

PROGRAMA MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

**Projeto de Modernização
Administrativa da Reitoria da
UFSM**



UFSM
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Contextualização

Problemas

- Estruturas focadas na rotina, hierarquizadas e com forte apelo à divisão do trabalho;
- Processos defasados e nunca rediscutidos;
- Burocracia e entendimento do “sempre foi assim”;
- Duplicidade de atividades e sobreposição de funções;
- Retrabalho;
- Conhecimento dos processos centralizados e não compartilhados;
- Setores superdimensionados ou superestimados;
- Indefinição dos critérios de chefias/cargos.

TÉCNICA X POLÍTICA

“a governança como proposta de valor para a sociedade”

Evolução da gestão pública

BUROCRÁTICO



- Ênfase na eficácia
- Rigidez nas regras
- Necessário para consolidar os princípios da adm pública: LIMPE
- Formalidade nas ações
- Gestão centralizada e baseada em divisão de trabalho

1

GERENCIALISMO



- Medidas de desburocratização
- Ênfase na Eficiência
- Cultura gerencial empreendedora
- Adoção de técnicas utilizadas em empresas privadas (Ex. Qualidade Total)
- Pensamento estratégico

2

NOVA GESTÃO PÚBLICA



- Administração voltada para os cidadãos.
- Ênfase na Efetividade das ações
- Gestão para resultados
- Descentralização / desconcentração da estrutura

3

GOVERNANÇA PÚBLICA



- *Modelo de Governo aberto:*
 - dar transparéncia e visibilidade aos processos políticos;
 - aumentar a participação do cidadão nos sistemas de tomadas de decisão;
 - promover colaboração entre governo e sociedade
- Preocupação em gerar valor para sociedade

