



UNICAMP

Universidade Estadual de Campinas  
Diretoria Acadêmica  
Coordenadoria

OFÍCIO DAC - Nº 012/2021.

Cidade Universitária “Zeferino Vaz”, 15 de fevereiro de 2021.

À Senhora Coordenadora Geral da Universidade  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Teresa Dib Zambom Atvars  
Coordenadoria Geral da Universidade - CGU

**Assunto: DAC - Relatório da Gestão – 2017 a 2020**

Prezada Senhora,

É com satisfação que relatamos a seguir as realizações da DAC no período 2017 a 2020, cujo sucesso pode ser expresso pelo aumento da sua eficiência. Uma ilustração possível deste aumento de eficiência pode ser visualizada por meio do quadro a seguir.

ANO	SERVIDORES ATIVOS DAC <sup>1</sup>	ALUNOS MATRICULADOS <sup>2</sup>	Relação Alunos / Servidores	DOCENTES ATIVOS <sup>3</sup>	Relação Docentes / Servidores
2017	82	33.493	408	2154	26
2020	63	33.214	527	1980	31

Os números acima permitem o entendimento de que, em que pese a redução do quadro de pessoal da DAC em 23% de 2017 para 2020, a DAC conseguiu atender 30% a mais de alunos e 20% a mais de docentes.

<sup>1</sup> FONTE: DGRH Unicamp - QUADRO DE VAGAS E RECURSOS PAEPE - Funcionograma

<sup>2</sup> Fonte: S-Integra disponível em <https://www.siarh.unicamp.br/indicadores/View.jsf>

<sup>3</sup> Fonte: S-Integra disponível em <https://www.siarh.unicamp.br/indicadores/View.jsf>

Este aumento de eficiência no geral é resultado de um conjunto de projetos e atividades especialmente endereçados pelo Planes DAC 2015-2020 e que procuraram harmonizar destacadamente três perspectivas da gestão: tecnologia, processos e pessoas. Resumindo as apresentações feitas na COPEI e no CONTIC, este relatório destaca os projetos e atividades consolidados nestes últimos quatro anos, aproveitando e complementando o que já foi antecipado no artigo intitulado "Vencendo Desafios<sup>4</sup>".

Os projetos estratégicos da DAC, elencados para o período 2015-2020, e consolidados nesta gestão, podem ser classificados nas seguintes categorias:

### **Projetos relacionados a TI**

Nesta categoria estão projetos diretamente relacionados com a transformação digital da DAC:

P1 - Desenvolver um modelo de autossuficiência da Equipe de TI da DAC – a equipe foi composta a partir de julho de 2014, com a transferência parcial de quadros do CCUEC e contratação de novos colaboradores. Com isto, a DAC passou a ter equipe própria em todas as especialidades necessárias ao bom desempenho.

P2 – Estruturar uma equipe de Suporte à Infraestrutura Computacional – Ambientes, Arquitetura e Design de Software, Bancos de Dados e Redes de lógica – finalizada a migração do software de desenvolvimento muitas outras ações foram desenvolvidas e a partir de 2018 houve uma grande migração de dados e sistemas para a nuvem Unicamp.

P3 – Melhorar o modelo de gerenciamento dos recursos de TI da DAC – pessoas, recursos tecnológicos, processos internos e projetos. A partir do processo de requalificação que ocorreu em 2015-2016, a DAC passou a gerenciar os projetos com pessoal qualificado para a gestão de projetos e de processos.

A partir de 2017, a DAC assumiu várias outras responsabilidades, vindo a assumir o desenvolvimento dos sistemas de registro de bolsas dos alunos de graduação e de pós-graduação, resolvendo alguns problemas críticos e crônicos relacionados à instabilidades dos atuais sistemas.

Integração com o Sistema de Gestão Eletrônico de Documentos, GED, de responsabilidade do Sistema de Arquivos da Unicamp, SIARQ, a exemplo do ~fluxo de teses e

---

<sup>4</sup> Disponível em <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2021/01/22/vencendo-desafios>

dissertações, dos Trabalhos de Conclusão de Cursos da graduação (TCC), dentro destes fluxos completamente automatizado, estão as homologações que são realizadas digitalmente e a emissão dos diplomas com assinatura digital.

