6. Identificar atividades fora da competência da nova área	7
3.7. Implementar novo organograma	8
3.9. Fazer a transição	10
3.10. Padronizar processos	11
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	11

1. OBJETIVO

O objetivo deste projeto é propor a criação de uma nova área oriunda da fusão da Secretaria Interdepartamental - também conhecida como Secretaria de Cursos ou Apoio Docente -, com as Secretarias de Pós-Graduação.

2. JUSTIFICATIVA

Atualmente, parte dos setores mencionados enfrentam problemas de sobrecarga de trabalho, sobreposição de atividades, bem como descontinuidade em suas funções devido a afastamentos sem possibilidade de substituição.

Nesse cenário, a fusão dessas áreas é justificada pela necessidade urgente de melhorar o ambiente de trabalho e a qualidade de vida dos servidores que nelas atuam, ampliando as possibilidades de alocação das atividades.

Adotando uma visão sistêmica, essa melhoria será refletida na prestação de serviços com maior eficiência e qualidade para a comunidade acadêmica.

3. PLANO DE AÇÃO

3.1. Atribuir um nome e sigla à nova área

Sugestão de nome para nova área: SICAP (Secretaria Integrada de Cursos e Pós-Graduação) da EFLCH.

A sigla SICAP é uma escolha estratégica pela sua simplicidade e fácil memorização. A combinação de termos familiares aos usuários — "Secretaria", "Cursos" e "Pós-Graduação" — em um formato curto e direto torna a sigla intuitiva. Sua pronúncia é fluida e natural, facilitando o reconhecimento e uso cotidiano pelos servidores e estudantes. Além disso, a sigla reflete a função essencial da nova área, que é integrar e otimizar os processos acadêmicos das secretarias interdepartamental e de pós-graduação, promovendo uma gestão mais eficiente dos recursos físicos, humanos e organizacionais.

A simplicidade da sigla SICAP reduz a chance de confusão com outras áreas da instituição como a Secretaria Acadêmica de Graduação e Núcleo de Apoio Pedagógico, ao mesmo tempo em que reforça a ideia de centralização e modernização do apoio administrativo e acadêmico.

Assim, a sigla SICAP não só facilita a comunicação como também contribui para uma identidade clara e coesa da nova área.

3.2. Nomear um chefe para a SICAP

Sugere-se a nomeação de um servidor Técnico-Administrativo em Educação (TAE) para chefiar a SICAP-EFLCH, com uma função gratificada de, no mínimo, FG-2.

A escolha por um TAE se baseia na tendência desses servidores de permanecerem por mais tempo em uma mesma área, proporcionando maior estabilidade na implementação das mudanças. A designação de uma função FG-2, no mínimo, leva em conta o desbalanceamento existente no campus, onde algumas áreas têm equipes muito reduzidas ou inexistentes, mas ainda possuem FG-2 atribuída.

A nova área abrigará mais de dez servidores, o que demandará significativa responsabilidade e trabalho de coordenação de sua chefia. Além disso, a atribuição da FG é fundamental para garantir que o chefe possa contar com um substituto, pois é razoável supor que ninguém assumirá tamanha responsabilidade sem uma contraprestação financeira e reconhecimento adequados.

3.3. Identificar grupos de atividades

Uma das principais queixas dos servidores é a insuficiência de pessoal, especialmente nas secretarias de pós-graduação. Nessas unidades, cada “secretário”¹ é responsável por todas as atividades do respectivo PPG, o que resulta em sobreposição de atividades e na ausência de substitutos em casos de afastamentos. Essa situação é agravada pela sobrecarga de trabalho, que muitas vezes pode levar ao adoecimento dos servidores. Essa situação se repete, mesmo que em menores proporções, na secretaria interdepartamental.

A proposta de fusão em discussão busca agrupar atividades semelhantes, assegurando que cada grupo conte com, no mínimo, duas pessoas. Serão analisados fatores como demanda, complexidade, sazonalidade e afinidade com

¹ Muitos servidores não são secretários executivos.

determinados temas, para garantir que nenhum grupo fique sem substituto. Além disso, a iniciativa permitirá que os servidores, se desejarem, aprendam as atividades uns dos outros, sem a necessidade de assumirem sozinho tarefas para as quais ainda não estão preparados. O objetivo é ampliar o número de servidores capacitados para desempenhar essas funções, promovendo maior flexibilidade e eficiência.

Essa medida objetiva aumentar a eficiência ao eliminar a sobreposição de atividades, além de melhorar a qualidade de vida e o ambiente de trabalho dos servidores.