4

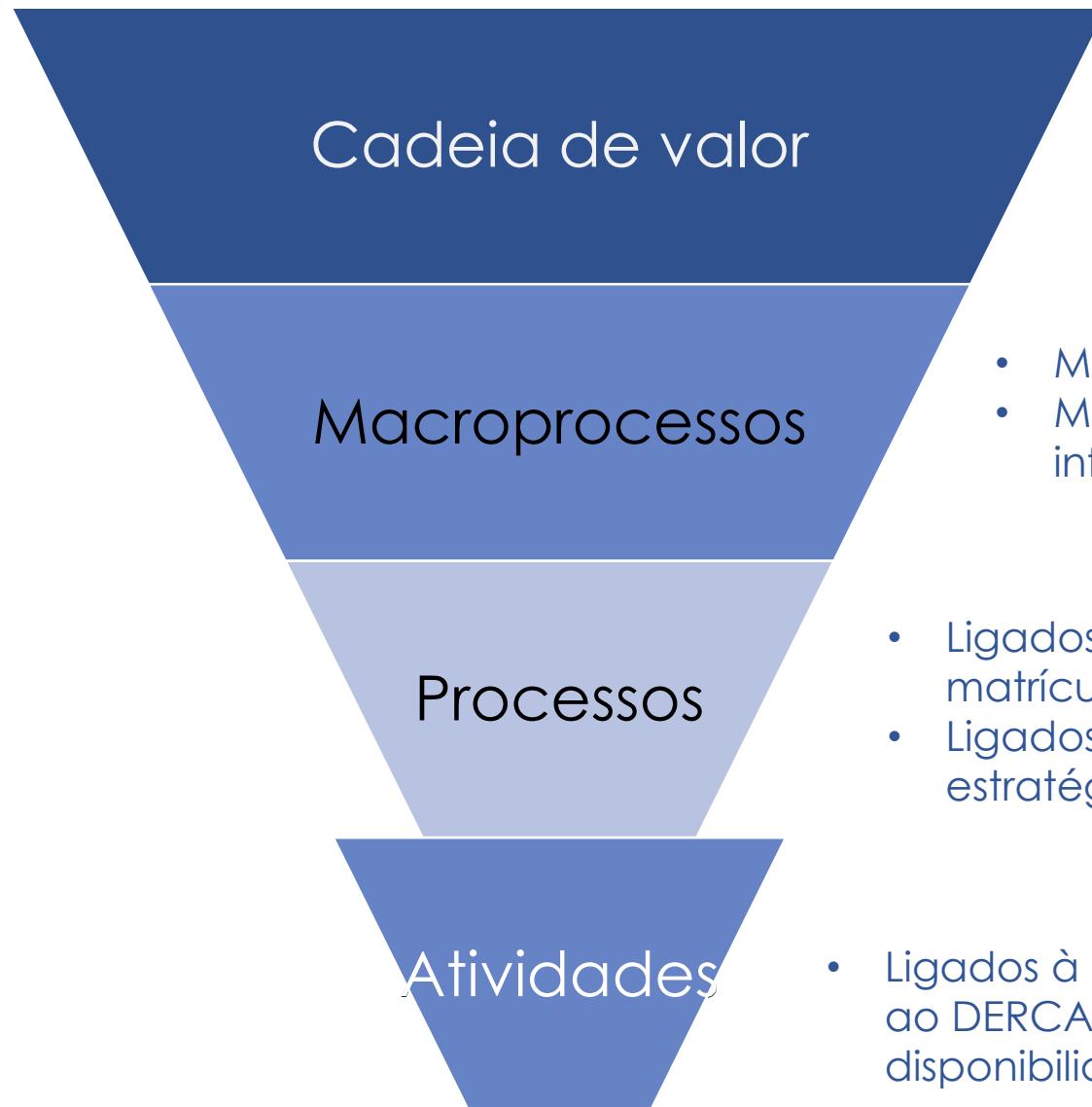


Níveis de gestão



Fonte: Tarapanoff (2001, p. 65)

