

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

DISSERTAÇÃO

**GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA A REALIZAÇÃO DE CONVÊNIOS EM
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

ISIS DO NASCIMENTO SARDINHA

SEROPÉDICA
2015



UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

**GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA A REALIZAÇÃO DE CONVÊNIOS EM
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

ISIS DO NASCIMENTO SARDINHA

Sob a orientação do Professor

Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Administração** do programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégica, com área de concentração em Processos e Tecnologia.

Seropédica, RJ
Julho de 2015

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

ISIS DO NASCIMENTO SARDINHA

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Administração** no Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia com área de concentração em Processos e Tecnologia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM ____/____/____

Saulo Barbará de Oliveira. Dr. UFRRJ

Rosana Curzel. Dra. UFRRJ

Mauro Oddo Nogueira. Dr. IPEA

À Leonarda Maria do Nascimento e Silva, a eterna D. Ziza, minha amada avó, mãe, amiga, incentivadora, meu porto seguro, meu tudo. Voa tigre! Um dia nos encontraremos.

AGRADECIMENTOS

Uma página não é suficiente para agradecer a tantas pessoas que acreditaram e se dedicaram ao projeto e, principalmente, no meu sonho de dias melhores para o serviço público federal e para nós cidadãos.

Entretanto creio que nada seria alcançado sem Deus, e por isso agradeço a Ele por me permitir viver cada dia e por me ensinar que a glória não é alcançada sem esforço, dedicação e amor.

Agradeço ainda à minha família, que sempre esteve ao meu lado e me incentivou a buscar meus sonhos. E ao meu eterno namorado, agora marido, por apoiar minhas escolhas mesmo que essas limitem nosso tempo juntos.

Ao meu orientador, professor Saulo Barbará de Oliveira, que transmitiu pacientemente seus conhecimentos, por seu afincamento e apoio indispensáveis para a elaboração deste trabalho.

À UFRRJ pelo incentivo e patrocínio deste estudo, assim como ao Prof. Carlos Alberto da Rocha Rosa, Coordenador de Relações Internacionais e Interinstitucionais, por ser um educador que estimula os que anseiam por conhecimento.

Aos amigos Armando, Cida, Ana, e Márcio pela dedicação nos períodos de minha ausência e pela confiança na pesquisa proposta.

Ao Prof. Mauro Oddo Nogueira, pelas dicas valiosas e por me fazer gostar de minha pesquisa do jeito que ela é. E a Prof.^a Ana Lucia dos Santos Barbosa, pelo exemplo como gestora no serviço público e pelas contribuições à pesquisa desde sua fase inicial, ainda durante a especialização.

Agradeço ainda aos colegas de turma e a toda equipe do Programa pelo compartilhamento dos momentos vividos e pelas amizades construídas.

*“And therefore never send to know for
whom the bell tolls; it tolls for thee.”*

“Nunca procure saber por quem os
sinos dobram, eles dobram por ti.”

John Donne

RESUMO

SARDINHA, Isis do Nascimento. **Gestão de processos aplicada a realização de convênios em uma instituição federal de ensino superior**. Seropédica: UFRRJ, 2015. 134p., Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis.