Para acelerar o processo de coleta de dados e implementação das mudanças, sugere-se a realização de reuniões dinâmicas com todos os servidores, utilizando ferramentas colaborativas online (ex., Miro com o uso de *cards*).

Será importante identificar os principais grupos de atividades existentes - como processos seletivos, bancas de qualificação e defesa, manutenção de páginas na internet, agendamento de bancas, alimentação dos sistemas e das plataformas com dados, atendimento ao público entre outros -, avaliando sua demanda, complexidade e sazonalidade.

Também será necessário identificar quais servidores têm melhor desempenho ou afinidade com certos grupos de atividades. Por exemplo, secretários executivos poderiam focar mais em tarefas típicas de secretariado, como o agendamento e geração de atas de reuniões. Assistentes administrativos poderiam focar em tarefas mais voltadas à administração, como a instrução de processos no SEI relacionados à verba PROAP, controle de planilhas e outras atividades administrativas.

3.4. Formar grupos especializados

Uma vez identificados os principais grupos de atividades, será possível a criação de grupos especializados compostos pelos servidores que melhor desempenham ou melhor se identificam com certas atividades. Por exemplo:

- Grupo responsável pela manutenção de páginas web (manutenção das páginas dos PPGs, lista de docentes dos departamentos etc);
- Grupo responsável por processos seletivos *Stricto Sensu*;
- Grupo responsável por bancas e concursos;
- Grupo responsável pela execução de verba Capes/Proap; entre outros.

3.5. Categorizar as atividades por tipo

Uma vez identificados os principais grupos de atividades e os mais aptos para executá-las, será possível alocar titulares, suplentes e suplentes de suplentes.

Por exemplo, um grupo responsável pela manutenção de páginas web, poderia ser composto por três servidores. Digamos que tenhamos nove páginas de internet. Cada servidor poderia ficar responsável pela manutenção de 3 delas como titular.

O titular da atividade desempenharia as atividades tipo “A”. Na sua ausência, entraria em cena o suplente (aquele que executa as atividades tipo B). Na ausência do titular e do suplente, a atividade seria assumida pelo suplente do suplente (aquele que executa as atividades tipo C).

A tabela abaixo ilustra como isso poderia ser feito.

Tabela 1. Ilustração de alocação de servidores por tipo de atividade.

Atividades Manutenção de Site	Servidor 1	Servidor 2	Servidor 3
Página 1	Atividade Tipo A	Atividade Tipo B	Atividade Tipo C
Página 2	Atividade Tipo A	Atividade Tipo B	Atividade Tipo C
Página 3	Atividade Tipo A	Atividade Tipo B	Atividade Tipo C
Página 4	Atividade Tipo B	Atividade Tipo C	Atividade Tipo A
Página 5	Atividade Tipo B	Atividade Tipo C	Atividade Tipo A
Página 6	Atividade Tipo B	Atividade Tipo C	Atividade Tipo A
Página 7	Atividade Tipo C	Atividade Tipo A	Atividade Tipo B
Página 8	Atividade Tipo C	Atividade Tipo A	Atividade Tipo B
Página 9	Atividade Tipo C	Atividade Tipo A	Atividade Tipo B

Cabe esclarecer que um servidor provavelmente será alocado em mais de um grupo de atividades porque se não for assim o problema de falta de servidores persistirá.

3.6. Identificar atividades fora da competência da nova área

Há indícios de que algumas atividades atualmente desempenhadas por determinadas áreas não correspondem às suas atribuições formais. Essas