### **Revisão de processos e informatização**

Nesta categoria estão projetos diretamente relacionados com a gestão dos e por processos; prática em contínua melhoria na DAC; são eles:

P9 – Desenvolver e implantar um plano de contingências.

P10 – Contratar a Modernização dos Processos Acadêmicos Prioritários e a Capacitação da Equipe DAC em Processos.

P12 – Executar o Plano de Trabalho do Escritório de Processos e Comunicação

P13 – Reestruturar as atividades acadêmicas de apoio à Internacionalização na UNICAMP

P14 - Prover os mecanismos para a operacionalização do ‘novo processo’ de Administração de Intercâmbios.

P15.3 – Desenvolver e implantar um Projeto Piloto de Descentralização de algumas Atividades Acadêmicas.

A DAC, pela sua Missão, dimensão em termos de usuários e amplitude geográfica dos acessos, requer sempre um plano de contingência, que está implantado e responde adequadamente nos momentos críticos, especialmente no tocante a oferecimentos de disciplinas, matrículas, notas e frequência, e, conclusão dos alunos. Além disso, possui sazonalidades e nestes períodos os acessos são muito incrementados, o que também requer atenção e tecnologias adequadas para suprir o fluxo de trabalho. Esta, e muitas outras, após a fase inicial de implantação, tornaram-se atividades permanentes.

Todos os projetos programados foram executados, exceto o P12, pois situações de exceção a exemplo da pandemia acabaram por interromper a atualização do catálogo de processos da DAC e a definição de seus indicadores, o que faz desta pendência um desafio a ser considerado no próximo ciclo de planejamento estratégico da DAC.

As realizações acima já permitem dizer que a DAC tem uma rotina de revisão e informatização de processos, baseada em métodos ágeis de desenvolvimento, com entregas desde então. Para exemplificar, destacamos a otimização dos seguintes processos:

- Matrículas em disciplinas
- Matrícula de intercambistas em Inglês
- Intercâmbio Universitário
- Proficiência
- Oferecimento de disciplinas
- Oferecimento para adequação de matrícula descentralizado para unidades
- Fluxo de teses e dissertações
- Catálogo de cursos de graduação e de pós-graduação
- Credenciamento de docentes e posterior descentralização para unidades de pós-graduação
- Testes de integralização
- Migração do legado vida acadêmica
- Registro das monografias e de tcc
- Migração do sistema de alocação de salas
- Assinaturas digitais de diplomas de graduação, pós-graduação, extensão,
- Requerimentos de matrícula
- Alteração de matrículas
- Ingresso no vestibular com verificação das cotas etnico-raciais
- Ingresso para residência médica e aprimoramento
- Digitalização e indexação dos processos de vida acadêmica, possibilitando consultas on line
- Vida acadêmica e histórico escolar on line
- Certificados de estudos de estudante especial (em Inglês/ Português)
- Gerenciamento do Programa de Apoio Acadêmico (PAA)
- Retificação de notas on-line pelos docentes
- Registro de bolsas em histórico escolar

- Inscrição e acompanhamento das bolsas PED
- Verificação dos alunos cotistas
- Trancamento de matrículas
- Recebimento de recursos
- Solicitação de programas de disciplinas
- Emissão digital de programas de disciplinas
- Inscrição de alunos especiais
- Bolsa Proec
- Bolsa Santander
- Pagamento de Bolsas SAE, PED via DGRH (em implantação)
- Geração e Controle de Boleto Registrados (Sistema de Estágios – Integrado a DGA - (em implantação)
- Comunicação com a comunidade discente (facebook, e-ticket, e-DAC)
- Vagas remanescentes
- Novo Portal DAC a partir de 2017
- Unificação do Portal Acadêmico para docentes
- Migração do banco de dados do Sistema Acadêmico de DB2 para Postgre (finalização prevista para abril/2021)

### **Gestão de pessoas e estrutura organizacional**

Nesta categoria estão projetos diretamente relacionados com o desenvolvimento de competências e a sua melhor distribuição e aproveitamento:

P4 – Definir, com suporte da DGRH, normas e padrões internos para o Gerenciamento das Pessoas.

P5 – Tratar as aposentadorias do quadro gerencial e técnico, previstas até 2020.

P6 – Tratar o quadro de estagiários.

P7 – Desenvolver as bases e organizar as ações de Certificação da DAC.