A expansão vivenciada pelas instituições federais de ensino superior brasileiras de 2005 a 2014 motivou demandas no que diz respeito ao relacionamento com outras instituições a nível nacional e internacional. Estimulou-se o estabelecimento de parcerias, principalmente as internacionais, em prol da internacionalização da educação superior. A reestruturação dos setores para a recepção das novas demandas e a manutenção das antigas, aliada ao subdimensionamento e à falta de capacitação de pessoal, expôs a complexidade desses processos e suas dificuldades de gestão. Tornou-se necessário a aplicação de modelos de gestão que auxiliassem na execução dos processos e minimizassem as dificuldades. Uma abordagem de gestão recomendada para processos complexos é a gestão de processos de negócio (BPM). O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), premissa para o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, se ampara em fundamentos de gestão pública contemporânea dentre eles a orientação por processos e informações. Assim, esse estudo objetiva implementar a gestão de processos aplicada à realização dos convênios em uma unidade administrativa de uma instituição de ensino superior brasileira. O método utilizado no estudo é de natureza qualitativa, caracteriza-se ainda como uma pesquisa aplicada e de campo. Quanto aos fins, é um estudo descritivo e intervencionista. Para o alcance dos objetivos, optou-se por restringir o estudo aos processos críticos da unidade administrativa responsável pela celebração dos convênios internacionais e interinstitucionais da instituição pesquisada. Os processos foram modelados em sua forma inicial e, com a análise do modelo, foram propostas melhorias por meio de um novo modelo e com indicadores de desempenho. As recomendações mais importantes foram aplicadas e avaliadas resultando em melhorias essenciais na gestão dos processos selecionados para este estudo.

Palavras-chave: instituições federais de ensino superior, gestão de processos, modelagem de processos, melhoria de processos.

ABSTRACT

SARDINHA, Isis do Nascimento. **Gestão de processos aplicada a realização de convênios em uma instituição federal de ensino superior (Process management applied to execution of covenants in Higher Education Federal institutions)**. Seropédica: UFRRJ, 2015. 134p., Thesis (Professional Master's Program in Management and Strategy). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis.

The expansion experienced by the Brazilian federal institutions of higher education from 2005 to 2014 has motivated demands regarding the relationship with other institutions on the national and the international scope. It has motivated partnerships, especially with universities overseas, for the benefit of the globalization of higher education. The restructuring of departments in order to receive the new demand and to maintain the old one, combined with the undersizing and the lack of specialized personnel have brought the complexity of such processes and its difficulties to the light. It has become necessary to apply specific management models that may assist the process and minimize the problems. A recommended approach to complex processes is the Business Process Management (BPM). The Excellence Public Management Model (MEGP), premise for the National Program for Public Management and Debureaucratization, is supported by foundations of contemporary public management including the guidance by processes and information. Therefore, this study aims to implement the process management to the process of creating covenants with a higher education institution in Brazil. The approach used in this study was the qualitative nature which also characterizes as applied and field research. As for the goals, this is a descriptive and interventional research. In order to achieve these goals, we chose to restrict it to the study of the critical processes regarding the department responsible for the execution of international and interinstitutional covenants for the studied institution. The processes were created in its initial stage, and by analyzing the model, we proposed improvements through a new model, using performance indicators. The most important recommendations were applied and tested, resulting in improvements in the management of the selected processes for this research.

