

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

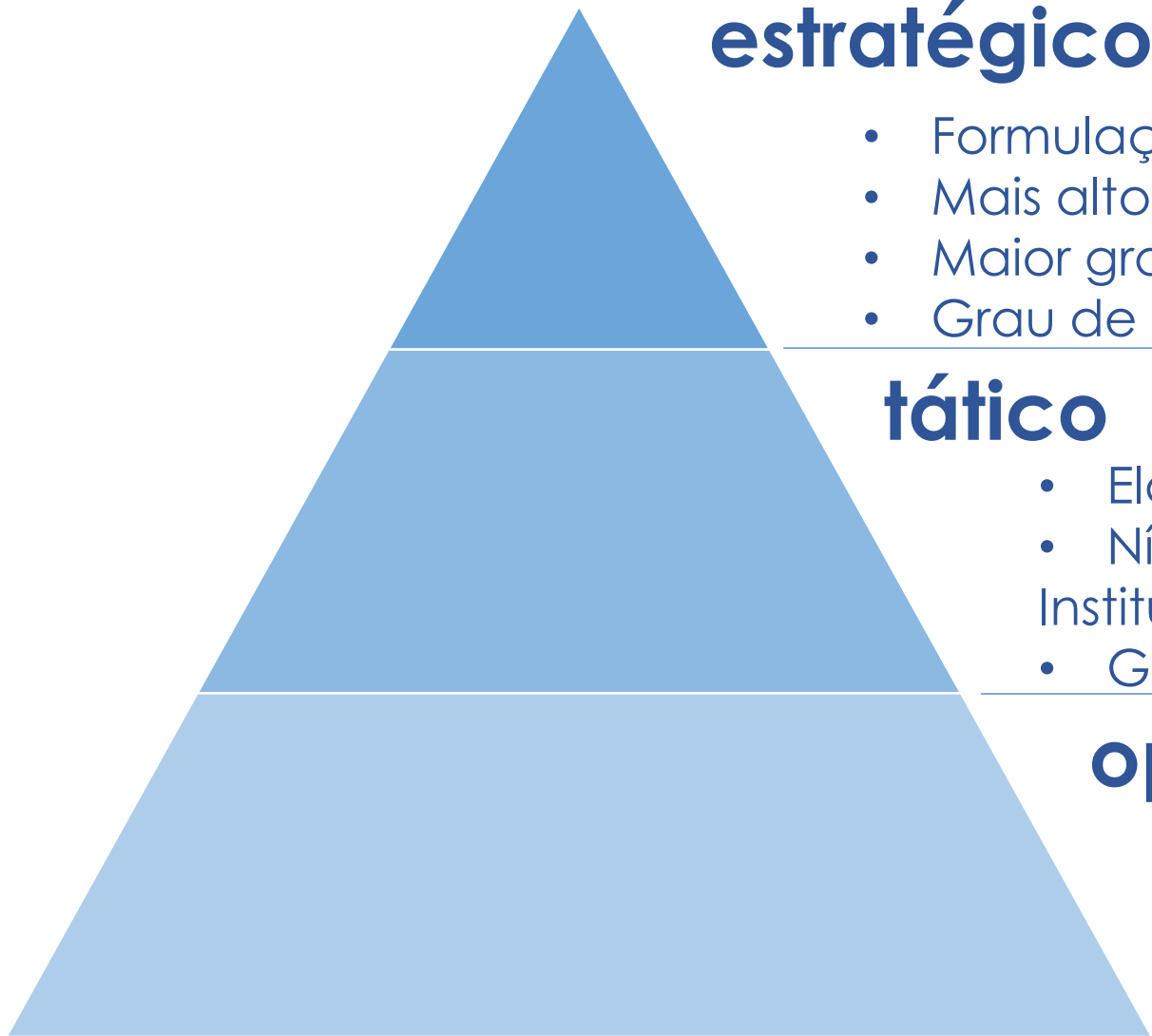
GOVERNANÇA PÚBLICA



- *Modelo de Governo aberto:*
 - *dar transparência 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



estratégico

- Formulação de políticas institucionais
- Mais alto nível de decisão estratégica
- Maior grau de responsabilidade
- Grau de direção estratégico

