

# COMPLEXIDADE DAS ENTREGAS E DEMANDAS REPRIMIDAS

## Definições e dimensões:

A **complexidade** não tem uma definição única, uma vez que seu entendimento pode ser composto por diversas dimensões (categorias) de diferente compreensão. Com base nos estudos empreendidos e nos resultados decorrentes dos projetos pilotos desenvolvidos entre 2020 e 2021, a Comissão de Dimensionamento adotou como definições de complexidade:

- a) Grau de especialização que o trabalho de uma entrega exige em comparação ao trabalho das demais entregas do setor.
- b) Risco envolvido na realização das atividades para a entrega e pelo efeito das consequências de sua realização.
- c) Envolvimento com demais setores da UFSC ou órgãos públicos para a realização da entrega.
- d) Dificuldade de planejamento da ação e inexistência de protocolos de orientação (como normas/diretrizes, modelos, passo-a-passo etc.) para a realização da entrega.
- e) Quantidade de atividades/processos/procedimentos que são realizados para chegar a um produto final/entrega.
- f) Quantidade de decisões necessárias de um superior hierárquico imediato e/ou da direção da unidade para execução de um fluxo de trabalho referente a uma entrega.
- g) Necessidade de reflexão analítica para as tomadas de decisão relacionadas à entrega.

Tais definições foram estabelecidas após estudos sobre conceitos de complexidade na teoria organizacional e em metodologias de dimensionamento da força de trabalho já existentes. Também se basearam nas percepções dos servidores participantes dos projetos piloto já desenvolvidos sobre o seu entendimento de complexidade no contexto de trabalho. A partir desses estudos e discussões, chegamos a seis dimensões representativas da complexidade em um ambiente organizacional, relacionadas aos procedimentos para a geração das entregas setoriais:

- (1) *especialização e especificidade*: busca compreender a profundidade da análise e concentração dedicadas às atividades que geram essa entrega, bem como a necessidade de conhecimento específico do setor ou de seus processos pelo profissional que irá executar as atividades.
- (2) *riscos e consequências*: busca compreender a gravidade das consequências geradas por um erro nos procedimentos para geração dessa entrega, o grau de risco que esse erro pode acarretar e sua dificuldade de reversão.
- (3) *envolvimento com outros agentes e/ou órgãos externos*: busca identificar se, para a geração de uma entrega, é necessária a participação/o envolvimento de outros agentes ou órgãos públicos externos à UFSC.
- (4) *planejamento, protocolos e inovação*: tendo em vista que diversas atividades não possuem um padrão de desenvolvimento, protocolos previamente definidos ou que podem exigir iniciativas diferentes em cada geração de entrega, busca compreender se há dificuldade no entendimento da legislação que orienta os processos/as atividades para geração de uma determinada entrega e/ou se há falta de protocolos de orientação para sua entrega.
- (5) *autonomia*: busca identificar se o servidor que executa a entrega tem autonomia (técnica e de autoridade) para realizá-la sozinho ou se depende de manifestação, autorização, parecer ou análise de um superior hierárquico e/ou da direção da unidade.

(6) *subprocessos*: busca identificar se, para a geração de determinada entrega, é necessária a realização de muitos e diferentes atividades/processos/procedimentos.

### **Questões avaliativas da complexidade:**

Após a definição das entregas do setor e preenchimento quantitativo sobre elas no instrumento de coleta de dados, haverá oito afirmativas (frases) qualificadoras para cada uma das entregas, representantes das seis dimensões de complexidade já mencionadas. Portanto, para a Entrega 'X' haverá oito afirmativas para avaliação com suas respectivas opções de resposta, são elas:

#### **Dimensão: Especialização/Especificidade do Trabalho:**

***1) Para a geração desta entrega, é necessária uma análise aprofundada de suas atividades/processos/procedimentos pelo profissional ou pela equipe responsável.***

- a) Discordo Totalmente (as atividades que geram esta entrega não necessitam de análise aprofundada em sua totalidade)
- b) Discordo Parcialmente (grande parte das atividades que geram esta entrega não necessitam de análise aprofundada)
- c) Concordo Parcialmente (grande parte das atividades que geram esta entrega necessitam de análise aprofundada)
- d) Concordo Totalmente (as atividades que geram esta entrega necessitam de análise aprofundada em sua totalidade)

*Objetivo*: compreender a profundidade de necessidade das análises e concentração do profissional que são dedicadas às atividades que geram essa entrega.

***2) Os procedimentos para a geração desta entrega são facilmente assimilados e/ou facilmente praticados por um profissional recém chegado ao setor.***

- a) Discordo Totalmente (É muito difícil para um profissional recém chegado ao setor assimilar e/ou praticar os procedimentos necessários para a geração desta entrega)
- b) Discordo Parcialmente (É razoavelmente difícil para um profissional recém chegado ao setor assimilar e/ou praticar os procedimentos necessários para a geração desta entrega. Nesta opção a dificuldade é maior do que a facilidade)
- c) Concordo Parcialmente (É razoavelmente fácil para um profissional recém chegado ao setor assimilar e/ou praticar os procedimentos necessários para a geração desta entrega. Nesta opção, a facilidade é maior do que a dificuldade)
- d) Concordo Totalmente (É muito fácil para um profissional recém chegado ao setor assimilar e/ou praticar os procedimentos necessários para a geração desta entrega)

*Objetivo*: compreender a necessidade de conhecimento específico e/ou aprofundado sobre o setor ou sobre seus processos pelo profissional que irá executar as atividades.