Key-words: Higher Education Federal institutions, management processes, creation of processes, improvement of processes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa conceitual da dissertação.....	06
Figura 2 – Modelo do Sistema de Gestão da Qualidade baseado em Processo	11
Figura 3 – Hierarquia dos processos	15
Figura 4 – Modelo de Excelência em Gestão Pública	18
Figura 5 – Etapas para a melhoria dos processos	21
Figura 6 – Estrutura Organizacional da UFRRJ	24
Figura 7 – Representação das quatro fases do ciclo básico da investigação- ação	32
Figura 8 – Diagrama do macroprocesso organizacional “Celebrar Acordo de Cooperação”, modelo “ <i>as is</i> ”.....	53
Figura 9 – Diagrama do macroprocesso organizacional “Celebrar Acordo de Cooperação”, modelo “ <i>to be</i> ”.....	56
Figura 10 – Diagrama do macroprocesso organizacional “Celebrar Convênio de Estágio”, modelo “ <i>as is</i> ”.....	63
Figura 11 – Diagrama do macroprocesso organizacional “Celebrar Convênio de Estágio”, modelo “ <i>to be</i> ”.....	66
Figura 12 – Diagrama do macroprocesso organizacional “Celebrar Termo de Cooperação Internacional”, modelo “ <i>as is</i> ”.....	73
Figura 13 – Diagrama do macroprocesso organizacional “Celebrar Termo de Cooperação Internacional”, modelo “ <i>to be</i> ”.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de qualidade	7
Quadro 2 – Definições de processos	12
Quadro 3 – Classificação dos processos de negócio	13
Quadro 4 – Passos para a condução de uma pesquisa - ação	33
Quadro 5 – Estrutura da pesquisa- ação	34
Quadro 6 – Membros permanentes da equipe do projeto de pesquisa - ação.....	41
Quadro 7- Roteiro do macroprocesso “Celebrar Acordo de Cooperação”	50
Quadro 8- Indicadores de desempenho para o macroprocesso “Celebrar Acordo de Cooperação”	57
Quadro 9- ICQ para o macroprocesso “Celebrar Acordo de Cooperação”.....	58
Quadro 10- Roteiro do macroprocesso “Celebrar Convênios de Estágio”	61
Quadro 11- Indicadores de desempenho para o macroprocesso “Celebrar Convênios de Estágio”.....	66
Quadro 12- ICQ para o macroprocesso “Celebrar Convênios de Estágio”.....	67
Quadro 13- Roteiro do macroprocesso “Celebrar Termo de Cooperação Internacional”.....	70
Quadro 14- Indicadores de desempenho para o macroprocesso “Celebrar Termo de Cooperação Internacional”.....	77
Quadro 15- ICQ para o macroprocesso “Celebrar Termo de Cooperação Internacional”.....	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
ARII	Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais
ASQC	American Society for Quality Control
CAD	Conselho de Administração
CAIC	Centro de Atenção à Criança e ao Adolescente
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBTU	Companhia Brasileira de Trens Urbanos
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CEPEA	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão de Área
CEQ	Controle Estatístico da Qualidade
CGU	Controladoria Geral da União
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONCUR	Conselho de Curadores
CONSU	Conselho Universitário
CPC	Conceitos preliminares de cursos
CORIN	Coordenadoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais
CORREIOS	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
CRIA	Comissão de Relações Internacionais
CRUB	Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
CsF	Ciências sem Fronteiras

CTUR	Colégio Técnico da Universidade Rural
DEST	Divisão de Estágios
DGCC	Departamento de Gestão de Contratos e Convênios
DOU	Diário Oficial da União
DPN	Diagrama de processos de negócios
Eletrobrás	Centrais Elétricas Brasileiras S.A.
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ERP	Enterprise resource planning
ESAMAV	Escola Superior de Agronomia e Medicina Veterinária
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
IAEST	International Association for the Exchange of Students for Technical Experience
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IsF	Idiomas sem Fronteiras
ISO	Organização Internacional para padronização
JUSE	Union Japanese Scientist and Engineer
LOA	Lei Orçamentária Anual
MARE	Ministério da Administração Pública e Reforma do Estado
MASP	Método de Análise e Solução de Problemas
MEC	Ministério da Educação

MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MPEG	Modelo de Excelência em Gestão Pública
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S.A.
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PDCA	Plan, Do, Check and Act
PDU	Plano de Desenvolvimento Universitário
PLI	Programa de Licenciaturas Internacionais
PQP	Programa de Qualidade e Produtividade
PQSP	Programa da Qualidade no Serviço Público
QPAP	Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública
REARI	Rede de Assessorias Internacionais do Rio de Janeiro
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SCRI	Setor de Convênios e Relações Internacionais
SEGEP	Secretaria de Gestão Pública
SICONV	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse
SIMEC	Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação
SOC	Secretaria de Órgãos Colegiados
TCU	Tribunal de Contas da União
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UORG	Unidade Organizacional