P8 – Organizar as ações de Capacitação dos Funcionários da DAC.

P11 – Estruturar o Escritório de Processos e Comunicação.

Todos os projetos previstos foram desenvolvidos e finalizados, com exceção do projeto P4, que não chegou a ser concluído quanto à definição dos padrões de desempenho das competências-chave, técnicas e gerenciais, para a realização das atividades dos processos acadêmicos.

As questões críticas de formação das equipes técnicas da DAC foram resolvidas em 2016, mas, realisticamente, reaparecem no presente momento como resultado de dois grandes fatores: a quantidade de colaboradores que se aposentaram, incluindo a maior parte dos seus dirigentes, e a enorme crise orçamentária encontrada a partir de 2017 e que se aprofundou com a pandemia. No planejamento da DAC 2015-2020 esperava-se uma redução no quadro de pessoal necessário para operar o órgão caso os projetos previstos fossem implantados e, isto, efetivamente, ocorreu. Entretanto, dados os perfis profissionais demandados, haverá perdas substanciais no desempenho da DAC caso não haja reposição das funções técnicas mais demandadas.

Ao apreciar este conjunto de realizações, chama a atenção o fato de que pouco teria sido feito se não fosse a DAC contar com um time de servidores tecnicamente maduros, uma vez que em sua maioria os profissionais possuem mais de cinco anos de experiência nas atividades da administração acadêmica. Diante de tal perfil, coube especialmente a esta gestão cuidar do clima organizacional, favorecendo maior autonomia técnica e gerencial aos seus profissionais e estimulando a gestão participativa, como também a agilidade na tomada de decisão. Exemplos deste movimento podem ser encontrados na condução da mais recente avaliação de desempenho realizada em 2019, onde os critérios locais, ritos e agenda foram coletivamente construídos e acompanhados. Outros exemplos deste modo de gestão podem ser encontrados na mudança do perfil do Atendimento, mais conhecido como "balcão da DAC", que teve seu espaço de atenção ampliado para gestão do relacionamento com a comunidade, passando a acompanhar a demanda da solicitação até sua conclusão; como também, na horizontalização da estrutura organizacional, vinculando o Atendimento e os serviços de Desenvolvimento de Sistemas e de Infraestrutura Computacional diretamente à Coordenadoria; como também institucionalizou-se a célula de ciência de dados acadêmicos, alocando nesta o mais experiente dos profissionais de TI e ex diretor da área. Estes foram exemplos de inovação em gestão realizados nesta gestão e que, dentre outros interesses, favoreceram a autonomia dos profissionais e a agilidade na tomada de decisão.

Ainda cabe notar a ênfase dada à gestão de pessoas, mudando a denominação do setor de Recursos Humanos para Relações Humanas, a fim de marcar o entendimento e a prática de que pessoas não são recursos, que se desgastam e podem ser descartados ou trocados, pessoas são únicas e o que se pode governar no âmbito do trabalho são suas relações com o outro e com a instituição.

Quanto aos processos, a DAC ainda tem pela frente o desafio de tornar contínuo a promoção da gestão a partir de indicadores que permitam traduzir ao menos três de seus aspectos: o desempenho, o resultado e seus impactos. No tocante à tecnologia, destacadamente a da informação, a fronteira que se apresenta mais próxima toca a promoção da experiência de uso dos aplicativos, como também toca, e de forma mais dramática, o fortalecimento da infraestrutura de pessoas e recursos para administração da nuvem computacional e do gerenciador de banco de dados gratuito, ambos ainda marcados por episódios que apontam instabilidades quanto à disponibilidade, segurança e esforço acima do desejável diante da necessidade de manutenção e melhoria. E por fim, ainda na linha de processos e automação, a DAC ainda precisa investir em tornar os processos de gerenciamento da vida acadêmica, como também os de infraestrutura acadêmica mais intensivos em tecnologia da informação, eliminando o que resta de procedimentos manuais repetitivos.

Enfim, apreensivos com a necessidade de recomposição do time de profissionais, mas animados pelos desafios ainda por vencer, sentimo-nos orgulhosos com o aumento de eficiência da DAC a partir das realizações deste período de 2017 a 2020.

Respeitosamente,

**ADAUTO BEZERRA DELGADO FILHO**  
Diretor Acadêmico