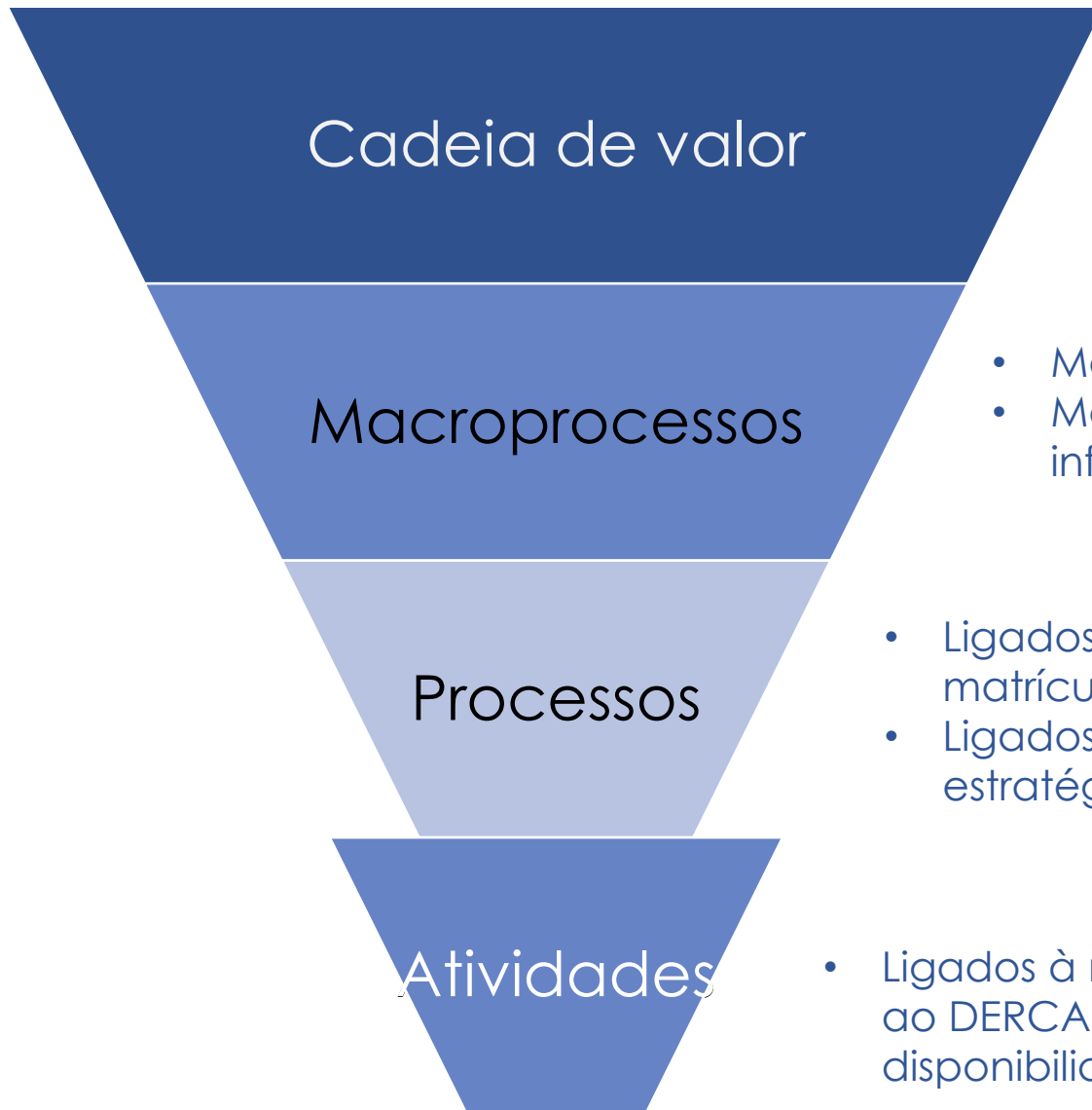
tático

- Elaboração de planos táticos
- Nível de gerência e execução das políticas Institucionais
- Gerência de processos

operacional

- Execução de rotinas e planos de ação específicos para os planos táticos
- Nível de decisão baseada nas normas internas e processos já estabelecidos