Sumário

1 INTRODUÇÃO	1
1.1. Objetivos	2
1.1.1 Objetivo final.....	2
1.1.2 Objetivos intermediários.....	2
1.2 Justificativa.....	3
1.2.1 Importância da pesquisa	3
1.2.2 Viabilidade da pesquisa	3
1.2.3 Oportunidade da pesquisa.....	3
1.3 Resultados esperados.....	4
1.4 Estrutura do estudo	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Contexto da qualidade	7
2.2 Gestão por processos	10
2.2.1 Definição de processos	12
2.2.2. Tipos de processos.....	13
2.2.3 Hierarquia dos processos de negócios	14
2.3. Qualidade na gestão pública brasileira	15
2.4- Análise e melhoria de processos	19
3 DESCRIÇÃO DO CENÁRIO DO ESTUDO	22
3.1 Caracterização da organização e do ambiente	22
3. 2 Caracterização do setor.....	26
4 EMBASAMENTO METODOLÓGICO	31
4.1- Método de pesquisa.....	31
4.2- Técnica de coleta de dados.....	35
4.3- Tratamento e análise dos dados.....	36
4.4- Metodologia de análise de processos	36
4.5- Limitações da metodologia	37
5 REALIZAÇÃO DA PESQUISA-AÇÃO	38
6 ANÁLISE DOS MACROPROCESSOS	47
6.1 -Macroprocesso “Celebrar Acordos de Cooperação”.....	47
6.1.1- Identificação dos roteiro e modelagem do macroprocesso.....	47
6.1.2- Identificação e melhorias no processo.....	53
6.1.3- Indicadores de desempenho e de indicadores de controle de qualidade para o macroprocesso.	56
6.1.4- Plano de Ação para implantação das melhorias	57

6.2 -Macroprocesso “Celebrar Convênio de Estágio”	58
6.2.1- Identificação dos roteiro e modelagem do macroprocesso	58
6.2.2- Identificação e melhorias no processo.....	63
6.2.3- Indicadores de desempenho e de indicadores de controle de qualidade para o macroprocesso.	66
6.2.4- Plano de Ação para implantação das melhorias	67
6.3- Macroprocesso “Celebrar Termos de Cooperação Internacional”	68
6.3.1- Identificação dos roteiro e modelagem do macroprocesso	68
6.3.2- Identificação e melhorias no processo.....	74
6.3.3- Indicadores de desempenho e de indicadores de qualidade para o macroprocesso.	77
6.3.4- Plano de Ação para implantação das melhorias	78
7 CONCLUSÃO	80
7.1 Lições aprendidas com a implementação da pesquisa- ação.	81
7.2 Perspectivas de trabalhos futuros.....	82
APÊNDICE	88
ANEXOS	133

1 INTRODUÇÃO

A expansão vivenciada pelas instituições federais de ensino superior brasileiras (IFES), no período de 2005 a 2014, decorrente da adesão ao Programa de Expansão do Governo Federal (Fases I e II) e ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), permitiu a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro uma ampliação de 150% dos cursos de graduação e de 100% dos cursos de pós-graduação. Esse crescimento possibilitou o aumento do contingente de discentes de 7.140 para 12.198, nos cursos de graduação presencial, e de 3.812 na graduação à distância. O número de docentes também subiu de 476 efetivos para 1.011. O quantitativo de técnicos administrativos, apesar de ter aumentado, não acompanhou a tendência, e passou de 1.089, em 2005, para 1229 em 2014 (UFRRJ, 2013).

A expansão motivou, além da ampliação estrutural e acadêmica, a celebração de parcerias visando ampliar o relacionamento com outras instituições a nível nacional e, principalmente, a nível internacional, em prol da internacionalização da educação superior. A reestruturação dos setores para a recepção das novas demandas e a manutenção das antigas, aliada ao subdimensionamento e a falta de capacitação de pessoal, expôs a complexidade desses processos e as dificuldades de gestão. Tornou-se necessário a aplicação de um modelo de gestão que auxiliasse na execução dos processos, minimizando as dificuldades, em prol do atendimento aos usuários-cidadãos.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MPEG), premissa para o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, se ampara em fundamentos de gestão pública contemporânea dentre eles a orientação por processos e informações. A orientação por processos permite planejar e executar melhor às atividades, aumentando a produtividade, uma vez que considera a definição adequada de responsabilidades, a utilização de recursos de modo mais eficiente, a realização de prevenção e solução de problemas e a eliminação de atividades redundantes (SEGEP, 2014).