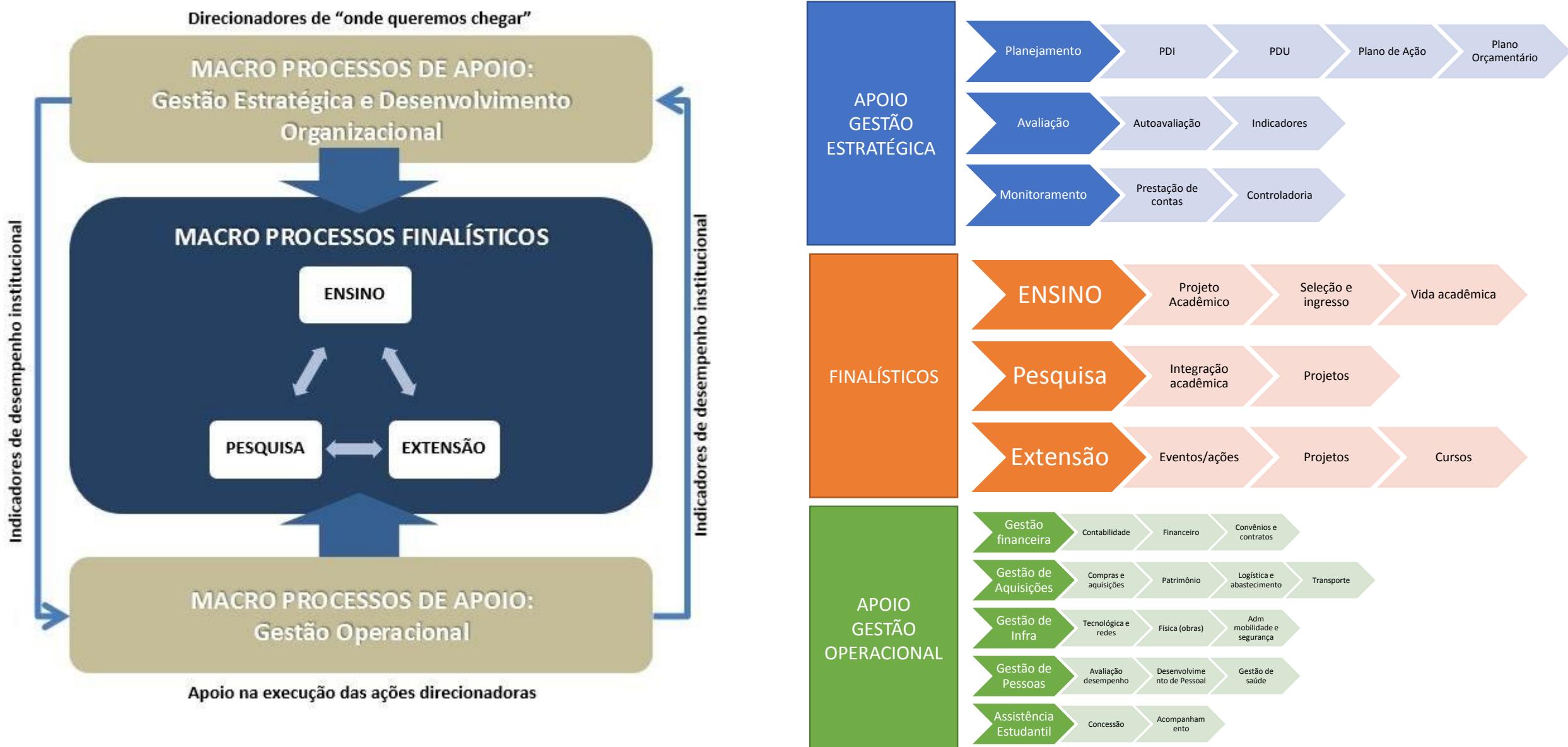
Gestão de processos



Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável.

- Macro processos de finalísticos: ensino, pesquisa e extensão
 - Macro processos de apoio: gestão estratégica, gestão de informação, gestão de TICs, gestão de compras e aquisições
-
- Ligados aos Macro processos finalísticos: matrículas, dispensa de matrícula, requisição diploma, ...
 - Ligados aos Macro processos de apoio: licitação, planejamento estratégico, solicitação de diárias e passagens.
-
- Ligados à matrículas: aluno entra no portal, enviar solicitação ao DERCA, DERCA processa solicitação e verifica disponibilidade,

Gestão de processos



Integração

“Promover a integração entre a estratégia da instituição, com os mapeamento e gestão dos principais processos institucionais alinhados à estrutura correspondente, à gestão estratégica do capital humano e ao suporte de TICs”



