

DIRETRIZES E PARÂMETROS DE ESTRUTURAS E PROCESSOS

DIRETRIZ	REFERÊNCIAS
<p>Princípios fundamentais de administração pública: Planejamento, Coordenação, Descentralização, Delegação de Competência e Controle. Coordenação – Estrutura organizacional (arquitetura corporativa), gestão de processos, integração orçamento-planejamento. Descentralização e Delegação de Competências – Maior autonomia às unidades, desobrigar gestores de nível estratégico de atividades meramente autorizativas. Controle – Monitoramento de indicadores de processos/projetos.</p>	Decreto-Lei 200/67, art. 6º.
<p>Instrumentos básicos de planejamento: Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, Plano de Gestão, PDTI, PDIC, Plano de Logística Sustentável, Planos de Ação das Unidades, Orçamento anual (matriz ANDIFES, recursos externos, IDR, CPA), Programação financeira de desembolso (vinculação IDR-projetos/ações). Síntese: Planejamento – PDI> Plano de Gestão, PDTI, PDIC, Plano de Logística Sustentável> Planos de Ação das Unidades> Projetos.</p>	Decreto-Lei 200/67, art. 7º.
<p>Quando submetidos ao dirigente máximo, os assuntos deverão ter sido previamente coordenados com todos os setores neles interessados, principalmente em relação aos aspectos administrativos, de modo a sempre compreenderem soluções integradas e que se harmonizem com os objetivos gerais e setoriais do PDI e Plano de Gestão.</p>	Decreto-Lei 200/67, art. 8º.
<p>Agrupamento de processos/atividades afins. Unidades que operam em processos semelhantes serão submetidas à coordenação com o objetivo de assegurar a programação e execução integrada dos serviços.</p>	Decreto-Lei 200/67, art. 9º.
<p>Descentralização. A execução das atividades deve ser amplamente descentralizada. Estruturas em níveis de direção devem concentrar-se nas atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle e liberar-se das rotinas de execução e tarefas de mera formalização de atos administrativos. Compete à estrutura central de direção o estabelecimento de normas, critérios, programas e princípios, que as unidades/subunidades responsáveis pela execução devem seguir no desempenho de suas atribuições. Sempre que possível, a Administração Central deve recorrer a parcerias com outras unidades/subunidades para realização material de tarefas executivas, em vez de criar novas estruturas para tarefas específicas.</p>	Decreto-Lei 200/67, art. 10º.
<p>Delegação de competência. Utilizada com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, situando-as na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender.</p>	Decreto-Lei 200/67, art. 11.
<p>O controle das atividades deverá exercer-se em todos os níveis e em todas as unidades/subunidades, compreendendo, particularmente: controle pela chefia competente da execução dos programas/projetos, da observância das normas que governam a atividade específica da unidade/subunidade, o controle pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares e o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria.</p>	Decreto-Lei 200/67, art. 13.
<p>Simplificação. O trabalho será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.</p>	Decreto-Lei 200/67, art. 14.
<p>As coordenadorias têm a incumbência de assessorar diretamente os Pró-Reitores e, em seu nome e sob sua direção, realizar estudos para formulação de diretrizes e desempenhar funções de planejamento, orçamento, orientação, coordenação e controle financeiro.</p>	Decreto-Lei 200/67, art. 23.
<p>O trabalho da PROPLAN tem por principal objetivo, em sua área de competência: assegurar a observância da legislação federal, promover a execução do PDI/Plano de Gestão, fazer observar os princípios de gestão pública, coordenar as atividades das unidades/subunidades e harmonizar sua atuação com a das Pró-Reitorias, avaliar o comportamento administrativo das unidades/subunidades e diligenciar no sentido de que estejam confiados a dirigentes capacitados, proteger a administração das subunidades contra interferências e pressões ilegítimas, fortalecimento do sistema de mérito, fiscalizar a execução orçamentária e</p>	Decreto-Lei 200/67, art. 25.