Gonçalves (2000a) afirma que as empresas ao organizarem seus fluxos e recursos ao longo de seus processos básicos buscam escapar da “abordagem das chaminés”, na qual cada setor se organiza como um conjunto isolado, vertical, operando em paralelo, sem interligação com o todo. O autor ainda ratifica:

[...] Enxergar os processos é a mais eficaz maneira de escapar da abordagem das chaminés. Os processos precisam atravessar as fronteiras entre as chaminés funcionais, com sensível perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento [...] (GONÇALVES, 2000a.p14)

Diante do exposto, questionou-se como implementar a gestão de processos aplicada a realização de convênios em uma unidade administrativa de uma IFES?

1.1. Objetivos

1.1.1 Objetivo final

O presente estudo tem como finalidade a implementação da gestão de processos aplicada à realização de convênios em uma unidade administrativa de uma IFES, sendo esse um processo fundamental para a celebração de parcerias nacionais e internacionais.

1.1.2 Objetivos intermediários

Para alcançar o objetivo final foram definidos objetivos intermediários:

- a) identificar os processos organizacionais de acordo com as competências da unidade;
- b) identificar os processos críticos da unidade;
- c) analisar os processos selecionados;
- d) identificar oportunidades de melhoria no processo selecionado;
- e) estabelecer prioridade de aplicação da melhoria;
- f) remodelar o processo visando a implementação das melhorias;
- g) implantar o processo modificado;
- h) avaliar as melhorias e benefícios do processo modificado,

- i) propor indicadores de desempenho e indicadores de controle da qualidade.

1.2 Justificativa

1.2.1 Importância da pesquisa

A pesquisa foi relevante porque possibilitou à equipe da CORIN a identificação, análise e melhoria dos macroprocessos que executam. Como resultado desse trabalho, foi possível indicar à Administração Superior da UFRRJ a necessidade de reestruturação, definição de atribuições e competências do setor. Por meio da indicação, foi estabelecida a Coordenadoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais e, posteriormente, a Unidade Organizacional (UORG). Essa ação permitiu a reestruturação do setor com a recepção e o repasse de macroprocessos, assim como a elaboração do Planejamento da Coordenadoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais, com o estabelecimento da missão, visão e valores em alinhamento aos objetivos da UFRRJ, assim como a definição de objetivos e metas do setor.

1.2.2 Viabilidade da pesquisa

A pesquisa tornou-se viável uma vez que se obteve a autorização da chefia imediata, assim como do Conselho Universitário (CONSU), o qual permitiu o afastamento da pesquisadora de suas funções para o período de aplicação da pesquisa.

1.2.3 Oportunidade da pesquisa

A pesquisa é oportuna uma vez que os atores envolvidos estão sensibilizados com o estudo visto ser a continuidade da pesquisa realizada durante a pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública na qual foi realizada o mapeamento dos macroprocessos organizacionais do setor. O mapeamento possibilitou a identificação de dezessete macroprocessos executados em sua fase “*as is*”. Procedeu-se ao levantamento e a descrição dos procedimentos de trabalho dos dezessete macroprocessos, assim como a elaboração dos diagramas dos processos organizacionais. Os dados foram compilados em um Guia de Referência. O resultado da pesquisa proporcionou à equipe o conhecimento dos fluxos de trabalho, as entradas que suprem os processos, as referências que

permitem seu controle, modelo e orientação, o suporte necessário para sua execução, o produto gerado e os usuários atendidos.