Gestão de processos



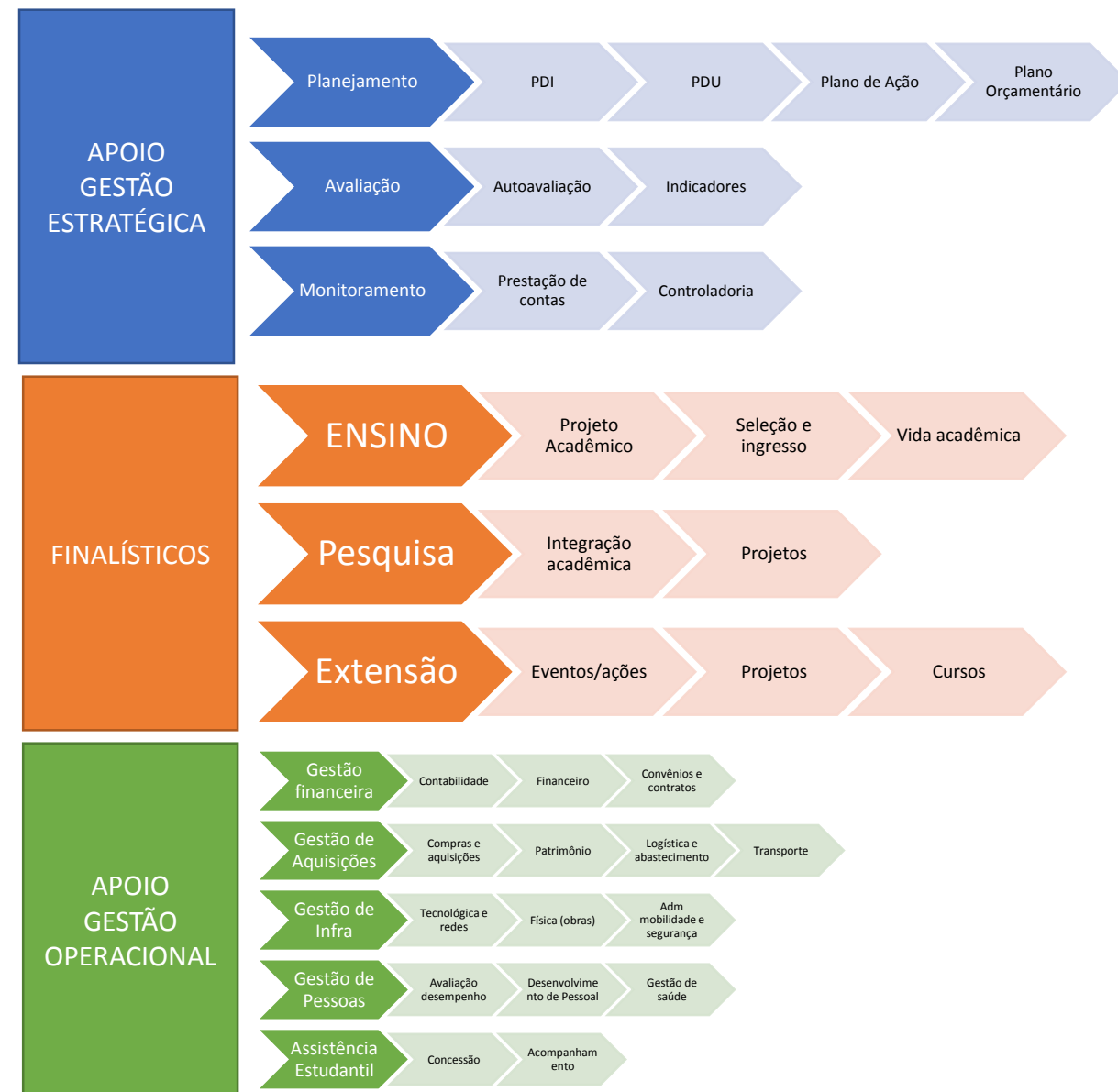