Excelência na Gestão Universitária

EXCELÊNCIA OPERACIONAL

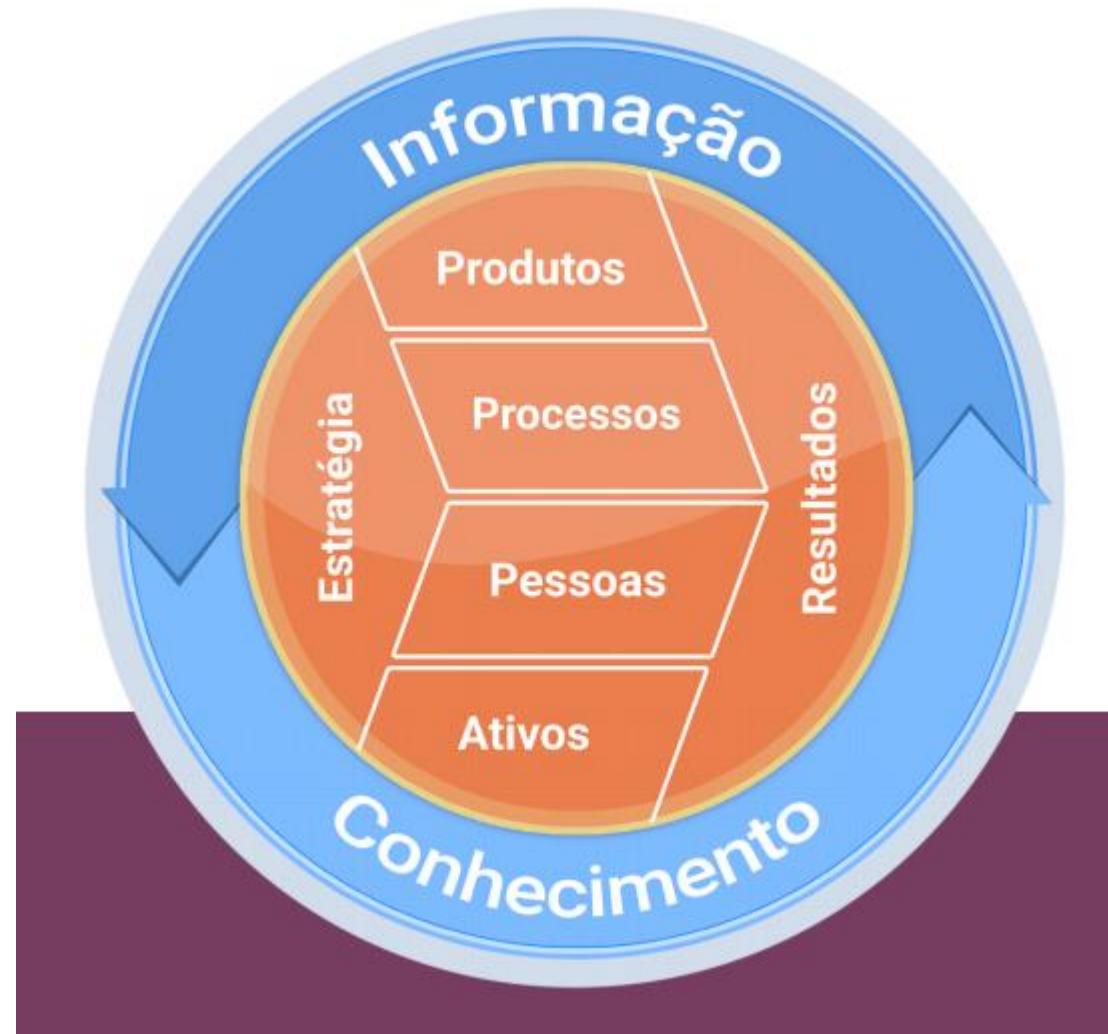
É alcançada quando uma organização está estrategicamente projetada para melhorar continuamente a forma que seu negócio cria e entrega valor aos seus usuários.

EXCELÊNCIA NA GESTÃO

É alcançada quando uma organização conquista o nível máximo de desempenho possível considerando os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis.

CRESCIMENTO RESPONSÁVEL E SUSTENTÁVEL LIDERANÇA EM PRODUTOS E SERVIÇOS FOCO NO CLIENTE E EM RESULTADOS

O Modelo de Excelência em Gestão é o uso sistemático das práticas e ferramentas chaves na gestão do negócio, com o objetivo de elevar o desempenho em todas as áreas e operações da organização fundamentado nos princípios da melhoria contínua, gestão preventiva e foco em resultados. Entre as ferramentas essenciais para a Excelência na Gestão estão: Gestão da Estratégia e Resultados (CPM), Gestão de Produtos (PLM), Gestão de Processos (BPM), Gestão de Pessoas (HDM), Gestão de Ativos (EAM), Gestão do Conhecimento (ECM) e Gestão das Informações (BI).



Gestão de processos

"Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade." (TCU, 2014)

