



Anexo T – Projetos Estratégicos Institucionais

1 Projetos Estratégicos da UnB¹

O processo de modernização da gestão universitária contempla projetos estratégicos relacionados à reestruturação organizacional da FUB, revitalização da área de Tecnologia da Informação e Comunicação Institucional, Implantação de um Modelo de Gestão por Processos, Gestão Estratégica de Custos, Projeto de Educação Corporativa e Programa-Memória da UnB.

1.1 Reestruturação da FUB e da UnB

O Projeto Estratégico de Reestruturação da FUB foi concebido, em 2006, para atender a necessidade de atualização das estruturas acadêmicas e administrativas e, simultaneamente, criar normas previstas em estatutos e regimentos da Universidade de Brasília e da FUB, sua mantenedora.

Em 2007, a conclusão do diagnóstico de unidades integrantes do Sistema de Planejamento Institucional revelou que a Fundação tinha por características: a) acúmulo de distorções em suas estruturas e unidades (segmentação de atividades, superposição de competências, falta de estrutura de coordenação de atividades estratégicas, como por ex: a captação); b) inexistência de parâmetros que orientassem a criação, a modificação, a avaliação e a extinção de unidades; c) inexistência de padrões para a definição de estruturas e de unidade responsável pelo acompanhamento das propostas de criação ou reestruturação de unidades; e, d) Não cumprimento das normas regimentais associadas à criação e formalização de unidades.

Além dos problemas mencionados acima, o diagnóstico do novo ciclo de planejamento confirmou a gravidade de problemas já identificados no ciclo anterior, tais como obsolescência de processos e rotinas, cuja permanência exigia a manutenção de estruturas verticais,

¹ Informações extraídas do Relatório de Gestão 2007



informatização de processos ultrapassados e inexistência de automação de processos básicos, surgidos em decorrência da evolução de novos processos relacionados à gestão universitária. Foram identificados pela Auditoria e por órgãos de controle externo dificuldades relacionadas ao acompanhamento e ao controle da execução de parcerias mantidas com outras organizações.

A solução de tais questões exigiu a expansão do escopo do projeto inicial que, em sua nova formatação, passou a ter como objetivos básicos, além da reestruturação já iniciada, a implantação de programa de modernização da gestão universitária. No âmbito deste Projeto Estratégico foram realizadas, em 2007, as seguintes atividades:

Aprovação de Resolução do Conselho Diretor definindo as Diretrizes orientadoras da reestruturação da Fundação Universidade de Brasília. Nela foram regulamentados os pontos a seguir:

- Criação do Programa de Modernização da Gestão da Fundação Universidade de Brasília, estabelecendo seus parâmetros de funcionamento e bases de atuação;
- Realinhamento institucional da Procuradoria Jurídica e da Auditoria que, por exigência legal, passam a integrar a FUB;
- Formalização das Secretarias já existentes na estrutura da Fundação e transformação da antiga Assessoria de Comunicação em Secretaria de Comunicação;
- Previsão da criação de Agências, órgãos internos de fomento, e a autorização para a criação imediata da Agência de Desenvolvimento Institucional;
- Delegação de competência ao Reitor para definir normas complementares sobre as novas competências que lhes forem atribuídas;
- Criação de Grupo Técnico, de natureza permanente, com a finalidade de apoiar a modernização da gestão universitária.

Aprovação de Resoluções do Conselho Diretor que definem a estrutura organizacional da Fundação e aprovam a nova estrutura de remuneração da FUB.

Elaboração, pelo Grupo Técnico de Reestruturação, de propostas de normas relativas:



- Simplificação do processo de elaboração e aprovação de regimentos;
- Definição de parâmetros para a criação, modificação e reestruturação de unidades;
- Elaboração de propostas de modelos de regimentos para Centros e Unidades Acadêmicas.

A Resolução da Reitoria n. 20 de 05.03.2009 constituiu a atual Comissão de Reestruturação e Modernização da UnB com representantes da VRT, DAF, DPP, DEX, DEG, DAC, SPL, SRH, CPD, IPOL e PAD/FACE.