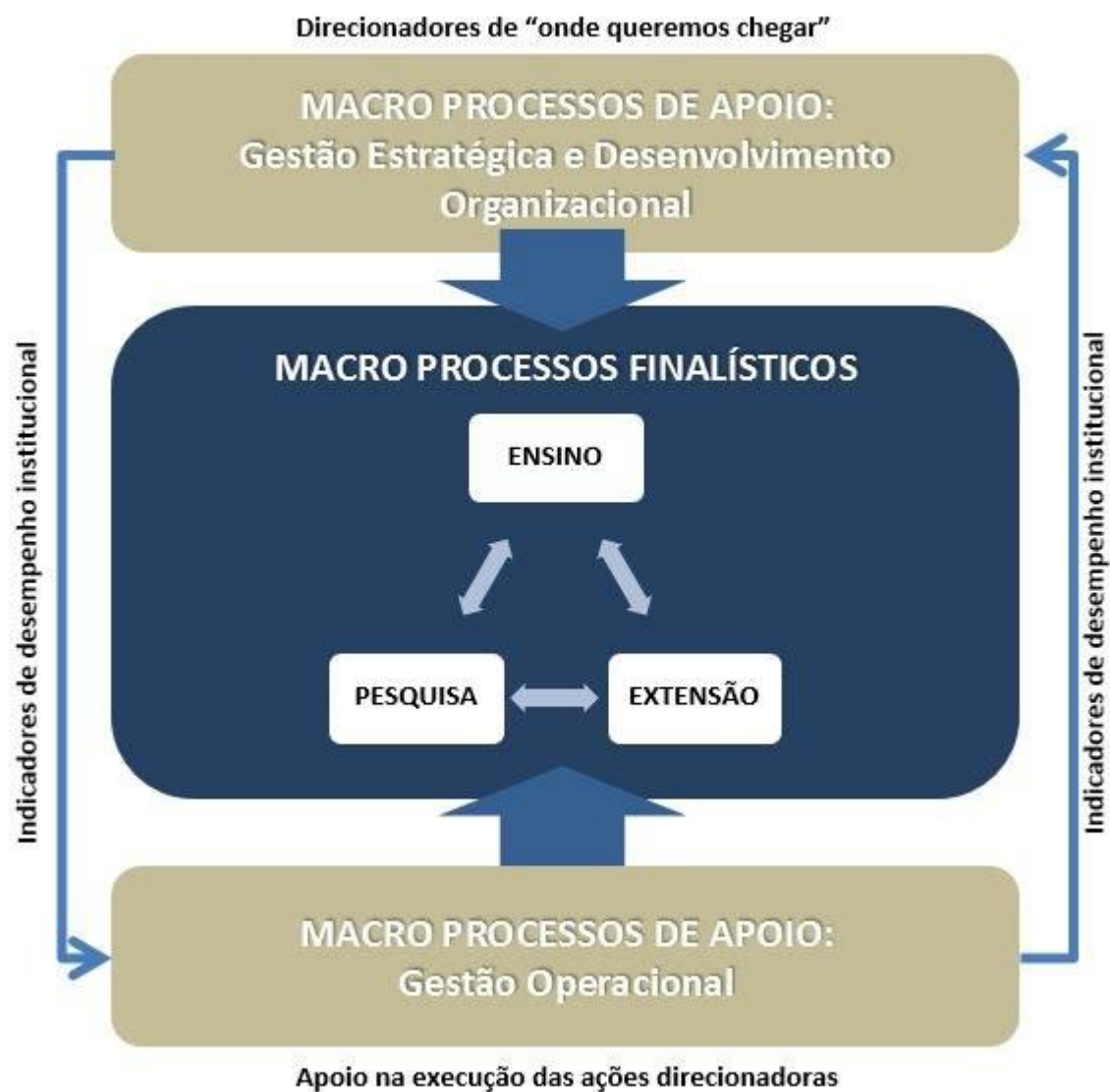
Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável.