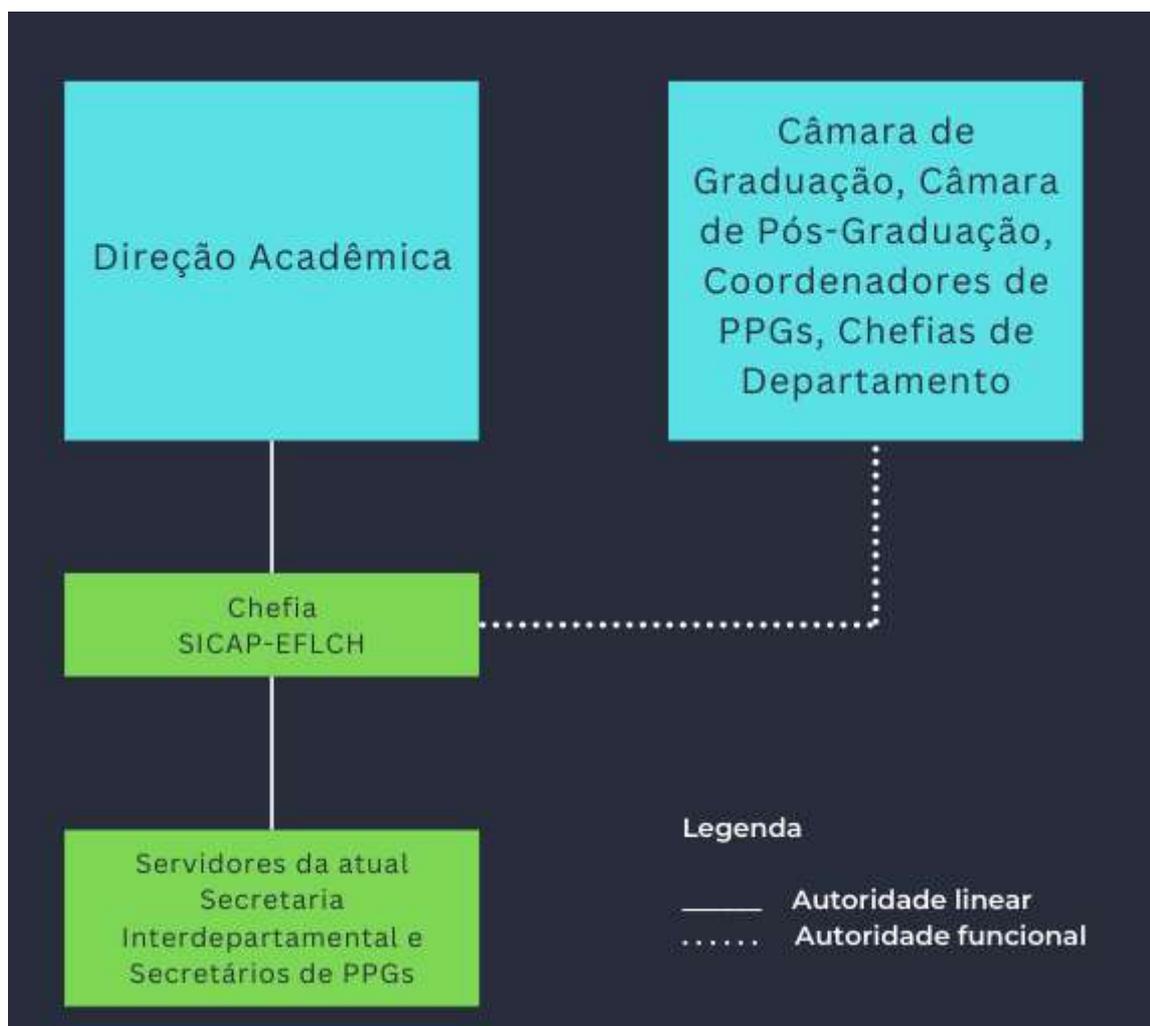
atividades deverão ser identificadas e, posteriormente, realocadas para as áreas que sejam de fato responsáveis por sua execução.

Com essa medida, pretendemos melhorar o desempenho dos servidores, permitindo que eles concentrem seus esforços nas atividades que realmente são de sua competência.

3.7. Implementar novo organograma

Para a efetiva implementação da nova área e clareza da comunicação entre diferentes níveis hierárquicos, propomos um novo organograma, conforme detalhado a seguir.

Figura 1. Organograma simplificado



Estrutura de Autoridade:

1. **Direção Acadêmica** (no topo)
 - **Autoridade Linear** (linha contínua) sobre:
 - **Chefe da SICAP-EFLCH**
2. **Chefe da SICAP-EFLCH**
 - **Autoridade Linear** sobre:
 - **Servidores da Secretaria Interdepartamental e Secretários de Pós-Graduação**
3. **Chefias de Departamento, Coordenadores de Pós-Graduação, Câmara de Graduação, Câmara de Pós-Graduação**
 - **Autoridade Funcional** (linha tracejada) sobre:
 - **SICAP-EFLCH**

Representação do Fluxo:

- A **Direção Acadêmica** exercerá controle direto (autoridade linear) sobre o **Chefe da SICAP-EFLCH**.
- O **Chefe da SICAP-EFLCH** terá autoridade linear sobre os servidores da Secretaria Interdepartamental e Secretários de Pós-Graduação, coordenando as atividades da nova área, o que permitirá redistribuir as tarefas entre os servidores de acordo com as necessidades e urgências que eventualmente se apresentem.
- As **Chefias de Departamento, Coordenadores de Pós-Graduação, Câmara de Graduação, Câmara de Pós-Graduação** terão influência funcional sobre o **Chefe da SICAP-EFLCH**, mas não autoridade direta.