Dimensão: Riscos e Consequências:

**3) *Um erro nos procedimentos para geração desta entrega pode trazer consequências de difícil reversão.***

- a) Discordo Totalmente (é muito fácil reverter um erro e/ou as consequências decorrentes da realização desta entrega)
- b) Discordo Parcialmente (é razoavelmente fácil reverter um erro e/ou as consequências decorrentes da realização desta entrega)
- c) Concordo Parcialmente (é razoavelmente difícil reverter um erro e/ou as consequências decorrentes da realização desta entrega)
- d) Concordo Totalmente (é muito difícil reverter um erro e/ou as consequências decorrentes da realização desta entrega)
- e) Não se aplica

*Objetivo:* compreender a gravidade das consequências geradas por um erro nos procedimentos para geração dessa entrega, o grau de risco que esse erro pode acarretar e sua dificuldade de reversão.

Dimensão: Envolvimento com setores ou órgãos públicos:

**4) *Para a concretização desta entrega é necessária a participação de outros órgãos ou agentes externos à UFSC.***

- a) Não (para a geração desta entrega, é necessária somente a participação de setores e agentes da UFSC)
- b) Sim (para a geração desta entrega, é necessária a participação de setores e agentes externos à UFSC)

*Objetivo:* identificar se, para a geração de uma determinada entrega, é necessária a participação/o envolvimento de outros órgãos públicos ou agentes externos à UFSC.

Dimensão: Planejamento, Protocolos e Inovação:

**5) *Há dificuldade no entendimento da legislação e/ou há falta de protocolos de orientação para realização desta entrega.***

- a) Discordo Totalmente (há muita facilidade no entendimento da legislação e/ou existem protocolos de orientação para praticamente todos os procedimentos para geração desta entrega)
- b) Discordo Parcialmente (há razoável facilidade no entendimento da legislação e/ou existem protocolos de orientação para a maioria dos procedimentos para geração desta entrega)
- c) Concordo Parcialmente (há razoável dificuldade no entendimento da legislação e/ou existem poucos protocolos de orientação para os procedimentos para geração desta entrega)
- d) Concordo Totalmente (há muita dificuldade no entendimento da legislação e/ou inexistem protocolos de orientação para os procedimentos para geração desta entrega)

*Objetivo:* esta questão busca compreender se há dificuldade no entendimento da legislação (da UFSC ou do governo) que orienta os processos/atividades para geração de uma determinada entrega e/ou se há falta de protocolos de orientação.

**6) Para geração dessa entrega, o passo-a-passo ou a rotina de desenvolvimento costuma seguir o mesmo padrão, mesmo que com características diferentes (participantes, requerentes, setores, análises etc.).**

- a) Sim (segue sempre o mesmo padrão)
- b) Não (costuma possuir uma rotina diferente para cada unidade de entrega)

*Objetivo:* identificar se uma determinada entrega não possui um padrão de desenvolvimento e/ou maneira única de atuação em suas atividades/processos/procedimentos.

Dimensão: Autonomia:

**7) Para gerar esta entrega, são necessárias decisões (ou decisão) de um superior hierárquico imediato e/ou da direção superior.**

- a) Discordo Totalmente (o processo/procedimento para geração desta entrega não envolve decisão ou decisões de superiores hierárquicos)
- b) Discordo Parcialmente (com pouca frequência, o processo/procedimento para geração desta entrega envolve decisão ou decisões de superiores hierárquicos)
- c) Concordo Parcialmente (com muita frequência, o processo/procedimento para geração desta entrega envolve decisão ou decisões de superiores hierárquicos)
- d) Concordo Totalmente (o processo/procedimento para geração desta entrega sempre envolve decisão ou decisões de superiores hierárquicos)
- e) Não se aplica

*Objetivo:* identificar se o servidor que executa a entrega tem autonomia (técnica e de autoridade legal e/ou hierárquica) para realizá-la sozinho ou se depende de manifestação, autorização, parecer e/ou análise de um superior hierárquico.

Dimensão: Subprocessos:

**8) Quando comparada a outras entregas do setor, esta entrega é composta de muitas atividades/processos/procedimentos.**

- a) Discordo Totalmente (esta entrega é composta, basicamente, por um procedimento)
- b) Discordo Parcialmente (esta entrega, quando comparada a outras do setor, é composta por pouquíssimos subprocessos ou atividades)
- c) Concordo Parcialmente (esta entrega, quando comparada a outras do setor, geralmente é composta por alguns subprocessos ou atividades)
- d) Concordo Totalmente (esta entrega, quando comparada a outras do setor, é composta por muitos subprocessos ou atividades)

*Objetivo:* identificar se, para a geração de determinada entrega, é necessária a realização de muitos/poucos e/ou diferentes subprocessos ou atividades, seja por um ou por vários servidores.