- 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

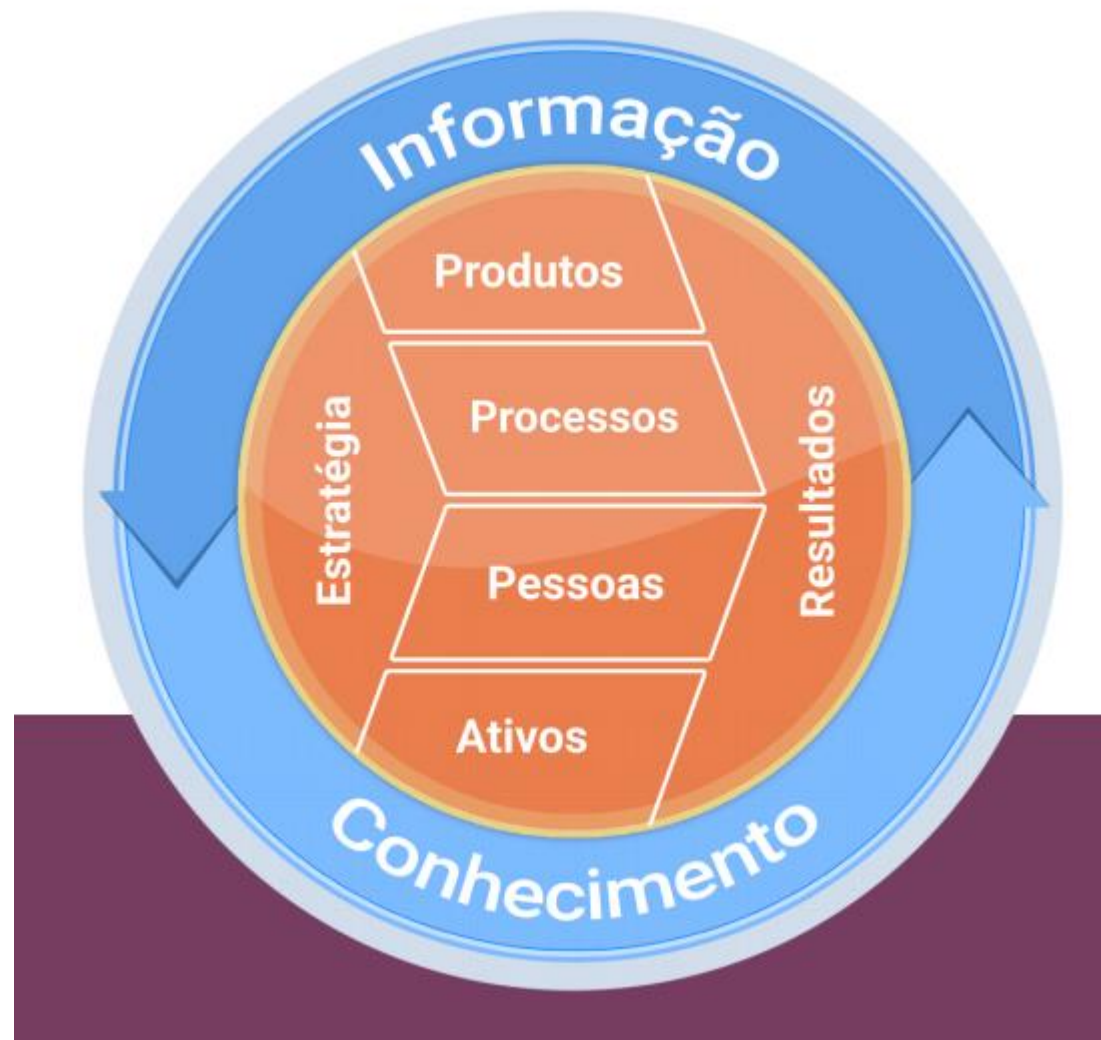
É alcançada quando uma organização está estrategicamente projetada para melhorar continuamente a forma que seu negócio cria e entrega valor aos seus usuários.

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)