Essa estrutura organizacional segue a ideia de uma linha direta de supervisão, enquanto também mantém uma relação funcional, o que significa que certas decisões podem ser influenciadas pelas chefias de departamento, coordenadores de pós-graduação e câmaras de graduação e pós-graduação, sem que estas tenham controle hierárquico direto.

Breve explicação sobre autoridade linear versus funcional

Autoridade Linear

A **autoridade linear** (ou **hierárquica**) está diretamente relacionada à hierarquia tradicional e segue uma linha clara de comando. Cada subordinado reporta-se a um único superior, e o poder de decisão flui verticalmente. Essa é a estrutura básica que representa uma cadeia de comando em que cada pessoa tem um chefe direto, facilitando a clareza de responsabilidades e de fluxo de comunicação.

- **Exemplo:** Em um organograma tradicional, o diretor tem autoridade sobre os gerentes, que por sua vez, têm autoridade sobre os supervisores, e assim por

diante. Os subordinados só devem seguir as ordens de seus superiores diretos, e as instruções descem essa linha de comando.

Autoridade Funcional

A **autoridade funcional** surge quando a responsabilidade ou poder de decisão é delegado a uma pessoa ou departamento especializado em uma função específica. Nesse caso, a autoridade está relacionada à expertise ou à função técnica e pode atravessar as linhas hierárquicas da organização.

- **Exemplo:** A Propessoas tem autoridade funcional para implementar políticas de concurso e treinamento em toda a organização, independentemente da estrutura linear. A STI também tem autoridade funcional para determinar quais tecnologias devem ser usadas por todos os departamentos, mesmo que esses departamentos tenham seus próprios chefes diretos.

Diferença principal

- A **autoridade linear** é vertical, seguindo uma linha clara de comando.
- A **autoridade funcional** é horizontal, geralmente cruzando as divisões hierárquicas, com foco em áreas específicas de expertise, onde **o poder é exercido sobre uma função ou processo, e não sobre pessoas ou equipes inteiras.**

Em organogramas mais complexos, como o da EFLCH, pode-se ver ambos os tipos de autoridade coexistindo, onde um chefe direto (autoridade linear) e um especialista funcional (autoridade funcional) orientam o trabalho dos mesmos subordinados em aspectos diferentes. Esse é o modelo proposto neste projeto.

3.9. Fazer a transição

Um dos aspectos mais críticos da mudança é a transição para o novo modelo de gestão, o que representa o desafio de “trocar o pneu com o carro em movimento”. Para isso, será necessário providenciar uma série de ajustes burocráticos, como a adequação dos espaços físicos, reorganização de centros de custos, acesso aos sistemas, PGD, entre outros.

No início, os servidores continuarão desempenhando suas funções separadamente, para evitar qualquer descontinuidade nos serviços. Simultaneamente, os grupos especializados serão formados e, à medida que essa estrutura for consolidada, os servidores que não integrarem determinados grupos poderão, gradativamente, deixar de executar as respectivas atividades.

Um ponto adicional a ser considerado é a situação da Câmara de Pós-Graduação, atualmente composta por apenas um TAE, o servidor Janilton Alves Borborema, que enfrenta os mesmos desafios discutidos neste documento. Até onde se sabe, já houve tratativas para a transferência do servidor Rafael Kenji, atualmente lotado na Secretaria Interdepartamental, para trabalhar junto a Janilton na Câmara de Pós-Graduação.

Acreditamos que a transferência do servidor Rafael poderá ser viabilizada com a aprovação deste projeto, contribuindo para a resolução dos problemas enfrentados pela Câmara de Pós-Graduação. No entanto, é importante definir o momento exato em que essa movimentação poderá ocorrer.

3.10. Padronizar processos

Espera-se que ao longo do tempo os processos sejam naturalmente padronizados, com fluxo e controles centralizados.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este documento foi elaborado a pedido da Direção Acadêmica da EFLCH.

O objetivo é formalizar a proposta de unificação da Secretaria Interdepartamental com a Secretaria de Pós-Graduação.

Embora seja desejável que um projeto como este esteja acompanhado de um cronograma detalhado, apresentamos, por ora, esta versão simplificada para apreciação inicial, sem incluir prazos específicos para sua implementação.