1.1.1 Avaliação Institucional e da Gestão de Meios da UnB²

O projeto de Avaliação Institucional, defendido pela Comissão de Reestruturação e Modernização da UnB, objetiva subsidiar a avaliação da gestão de meios da Universidade de Brasília. De acordo com o documento “Projeto de Avaliação Institucional e da Gestão de Meios da UnB, *“O levantamento está sendo conduzido por uma equipe de consultores vinculados a outras Instituições Federais de Ensino Superior e conta com o apoio de centros de pesquisa da Universidade. Esse levantamento será realizado mediante uma série de entrevistas com a equipe de dirigentes de unidades que integram o sistema de planejamento da UnB. Serão realizadas diversas rodadas de entrevistas ao longo dos próximos meses, as quais abrangerão aspectos relacionados à gestão de pessoas, gestão do planejamento, orçamento e finanças, gestão de contratos e convênios, gestão da informação, gestão de infraestrutura e gestão institucional. O desenvolvimento das atividades atribuídas à Comissão exige a realização de amplo diagnóstico sobre a avaliação e a gestão de meios da UnB. Assim sendo, a Administração Superior determinou que o Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública (CEAG/FACE), o CESPE e o CDT apoiem a realização da pesquisa, cujos resultados subsidiarão a Comissão na definição de normas e estruturas que atendam as*

² Informações extraídas do documento “Projeto de Avaliação Institucional e da Gestão de Meios da UnB”, elaborado em 09.2009.



exigências da legislação em vigor e assegurem a implantação de um modelo de gestão transparente e participativo na Universidade”.

1.1.2 Gestão por Processos³.

O Programa de Modernização da Gestão Universitária abrange projeto voltado à Gestão por Processos, com alternativas de solução para a modelagem e uso da informação, centrados em Mapeamento de Processos de Negócio (BPM), Engenharia de Software e Arquitetura Organizacional.

Este projeto norteará a revisão e atualização de processos para posterior informatização de sistemas. Dentre os objetivos do Programa, destacam-se:

1. Definir o modelo de Sistema Integrado de Gestão;
2. Criar uma Arquitetura da Informação para a UnB que viabilize a otimização dos processos de tomada de decisão;
3. Implantar um Sistema Integrado de Gestão na UnB;
4. Implantar uma Sala de Situação no nível estratégico para garantir o acesso às informações estratégicas e operacionais que possibilitem o Diagnóstico Corporativo e a Governança Institucional;
5. Produzir um Guia de Referência para implantar um Sistema Integrado de Gestão.

Em 2007 foi implantado o curso de Gestão de Processos voltado aos servidores do quadro permanente da FUB, com curso superior em qualquer área, que atuem em atividades de planejamento, custos, informação ou reestruturação com carga horária de 180 horas, e aulas ministradas duas vezes por semana, em turnos de 4 horas em 7 módulos, conforme descrição abaixo:

³ Baseado na proposta de criação do curso de Gestão de Processos CPAI/FACE, elaborado em agosto de 2007 e documento (anexo 4) encaminhado à Comissão de Reestruturação e Modernização da UnB por meio do memorando SPL n. 41 de 11.03.2009.



1. Fundamentos de Projetos e as Organizações
2. Modelagem, Melhoria e Automação de Processos
3. Gestão de Projetos
4. Engenharia de Requisitos
5. Performance Organizacional e *Balance Score Cards*
6. Gestão da Qualidade
7. Arquitetura da Informação como Ferramenta para Modelagem de Processos

Realização de curso de Gestão de Processos criado com a finalidade de preparar integrantes do corpo técnico para reorganizar os macro-processos da área administrativa. O curso foi resultado de parceria entre as Secretarias de Planejamento (SPL), de Recursos Humanos (SRH), os Centros de Informática (CPD) e o de Universidade de Brasília Relatório Anual de Gestão e Pesquisa em Arquitetura da Informação (CPAI) da FACE.