Esse panorama possibilitou que a equipe identificasse macroprocessos executados pelo setor mesmo sem a devida competência. Nesse contexto, questionou-se se o subdimensionamento de pessoal vivenciado pela Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais (ARII) era causado pelos investimentos do governo federal na internacionalização da Universidade, por meio de programas como o Ciências sem Fronteiras, ou pela alocação indevida de macroprocessos. Logo, a proposição principal emanada pelo estudo amparou-se na necessidade da Administração Superior da UFRRJ definir as competências e atribuições da ARII que na ocasião mostravam-se difusas.

Uma segunda proposição derivada do estudo seria a realização da análise da funcionalidade dos processos de negócio (DPN), o que prepararia a ARII para iniciar a fase de melhoria de seus macroprocessos, a fase “*to be*”. Essa fase permitiria adequar os macroprocessos em como deveriam ser, realizando ajustes, adequações, correções e aprimoramentos, visando maior flexibilidade das rotinas de trabalho, mais agilidade das tarefas e redução dos desperdícios.

Além disso, a pesquisa tornou-se oportuna uma vez que a UFRRJ vivencia um momento de transição na Administração Superior, na qual a nova equipe atuará no período de 2013-2017, e que se demonstra receptiva e disposta a implementar mudanças em prol da organização.

1.3 Resultados esperados

A opção de utilizar a pesquisa-ação amparou-se na possibilidade do pesquisador não ser apenas um observador, mas um agente ativo do objeto pesquisado, por meio do qual procura gerar informações concretas para as organizações. Este método de pesquisa “torna os pesquisadores capazes de responder com maior eficiência aos problemas da situação em que vivem, em particular sob forma de diretrizes de ação transformadora” (THIOLLENT, 2011, p. 14). Como solução prática, esperava-se implantar a gestão de processos aplicada a realização dos macroprocessos críticos da CORIN.

Como conhecimento, almejou-se que o estudo possibilitasse a democratização e a transparência das informações, a igualdade de condições das pessoas envolvidas nos

processos, o que poderia gerar uma gestão mais participativa, com circulação de informações a todos e promovendo um caminho para emancipação. Pretendeu-se contribuir ainda para as pesquisas sobre a análise e melhoria de processos no âmbito do serviço público mais especificamente das IFES. Do mesmo modo, esperava-se que o estudo também pudesse contribuir com informações e aprendizado sobre a metodologia de pesquisa-ação, uma metodologia que facilita a interligação de projetos corporativos e acadêmicos na difusão e aplicação do conhecimento.

1.4 Estrutura do estudo

A pesquisa está estruturada em sete capítulos. Este primeiro capítulo contextualiza e expõe o problema de pesquisa, além de identificar o objetivo geral e os objetivos específicos. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico utilizado para embasar a aplicação e propor melhorias. No terceiro capítulo é apresentado o cenário e a caracterização do estudo. O embasamento metodológico é o tema do capítulo quatro. O quinto capítulo apresentará a realização da pesquisa-ação. Em seguida, o capítulo seis apresenta as análises dos macroprocessos. No capítulo final está a conclusão assim como as limitações da pesquisa, lições aprendidas e recomendações para pesquisas futuras.

Como forma de apresentação resumida da pesquisa, elaborou-se um mapa conceitual da dissertação, conforme mostrado na figura 1. Para a construção do mapa, foram consideradas as sete grandes áreas: introdução, referencial teórico, embasamento metodológico, cenário e caracterização do estudo, realização da pesquisa-ação, análise dos macroprocessos, e a conclusão do trabalho. O mapa foi elaborado por meio da ferramenta *xmind* de acesso gratuito.

Figura 1- Mapa conceitual da dissertação



Fonte: Elaboração própria

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A busca de um embasamento teórico para conseguir propor soluções com o intuito de contribuir para a melhoria dos processos da organização e para gerar conhecimento, levaram a conceitos como qualidade, processos e gestão por processos. Desse modo, as seções a seguir abordam estes conceitos. A primeira abordará os contextos qualidade, seus conceitos e desenvolvimento. A segunda seção aborda os processos e a gestão por processos. A qualidade na gestão pública brasileira é o tema da terceira seção. E a quarta, por fim, abordará a análise e melhoria de processos.