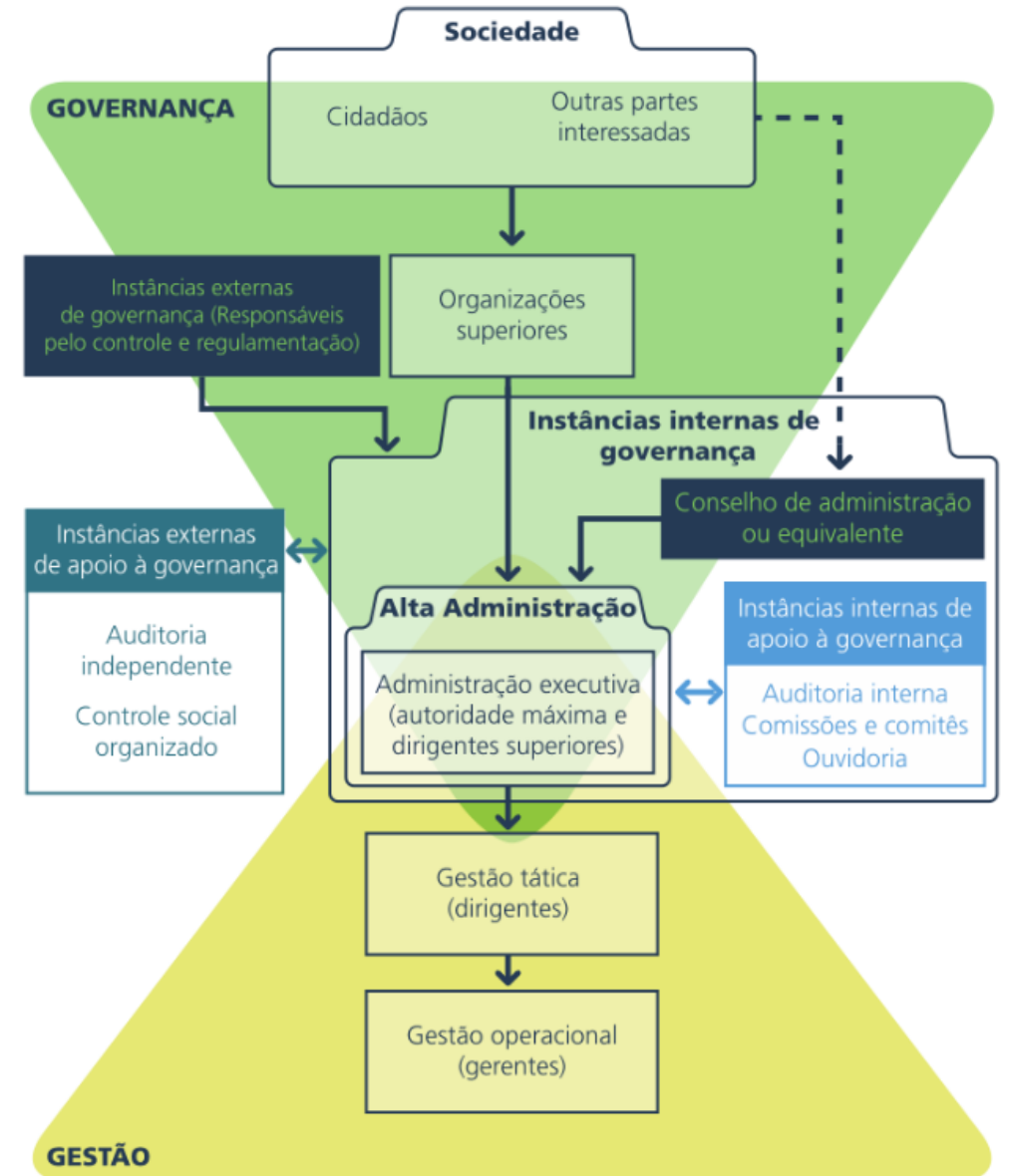


FIGURA 5: Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública.