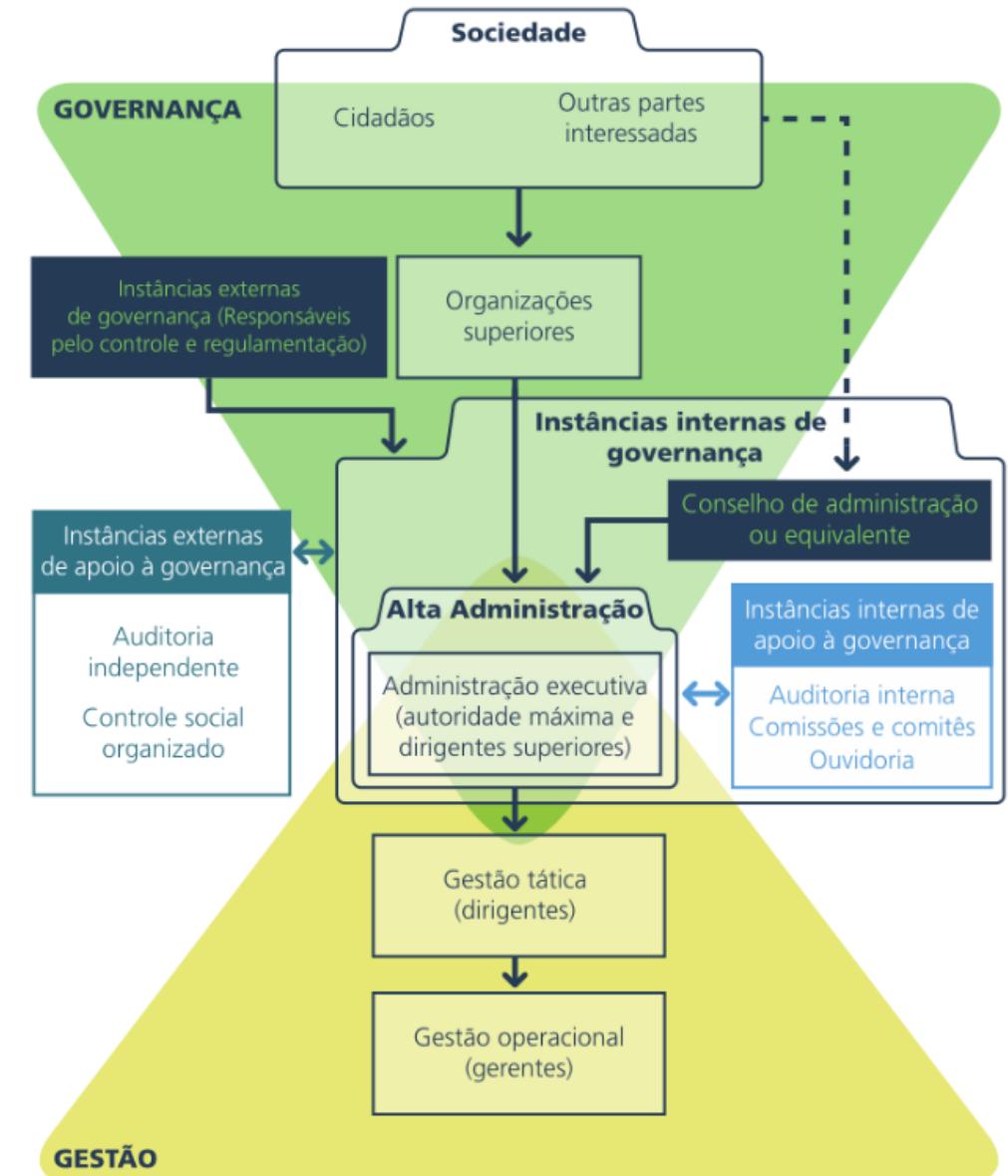


FIGURA 5: Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública.

escopo do projeto

ESCOPO

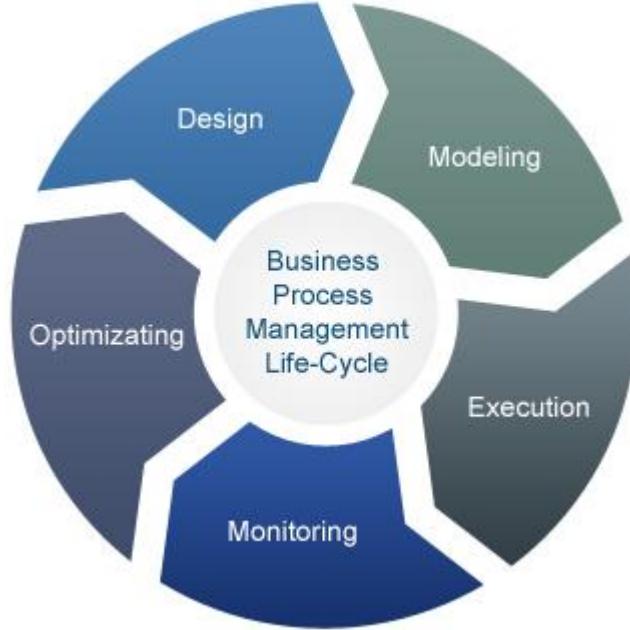
Objetivos

Modernização das unidades administrativas ligadas à Reitoria, incluindo Pró-Reitorias e Unidades Suplementares.