2.1 Contexto da qualidade

O conceito de qualidade é amplamente conhecido na sociedade. No dicionário Aurélio, qualidade tem como significado: uma maneira de ser, boa ou má, de uma coisa; superioridade, excelência em qualquer coisa; aptidão, disposição favorável; condição social, civil, jurídica etc.: qualidade de cidadão, de administrador, de legatário. Do mesmo modo, a qualidade sempre esteve presente nas organizações, mas a forma ou o conceito como a mesma era abordada evoluiu com os anos. O quadro 1 sintetiza algumas dessas definições:

Quadro 1: Conceitos de Qualidade

Conceito	Autor
“Diferenças na qualidade equivalem a diferenças na quantidade de alguns elementos ou atributos desejados.”	(ABBOTT,1965)
“A qualidade consiste na capacidade de satisfazer os desejos.”	(DEMING, 1968)
“A qualidade não é nem pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas. Ainda que a qualidade não possa ser definida, sabe-se que existe.”	(PIRSIG,1974)
“Qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor. Qualidade é adequação ao uso.”	(JURAN, 1974)
“Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável.”	(BROH, 1974)
“Qualidade é conformidade às especificações. Prevenir não conformidades é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho.”	(CROSBY, 1979)
“Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações. As necessidades devem ser especificadas, e a qualidade é possível quando essas especificações são obedecidas sem ocorrência de defeito.”	(CROSBY,1986)
“Qualidade é a ausência de deficiências, ou seja, quanto menos defeitos, melhor a qualidade.”	(JURAN, 1992)
“Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com <i>marketing</i> , projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário.”	(FEIGENBAUM, 1994)
“Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente.”	(DEMING, 1993)
“Qualidade é o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”.	(ABNT, 2005)

Fonte: CARVALHO (2005)

Essas definições refletem o desenvolvimento e a abrangência da qualidade para as organizações, uma evolução que pode ser organizada em quatro eras, conhecidas como as “eras da qualidade”, dispostas a seguir.

1ª Era - da Inspeção

Com o surgimento da produção em massa, tornou-se necessária a inspeção formal dos produtos. As alterações dos métodos artesanais de produção para o método automatizado aumentaram o volume de produção e para garantir que os produtos fossem entregues sem defeitos eram inspecionados. Esse método de inspeção se manteve inalterado por muitos anos, e, como exposto por Garvin (1992), limitava-se à inspeção e a atividades restritas como a contagem, a classificação pela qualidade e os reparos.

2ª Era- do Controle da Qualidade

Em 1931, a obra *Economic Control of Quality of manufactures Product*, de W.A. Shewart, representou um marco no movimento da qualidade, conferindo pela primeira vez um caráter científico à disciplina. Nele, o autor apresentou uma definição precisa e mensurável do controle de fabricação e criou técnicas de acompanhamento e avaliação da produção diária, propondo diversas maneiras de melhorar a qualidade. Shewart fazia parte do Departamento de Garantia da Qualidade da Bell Laboratories que contava ainda com Harold Dodge, Harry Roming, W. Eduards Deming e Joseph Juran. Eles desenvolveram e adaptaram métodos estatísticos para controlar as atividades da produção do princípio ao fim. Desse modo, “a variação do processo devia ser medida e minimizada por meio da análise estatística, isto é, o controle estatístico do processo” (DAVENPORT, 2004, p.374).

3ª Era- da Garantia da Qualidade

No fim dos anos 40, o controle da qualidade já estava estabelecido apesar de seus métodos serem basicamente estatísticos e seu impacto confinado em grande parte a fábrica. (Garvin, 1992). As mudanças ocorreram nos anos 50 e início da década de 60, período em que a qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento. Manteve-se como objetivo fundamental a prevenção dos problemas, mas além da estatística, se valeu de quatro instrumentos distintos: quantificação dos custos de qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito.