acompanhar os custos globais dos programas/projetos/ações do PDI/Plano de Gestão, a fim de alcançar uma prestação de serviços econômica.	
O trabalho da PROPLAN visa assegurar essencialmente: a realização dos objetivos fixados nos atos de constituição da universidade, a harmonia com o PDI e Plano de Gestão na área de atuação das unidades/subunidades e a eficiência administrativa.	Decreto-Lei 200/67, art. 26.
O acompanhamento pela PROPLAN será realizado da seguinte forma: recebimento sistemático de relatórios e informações que permitam ao Pró-Reitor e ao Reitor acompanhar as atividades das unidades e a execução do orçamento aprovado pelo CONSUN, avaliação/fixação das despesas de pessoal e de administração, em níveis compatíveis com os critérios de operação econômica , fixação de critérios para gastos/investimentos em geral, realização de auditoria e avaliação periódica de rendimento e produtividade.	Decreto-Lei 200/67, art. 26.
Os instrumentos e abordagens gerenciais desenvolvidos, propostos e aplicados pela PROPLAN devem objetivar: o integral atendimento das competências estatutárias e regimentais da UFSM; promover a governança na instituição, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação de políticas institucionais; promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados das ações; assegurar a eficácia/efetividade das ações, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.	Decreto N. 5.738/05 - GESPÚBLICA
Os instrumentos e abordagens gerenciais bem como a conduta dos servidores deve obedecer aos princípios de: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.	CF, art. 37.
Os níveis de complexidade das atividades e as características de tomada de decisão e responsabilidade devem ser compatíveis com um estilo de liderança forte. Os servidores em posição de chefia devem possuir encargos	Elaboração própria a partir de USP (2011)
Eficiência. Dentro do princípio da eficiência da ação pública, representada pela melhoria da qualidade do gasto público, as alterações organizacionais devem orientar-se no sentido de proporcionar à universidade uma estrutura simples, enxuta e direcionada aos seus objetivos finalísticos, evitando superposições e/ou fragmentações na ação institucional.	CF, art. 37; Ministério do Planejamento, 2008.
Estruturação com base nos processos institucionais. O centro prático da ação da universidade são os processos organizacionais, que por meio de atividades inter-relacionadas ou interativas entregam serviços ou produtos com valor agregado à sociedade, com o objetivo de alcançar resultados. A definição do arranjo organizacional da universidade deve, necessariamente, objetivar o alto desempenho dos seus principais processos.	Ministério do Planejamento, 2008.
Foco em resultados. A orientação do foco em resultados deve refletir-se no arranjo institucional da universidade, por meio do investimento prioritário nas atividades finalísticas, responsáveis diretas pelo cumprimento das competências institucionais, em relação às áreas de apoio técnico e operacional.	Ministério do Planejamento, 2008.
Integração. A atuação por programas/projetos e o estímulo ao trabalho em rede são formas de garantir integração à estrutura da universidade. Nos processos em que houver a viabilidade/conveniência para atuar desta forma, deve-se avaliar cuidadosamente a necessidade de criação de setores específicos para execução das atividades previstas, mediante justificativa que considere as demais diretrizes de gestão.	Ministério do Planejamento, 2008.
Agilidade. O princípio da agilidade (gerar respostas rápidas e adequadas, que atendam às demandas dos usuários) fundamenta um desenho organizacional horizontalizado, com número reduzido de níveis hierárquicos, maior amplitude de comando e que contemplem canais de coordenação e integração interna e externa.	Ministério do Planejamento, 2008.
Profissionalização da gestão pública. Todos os servidores, mas em especial os servidores em funções de chefia, devem possuir e/ou desenvolver as competências necessárias à execução dos processos sob sua responsabilidade, para a obtenção dos resultados esperados pela universidade.	Ministério do Planejamento, 2008.
Estrutura enxuta. O design organizacional deve seguir um padrão "enxuto", mas não a ponto de inviabilizar ou sobrecarregar a unidade, diante das suas atribuições. Esse padrão prevê: alta carga de responsabilidade sobre as chefias, maior amplitude de controle, maior diversidade de processos e volume de atividades sob o mesmo responsável, maior nível de delegação e descentralização. Quanto maior o nível da chefia, mais fortes devem estar presentes estes parâmetros.	Decreto 6.944/09, art. 1º, V.
Empowerment. Deve-se delegar autoridade e responsabilidade em todos os níveis. As pessoas em posição de chefia devem orientar sua equipe, definir objetivos e metas para as unidades, avaliar o desempenho e proporcionar feedback. Deve-se disponibilizar às pessoas capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional, treinamento contínuo, informações e conhecimento, ensinar continuamente novas técnicas e desenvolver talentos na organização. As unidades devem fomentar equipes autodirigidas e a adoção de sistemas orgânicos de administração, com uma cultura de gestão participativa e aberta. As pessoas em posição de chefia devem estimular a equipe a agir como intraempreendedores, dando-lhes poder e atribuindo-lhes a responsabilidade correspondente, dando-lhes liberdade e autonomia de	

<p>ação para alcançar os objetivos e metas. Quanto mais alto o nível hierárquico, mais fortes devem estar presentes estas características de gestão.</p>	
<p>Integração estrutura-estratégia. A estrutura precisa ter o Planejamento Estratégico integrado a ela. O Planejamento Estratégico define a interdependência entre as unidades, as funções e/ou as pessoas. Tanto a estrutura afeta a estratégia como é afetada por ela.</p>	<p>Ackoff (1982), Tregoe e Zimmerman (1984), Hall (1984), Certo e Peter (1993), Mintzberg (2003) e Hrebiniack (2006).</p>
<p>Transparência. A universidade deve assegurar a confiança das partes interessadas (sociedade) no processo de tomada de decisão, nas ações de sua gestão e nas pessoas que nela trabalham. Deve prover comunicações completas e informação segura e transparente.</p>	<p>International Federation of Accountants (IFAC), 2001. Study 13. Australian National Audit Office (ANAO), 2003. Better Practice Guide Public Sector Governance.</p>
<p>Integridade. Honestidade, objetividade, alto padrão de normas de propriedade e probidade na gestão dos recursos públicos e dos processos da organização. Reflete nas práticas e processos de tomada de decisão.</p>	<p>International Federation of Accountants (IFAC), 2001. Study 13.</p>
<p>Accountability. Os gestores são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a administração dos recursos públicos e todos os aspectos de desempenho, submetendo-se ao exame externo apropriado.</p>	<p>International Federation of Accountants (IFAC), 2001. Study 13. Australian National Audit Office (ANAO), 2003. Better Practice Guide Public Sector Governance.</p>
<p>Liderança. Define as prioridades da gestão, com a identificação e articulação da responsabilidade.</p>	<p>Australian National Audit Office (ANAO), 2003. Better Practice Guide Public Sector Governance.</p>
<p>Compromisso. Boa orientação das pessoas, melhor comunicação, abordagem sistemática à gestão da organização, ênfase nos valores da organização e conduta ética, gestão de risco, prestação de serviço de qualidade, relacionamento com os cidadãos e clientes.</p>	<p>Australian National Audit Office (ANAO), 2003. Better Practice Guide Public Sector Governance.</p>
<p>Integração. Integração do quadro de gestão estratégica, necessária para obter padrões requeridos para alcançar metas/objetivos.</p>	<p>Australian National Audit Office (ANAO), 2003. Better Practice Guide Public Sector Governance.</p>