escopo do projeto

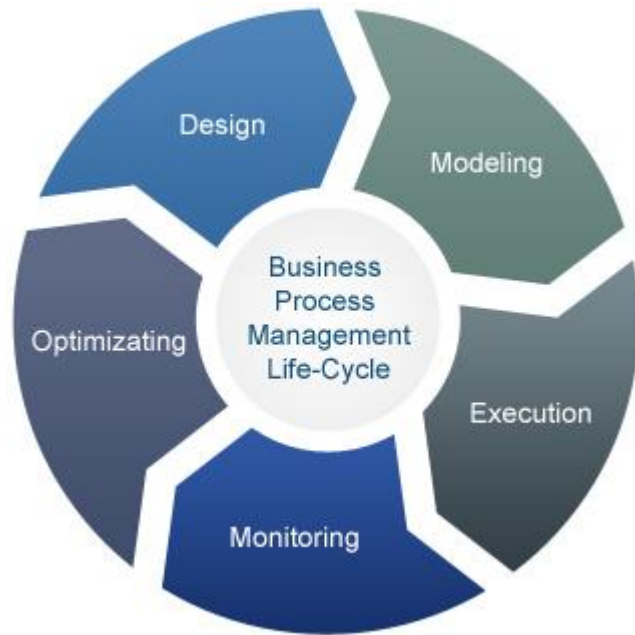
Objetivos

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

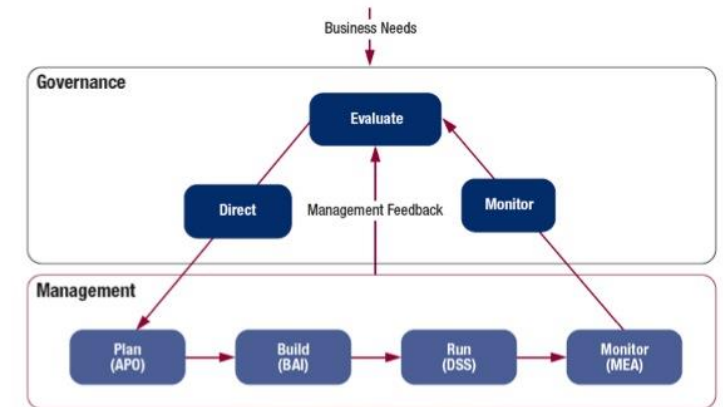


GESPUBLICA

Modelo de Excelência em Gestão



COBIT⁵
AN ISACA[®] FRAMEWORK



Based on COBIT 5 Foundation Training, © APM Group Ltd 2012
COBIT 5 is a registered trademark of the Information Systems Audit and Control Association (ISACA).

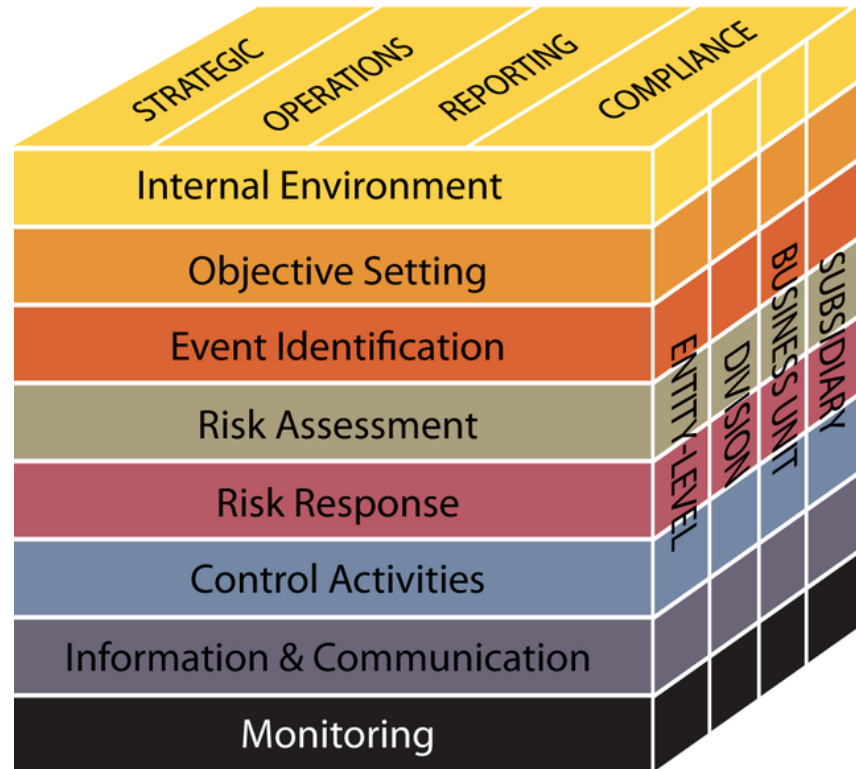
Executive Governance and COBIT 5 Overview

© Pink Elephant 2013 unless otherwise stated. All Rights Reserved. 1

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 do 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

<p>AS-D2-01</p> <p>Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AS-D2-02</p> <p>Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AS-D2-03</p> <p>Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a UFSM</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AS-D2-04</p> <p>Fortalecer as políticas de acesso à universidade em consonância com a estratégia de ações afirmativas do país</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AS-D4-01</p> <p>Aumentar a inserção científica da Instituição</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AS-D4-02</p> <p>Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologia para a sociedade</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AS-D4-03</p> <p>Desenvolver e ensinar na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AS-D4-04</p> <p>Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>
<p>AS-D6-01</p> <p>Desenvolver projetos relacionados a políticas públicas nas áreas de saúde, educação, inclusão social, gestão ambiental e outras</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AS-D6-02</p> <p>Oferecer serviços de apoio à comunidade em consonância com a política de inovação e de extensão universitária</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AS-D6-03</p> <p>Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AS-D7-01</p> <p>Implantar um sistema de gestão ambiental</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>				