O curso aborda os fundamentos teóricos e as melhores práticas de processos organizacionais. Discute o contexto atual das organizações e seus desafios e competitividade e conformidade. Abrange o planejamento estratégico organizacional e fornece os conceitos e práticas para o mapeamento, modelagem e melhoria de processos que atendem a esses objetivos. Fornece as melhores práticas para a gestão estratégica de projetos, incluindo o uso de indicadores de performance. Considera o estado da arte no uso de ferramentas de modelagem, administração, simulação a automação de processos, tais como suítes de BPMS.

Conclusão da 1ª turma do curso de Gestão de Processos com formação de 12 analistas de processos em 2008 lotados nas seguintes unidades GRE, DAF, DEG, DPP, DEX, CPD, SPL, SRH e PRC.e início da 2ª turma com disponibilidade de 20 vagas com previsão de término em 2010.

1.1.3 Revitalização da SPL

A Secretaria de Planejamento foi instituída pelo Ato da Reitoria nº. 1169/97, de 5 de junho de 1997, com as atribuições de elaborar o planejamento, o acompanhamento e a



avaliação da Universidade, estruturar e disseminar informações gerenciais e promover a modernização administrativa.

Passados dez anos de pleno funcionamento, a Secretaria vem recebendo novas demandas de órgãos internos e externos o que a levou a assumir atribuições não previstas anteriormente. As novas demandas e atribuições impõem à FUB a implantação do Projeto de Revitalização da SPL que abrange: a recomposição do seu quadro de servidores, a ampliação e reforma do espaço físico utilizado e sua estrutura organizacional.

1.2 Revitalização da Área de Tecnologia da Informação e da Comunicação

Este projeto tem como metas a implantação de bancos de dados para melhor atender à comunidade universitária; desenvolvimento de modelos de gestão da informação, atualização tecnológica e homogeneização dos recursos computacionais; elaboração e implementação do modelo para gestão da informação, reformulação e/ou manutenção de sistemas para atendimento das demandas internas e externas, além de ações para fortalecer o desenvolvimento da comunicação institucional interna e externa.

1.3 UnB 50 Anos – Projeto de Expansão

A UnB elaborou, em outubro de 2007, o documento síntese “A UnB Rumo aos 50 anos: Autonomia, Qualidade e Compromisso Social” que aborda as diretrizes gerais da expansão da Universidade de Brasília até 2010. Da proposta, constam as atualizações das práticas pedagógicas e da gestão acadêmica como escopo para a melhoria da qualidade do ensino, o acréscimo da oferta de vagas e o aperfeiçoamento das condições do trabalho docente fundamentado a partir de várias consultas às unidades acadêmicas.

Posteriormente, o CONSUNI aprovou o Plano de Expansão (inserido no Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUni) e o submeteu ao Ministério da Educação que apreciou e o homologou.

Nas propostas apresentadas foram definidas as principais metas da UnB para os próximos cinco anos voltadas ao compromisso social da Instituição, ao revigoramento



pedagógico e acadêmico, à expansão e readequação da infra-estrutura física e de equipamentos, ampliação do corpo docente e servidores técnico-administrativos, além das metas indicativas de qualidade institucional que tratam da formação, avaliação dos cursos e evasão.

O cronograma anual preliminar (resumido) das propostas apresentadas pela UnB prevê investimentos que permitirão maior aproximação com a sociedade, podendo ser destacadas ações tais como:

- Contratação de novos docentes e servidores técnicos.
- Construção, reestruturação, modernização, equipamento de salas de aula, centro de línguas, laboratórios e espaços de aprendizagem (bibliotecas, salas de estudo e acesso à internet etc.).
- Desenvolvimento do Projeto Pedagógico Institucional para UnB (bases para a formação na graduação).
- Redefinição da política de organização curricular da UnB.
- Estruturação dos novos cursos propostos.
- Implementação das diretrizes do Projeto Pedagógico Institucional nos cursos.
- Implementação de políticas de reocupação de vagas ociosas dos cursos específicos por egressos dos bacharelados em grandes áreas.
- Implantação gradual de formas flexíveis de acesso à universidade favorecendo a mobilidade dos estudantes entre cursos.