DIRETRIZES DE COMPLEXIDADE DAS ATIVIDADES

DESCRÍÇÃO
O Foco de atuação é tático-operacional – Realiza atividades estruturadas, rotineiras ou não, com foco na orientação da equipe para a eficiência e eficácia na execução, com repercussão em setores relacionados. Possui autonomia decisória para implementar mudanças no âmbito das atividades de responsabilidade da equipe que coordena, com possibilidade de melhorar ou modificar o procedimento, e participa do processo de decisão do nível hierárquico imediatamente superior. Administra recursos colocados a sua disposição. Posição típica: Chefe de Seção ou Setor
O Foco de atuação é tático – Realiza atividades semi-estruturadas e traduz as estratégias da universidade em planos de ação, a partir da visão da Instituição como um todo e dos possíveis impactos em outras áreas. Responde pela consecução dos objetivos e metas definidas para sua área de responsabilidade. Administra a utilização dos recursos para a área(s) sob sua responsabilidade. Posição típica: Chefe de Núcleo
O Foco da atuação é tático-estratégico – Responde por metas e objetivos tático-estratégicos e realiza atividades em constante estruturação. Dissemina e alinha-se a estratégia organizacional e orienta a gestão tática. Possui autonomia decisória para implementar mudanças no processo, no âmbito de sua atuação, e para propor alterações na definição dos objetivos estratégicos. Planeja e administra a utilização de recursos para a unidade. Posição típica: Coordenador
O foco de atuação é estratégico - Realiza atividades pouco estruturadas, com foco na efetividade dos macroprocessos e na repercussão dentro da instituição como um todo. Possui autonomia decisória para nos macroprocessos implantar mudanças, cuja repercussão pode extrapolar a instituição. Define e prioriza os resultados a serem alcançados, alinhados com as diretrizes da instituição. Participa da formulação dessas diretrizes e da decisão sobre a alocação de recursos na Universidade. Posição típica: Pró-Reitor

DIRETRIZES DE TOMADA DE DECISÃO E RESPONSABILIDADE

TOMADA DE DECISÃO / RESPONSABILIDADE
Identifica diversas alternativas para prevenção ou solução de problemas relacionados às atividades da equipe, analisando vantagens e desvantagens de cada uma. Analisa e dá recomendações sobre projetos em que o setor/processos que coordena esteja envolvido, considerando as variáveis intervenientes e os possíveis impactos em outros setores/ processos. Toma decisões alinhadas à estratégia e valores da Instituição, para a realização dos objetivos do setor/ processos sob sua responsabilidade, considerando os diversos interesses envolvidos na decisão. Apresenta ao superior hierárquico alternativas de solução para problemas ou questões inusitadas, fundamentando com seu parecer. Posição típica: Chefe de Seção ou Setor
Analisa problemas e situações relacionados à área sob sua gestão, desmembrando-os em suas partes componentes e propondo soluções, considerando potenciais impactos em áreas relacionadas, no curto e médio prazos. Recomenda ao superior imediato soluções cabíveis diante de situações imprevisíveis relacionadas às atividades da área. Age de forma proativa, observando diretrizes e assumindo a responsabilidade pelos resultados. Posição típica: Chefe de Núcleo
Analisa problemas e situações não estruturadas e relacionados à Unidade, considerando os diversos interesses envolvidos, desmembrando-os em suas partes componentes e propondo soluções com impactos para a universidade no médio e longo prazos. Orienta suas decisões conforme o impacto do processo sob responsabilidade da unidade na instituição como um todo. Posição típica: Coordenador
Toma decisões sobre projetos de âmbito organizacional, em sua área de especialidade, considerando as variáveis envolvidas e a visão sistêmica da Instituição. Toma decisões fundamentadas na análise da Universidade como um todo, suas partes e inter-relações, bem como nas relações com o ambiente externo. Estabelece prioridades para a tomada de decisão, em razão do impacto na organização e na sociedade. Posição típica: Pró-Reitor