Objetivos Específicos

- Busca da excelência na Gestão Universitária
- Mapeamento e otimização dos processos da Administração Central e suas subunidades
- Mudança de cultura através da implementação de novo modelo de gestão baseada em processos, alinhamento com a TI e modernas ferramentas de gestão
- Definição de modelo de dimensionamento de pessoal e de competências
- Redesenho organizacional da Administração Central e suas subunidades

BASE METODOLÓGICA



BPM 2.0

Gestão de processos

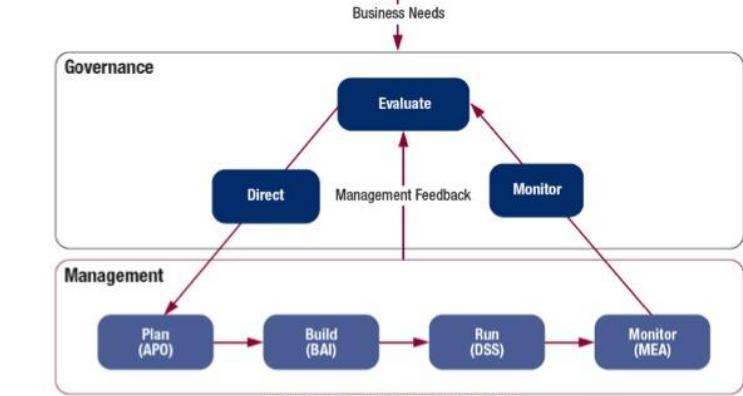


GESPUBLICA

Modelo de Excelência em Gestão



COBIT[®] 5
AN ISACA[®] FRAMEWORK



Executive Governance and COBIT 5 Overview

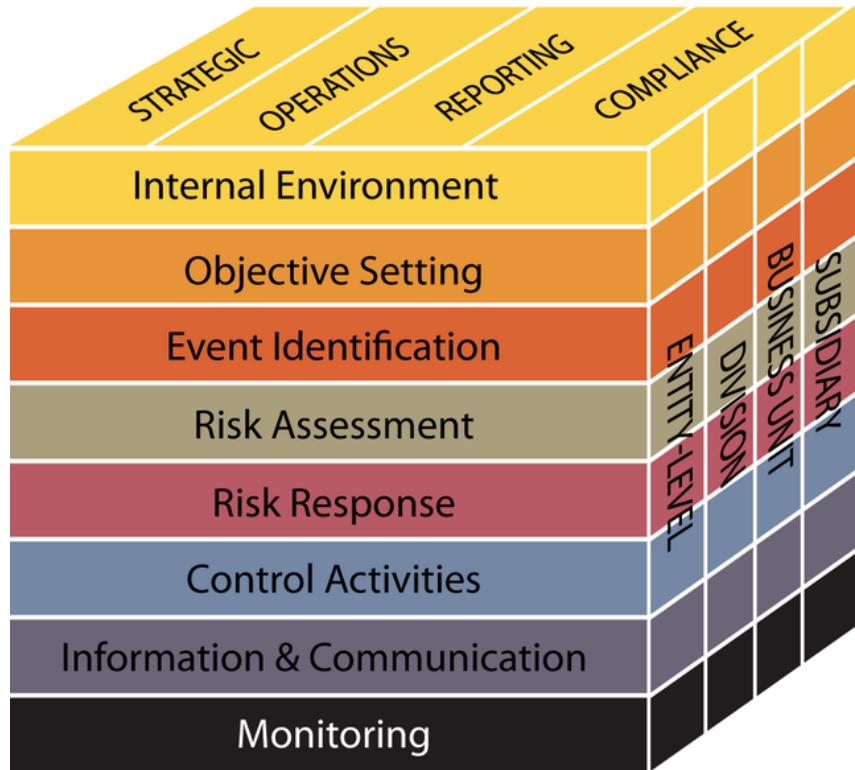
COBIT[®] 5 is a registered trademark of the Information Systems Audit and Control Association[®] (ISACA[®]).