1.4 Gestão Estratégica de Custos

Os trabalhos para desenvolvimento de uma metodologia para o cálculo do custo por aluno na Universidade de Brasília (UnB) tiveram início em novembro de 2002, em observância à metodologia recomendada pelo Tribunal de Contas da União, através da Decisão Plenária 408/2002. Apesar da iniciativa do referido órgão em buscar



uma forma de mensurar os custos relativos a atividade de ensino nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), observou-se que a metodologia apresentava algumas limitações, tais como, considerar todas as despesas correntes executadas num período como custos de ensino, não inclusão do custo da depreciação dos bens permanentes e inclusão de 35% das despesas correntes do centro de custo Hospital Universitário, como custo de ensino.

Anualmente, a UnB procede a apuração do custo por aluno no nível e instituto/faculdade em duas versões: 1. metodologia exigida pelo TCU, 2. metodologia própria desenvolvida.

1.5 Programa de Gestão de Pessoas e Institucionalização do Programa de Formação de Servidores⁴

Esse projeto é uma parceria entre a Secretaria de Recursos Humanos, a FACE e o PPGA para o desenvolvimento de projeto estratégico do PDI, gerido pela SRH, que têm por objetivos: Promover o dimensionamento da força de trabalho da UnB e implantação de novo projeto de formação de servidores.

Consta desse projeto os seguintes resultados esperados:

1. Implantação do Programa de Gestão de Pessoas da FUB.
2. Formalização do Plano de Educação Corporativa que atenda às prioridades institucionais e exigências da legislação relativa a Plano de Cargos de Servidores Técnico-Administrativos.
3. Ampliação do número de alunos bolsistas dos cursos de mestrado de doutorado do PPGA envolvidos na pesquisa que apoiaram a definição e implantação do Programa de Gestão de Pessoas da FUB.

⁴ Informações extraídas do projeto estratégico: Programa de Gestão de Pessoas, elaborado pelo Programa de Pós-graduação em Administração da FACE.



4. Ampliação da produção bibliográfica dos grupos de pesquisa do PPGA a partir da ampliação do número de alunos de pós-graduação envolvidos nas atividades de investigação ligadas aos grupos responsáveis pela implantação do projeto estratégico.

1.6 Programa-Memória da UnB

Este programa visa implementar ações, incentivar estudos, pesquisas e extensão e promover o acesso virtual do público às informações documentais e imagéticas para divulgação da Memória e da História da Instituição. Os objetivos estão voltados aos aspectos de preservação, divulgação e disponibilização do patrimônio memorialístico e histórico da Instituição, apoiado pelas novas tecnologias de informação e comunicação.

O Programa criado pelo Decanato de Extensão contará com tempo definido para o seu desenvolvimento. Ao final, suas ações se transformarão em parte estrutural do Centro-Memória da UnB, lugar da memória coletiva e documentada de atividades, acontecimentos, movimentos políticos e fatos em geral ocorridos dentro ou fora da UnB.

Das atividades previstas no cronograma do ano de 2009, constam:

1. Apresentação do projeto “Programa-Memória da UnB” à Reitoria;
2. Elaboração do Projeto e Regimento Interno e apresentação ao DEX e aprovação pela Câmara de Extensão;
3. Criação do Programa e nomeação dos Coordenadores Geral e Executivo pelo Reitor da UnB.

As atividades do Programa estão previstas para ocorrer em 24 meses (dois anos). O alcance dos objetivos dependerá das condições de funcionamento, como: infraestrutura, pessoal, recursos financeiros, entre outros, que deverá contar com o apoio fundamental da Reitoria.

O Programa se organiza por duas vias: uma acadêmica que se materializa em projetos, linhas de trabalho e atividades de pesquisa e extensão sobre a História e Memória da UnB e



outra pela criação das ferramentas técnicas – base de dados e página eletrônica – para disponibilizar de forma democrática o acesso virtual.

A implantação do Programa será organizada a partir do conteúdo programático de três projetos sob a responsabilidade das equipes permanentes. Durante o período do trabalho suas linhas poderão ser desdobradas com a associação de outros estudiosos interessados, tanto da UnB, quanto externos.