Processos

<p>PR-D1-01</p> <p>Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>PR-D1-02</p> <p>Oportunizar experiências de internacionalização aos alunos</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>PR-D1-03</p> <p>Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>PR-D2-01</p> <p>Fortalecer o aprendizado extra-classe, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>PR-D2-02</p> <p>Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>PR-D2-03</p> <p>Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>PR-D2-04</p> <p>Desenvolver estratégias de permanência que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>PR-D2-05</p> <p>Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>
<p>PR-D6-01</p> <p>Implementar projetos interdisciplinares</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>PR-D6-02</p> <p>Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e de gestão</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>PR-D6-03</p> <p>Adequar a estrutura administrativa com a estratégia de alocação e dimensionamento de pessoal</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>PR-D6-04</p> <p>Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>PR-D6-05</p> <p>Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>PR-D6-06</p> <p>Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>PR-D6-07</p> <p>Instituir um processo de relacionamento e colaboração com os diversos setores da sociedade</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>PR-D6-08</p> <p>Manter processos e rotinas que valorizem os diferentes aspectos da gestão ambiental</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>

Aprendizado e Infraestrutura

<p>AI-D1-01</p> <p>Prover um ambiente de acolhimento para integração internacional</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AI-D2-01</p> <p>Manter um quadro docente capacitado quanto ao uso de práticas pedagógicas</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AI-D2-02</p> <p>Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AI-D2-03</p> <p>Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AI-D2-04</p> <p>Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AI-D3-01</p> <p>Preparar o corpo técnico e docente para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AI-D3-02</p> <p>Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio-ambiente</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AI-D3-03</p> <p>Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>
<p>AI-D4-01</p> <p>Equipar laboratórios de pesquisa de acordo com as necessidades de cada área e das necessidades multiusuário</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AI-D4-02</p> <p>Expandir os ambientes de inovação</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AI-D5-01</p> <p>Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AI-D5-02</p> <p>Desenvolver as competências gerenciais, técnicas e de liderança necessárias para manter um nível de excelência</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AI-D5-03</p> <p>Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>AI-D5-04</p> <p>Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e os níveis de ensino e as particularidades das diferentes áreas</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>		

Sustentabilidade Financeira

<p>SF-D5-01</p> <p>Aumentar o orçamento recebido do Governo Federal</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>SF-D5-02</p> <p>Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>	<p>SF-D5-03</p> <p>Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7</p>
---	---	--

31%

atendimento ao PDI

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

1 Preparação

2 Coleta de dados
e Cadeia de
Valor

3 Representação e
Análise dos
processos

4 Otimização
dos processos
e estruturas

5 Alinhamento
estratégico

6 Finalização

1

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

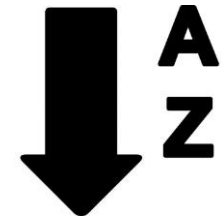
Preenchimento de formulários:
5W2H, MASP



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

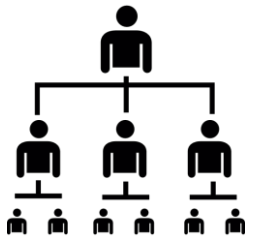
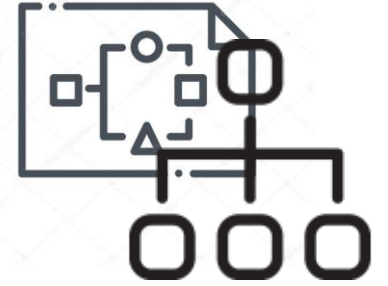
Definição do dimensionamento de pessoal das competências necessárias para as chefias e processos

Relatório Técnico de Competências e Dimensionamento

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

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

Relatório Técnico de Riscos Institucionais



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



Banco de boas práticas



Relatório de Alinhamento Estratégico das unidades (CADEIA DE VALOR)



Repositório de processos institucionais



Relatório Técnico de Otimização dos processos e estruturas



Manuais dos principais processos



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.

OPERACIONAL