© Pink Elephant 2013 unless otherwise stated. All Rights Reserved.

COBIT 5

Modelo de alinhamento da TI à estratégia

BASE METODOLÓGICA



COSO II

Governança e Gestão de riscos
organizacionais

GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

com foco em resultados



alinhamento ao PDI

D1 Internacionalização

D2 Educação Inovadora e Transformadora com Excelência Acadêmica

D3 Inclusão Social

D4 Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia

D5 Modernização e Desenvolvimento Organizacional

D6 Desenvolvimento Local, Regional e Nacional

D7 Gestão Ambiental

Alunos e Sociedade

AS-D2-01						
Ofercer cursos de excelência integrados à sociedade						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

AS-D2-02						
Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

AS-D2-03						
Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

AS-D2-04						
Fortalecer as políticas de acesso à universidade em consonância com a estratégia de ações afirmativas do país						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

AS-D2-05						
Aumentar a inserção científica da instituição						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

AS-D2-06						
Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologias para a sociedade						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

AS-D2-07						
Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

AS-D2-08						
Fortalecer políticas de governança, transparéncia e profissionalização da gestão						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

Processos

PR-D1-01						
Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

PR-D1-02						
Oportunizar experiências de internacionalização aos alunos						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

PR-D1-03						
Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

PR-D2-01						
Fortalecer o aprendizado extra-classe, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

PR-D2-02						
Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

PR-D2-03						
Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

PR-D2-04						
Desenvolver estratégias de permanência que incentivam o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

PR-D2-05						
Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

Aprendizado e Infraestrutura

AI-D1-01						
Prover um ambiente de acolhimento para integração internacional						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

AI-D1-02						
Mantener um quadro docente capacitado quanto ao uso de práticas pedagógicas						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

AI-D2-01						
Desenvolver uma cultura da comprometimento organizacional						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

AI-D2-02						
Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

AI-D2-03						
Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

AI-D2-04						
Preparar o corpo técnico e docente para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

AI-D2-05						
Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio-ambiente						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

AI-D2-06						
Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

Sustentabilidade Financeira

SF-D5-01						
Aumentar o orçamento recebido do Governo Federal						
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

SF-D5-02						
<td colspan="7						

Alinhamento com o PDI

Internacionalização

- Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino
- Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão

Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica

- Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino
- Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional
- Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento
- Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade
- Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas
- Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão

Inclusão social

- Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional
- Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino

- Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão

Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia

- Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional
- Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino
- Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento
- Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade
- Oferecer serviços de apoio à comunidade em consonância com a política de inovação e de extensão universitária
- Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão

Modernização e desenvolvimento organizacional

- Adequar a estrutura administrativa com a estratégia de alocação e dimensionamento de pessoal
- Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional
- Desenvolver as competências gerenciais, técnicas e de liderança necessárias para manter um nível de excelência

- Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino
- Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional
- Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão
- Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade
- Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas
- Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão

Desenvolvimento local, regional e nacional

- Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional
- Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino
- Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento

Gestão ambiental

- Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino
- Manter processos e rotinas que valorizem os diferentes aspectos da gestão ambiental

fases



Preparação

1.1

Definição da
metodologia

Definição da base metodológica e
do “**Guia de Mapeamento de
Processos**”



1.2

Formação da
equipe

Equipe técnica responsável pela execução
do projeto: treinamento, visita a instituições.

1.3

Comissões Temáticas

Designação de Comissões Temáticas
dos macroprocessos: ensino,
pesquisa, extensão e gestão

1.3

Especialistas de
processos

Designação de especialistas de
processos

1.4

Sensibilização

Apresentação da metodologia e
dinâmica em grupo. (Mesmo modelo
da reunião do Plano de Gestão 2014-
2017)

2

Coleta de dados e Cadeia de Valor

2.1

Definição da cadeia de valor

Reuniões por setor com o objetivo de alinhar a vocação da unidade com a estratégia da UFSM e modernas metodologias de gestão
Utilização de metodologia **CANVAS**



2.2

Coleta de informações

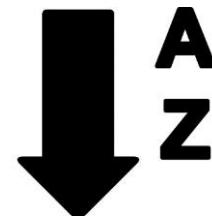
Preenchimento de formulários:
5W2H, MASP



2.2

Priorização dos processos

Comissões temáticas definem os processos em ordem de priorização.



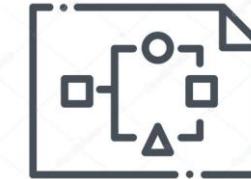
3

Representação e Análise dos processos

3.1

Mapeamento dos processos

Mapeamento dos processos priorizados de acordo com o Guia de Mapeamento de Processos



3.2

Parecer de especialista

Pareceres dos especialistas de processos



3.3

Benchmarking

Avaliação de outras Instituições de Ensino Superior de Excelência, para comparar modelos de execução de processos, estruturas, pessoas e funções gratificadas.



4

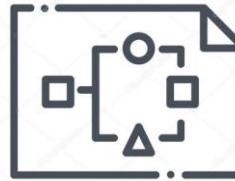
Otimização dos processos e estruturas

4.1

Otimização

Otimização dos processos e aprovação pelas comissões temáticas.

Abordagem bottom-up : Levantamento de quais são os processos realizados internamente; Desdobramento dos processos em subprocessos ou tarefas; Definição dos relacionamentos entre os processos; Agrupamento dos processos; Definição da nova estrutura e respectivos cargos.



4.2

Proposta de novos processos

Proposta de novos processos baseado no alinhamento da missão da unidade.



4.3

Indicadores de Resultado

Mapa de indicadores dos principais processos com foco na avaliação sazonal dos mesmos.

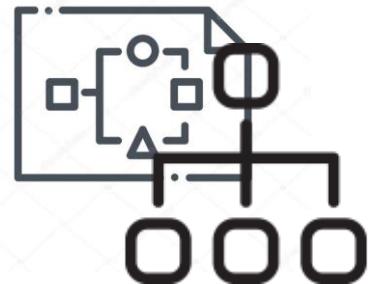


5

Alinhamento estratégico: Relatórios Técnicos

5.1

Alinhamento com a estrutura organizacional

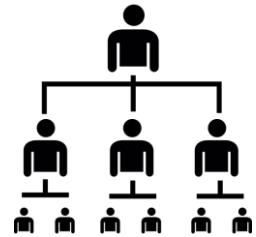


Alinhamento da estrutura com os processos

Relatório Técnico Organizacional

5.2

Alinhamento com gestão de pessoas



Definição do dimensionamento de pessoal das competências necessárias para as chefias e processos

Relatório Técnico de Competências e Dimensionamento

5.3

Alinhamento com a TIC



Definição da priorização dos processos a serem alinhados com a TIC: **Relatório Técnico de Priorização de demandas de TICs.**

5.4

Gestão de riscos



Definição dos principais riscos em processos institucionais em atendimento à IN 01/2016:

Relatório Técnico de Riscos Institucionais

Finalização

6.1

Aprovação

Aprovação do Relatório Técnico de otimização dos processos e estrutura

6.2

Conselho Universitário

Encaminhamento ao CONSU das adequações na estrutura e de Resoluções Internas que normatizarão a gestão por processos, metodologia de dimensionamento de pessoal e gestão por competência

Metodologia



ENTREGAS



Guia de Mapeamento de processos



Relatório de Alinhamento Estratégico das unidades (CADEIA DE VALOR)



Relatório Técnico de Otimização dos processos e estruturas



Normativos Institucionais e outros

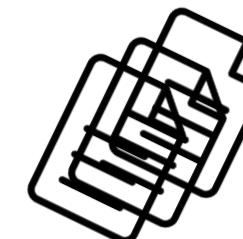
1. Resolução que normatiza a gestão de processos na UFSM e institui o Escritório de Processos
2. Resolução que normatiza a gestão por competência e estabelece o método de dimensionamento de pessoal.



Banco de boas práticas



Repositório de processos institucionais



Manuais dos principais processos

OPERACIONAL