Estabeleceu-se como um dos períodos de maior notoriedade devido as teorias desenvolvidas e pelos importantes estudiosos desta época, como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum entre outros.

Em 1946, é fundada a *American Society for Quality Control* (ASQC), nos Estados Unidos, tendo Deming como um de seus fundadores. Em 1950, Deming foi convidado pela *Union Japanese Scientist and Engineer* (JUSE) para um ciclo de oito dias de conferências sobre Controle Estatístico da Qualidade (CEQ) para os gestores japoneses. De acordo com Kaoru Ishikawa, expoente do TQC no Japão, os principais temas abordados foram: como usar o PDCA e controle do processo por meio do uso de gráficos de controle (Oliveira, 2012a). Após anos de parceria com os japoneses, Deming se tornou uma personalidade lendária no Japão, sendo homenageado, em 1951, com a criação do Prêmio Deming de Qualidade, visando “recompensar as empresas mais bem organizadas no campo da qualidade” (TEBOUL, 1991, p.21). Na mesma época, Joseph Duran vai ao Japão, convidado pela JUSE, e coloca a qualidade como um instrumento essencial da administração. Como descreve Teboul:

[...] A qualidade se constrói e progride em espiral com a participação de todos os departamentos, desde a criação até o serviço de venda de sobressalentes. Trata-se, portanto, de formar todos os executivos da empresa dentro dos conceitos e métodos do aperfeiçoamento da qualidade. [...] (TEBOUL, 1991, p.22).

4ª Era- da Gestão da qualidade Total – TQM (*Total Quality Management*)

No início da década de 1980, a atenção mundial se volta para o elevado grau de competitividade alcançado pelas principais indústrias japonesas, que dispunham de produtos com excelente qualidade e preços comparativamente baixos nos principais mercados consumidores do mundo ocidental, apresentando se então como uma ameaça para suas economias. Logo, as principais empresas norte-americanas e europeias buscaram as razões para o sucesso competitivo japonês (Cordeiro, 2004). Deming e Juran passaram a ser mais conhecidos no ocidente e, então, consultados por diversas empresas (Teboul, 1991).

No entanto, a TQC (*Total Quality Control*) não se apresentava apenas como um método, mas uma filosofia de trabalho, na qual a qualidade deixa de ser tratada apenas nas operações fabris, mas também passa a ser visualizada nos demais processos organizacionais (TEBOUL, 1991; VALLE; PEIXOTO, 2008). Para Cordeiro (2004) a abrangência do conceito de gestão pela qualidade total (TQM) é extensa, como expõe:

[...] A gestão da qualidade é total, por dois principais motivos: primeiro porque não devem existir lacunas, ou seja, o cliente-alvo da empresa deve ser totalmente satisfeito, e segundo porque todos os departamentos e funcionários da empresa devem trabalhar de forma integrada no sentido de preencher essas lacunas ao longo do tempo[...] (CORDEIRO, 2004, p.26).

Davenport (1994) atribui parte do sucesso que as empresas japonesas tiveram com relação às suas concorrentes americanas, nas décadas de 80 e 90, ao fato de terem descoberto o gerenciamento por processos. Campos (2004) ressalta que o gerenciamento por processos é um dos princípios básicos da TQC no qual o gerenciamento da empresa ocorre ao longo do processo e não apenas nos resultados. Por meio da análise dos processos- “incluindo os processos administrativos e gerenciais tão importantes para o funcionamento dos processos essenciais da organização” (GONÇALVES, 2000a) - é possível ter uma visão melhor do comportamento gerencial, mais integrada e abrangente. Como exposto por Gavin (1992) a utilização do conceito de processos fornece um conveniente nível de análise, muito descritivo. Diante disso, o próximo capítulo abordará a gestão por processos, assim como o conceito de processo, sua tipologia e hierarquia.

2.2 Gestão por processos

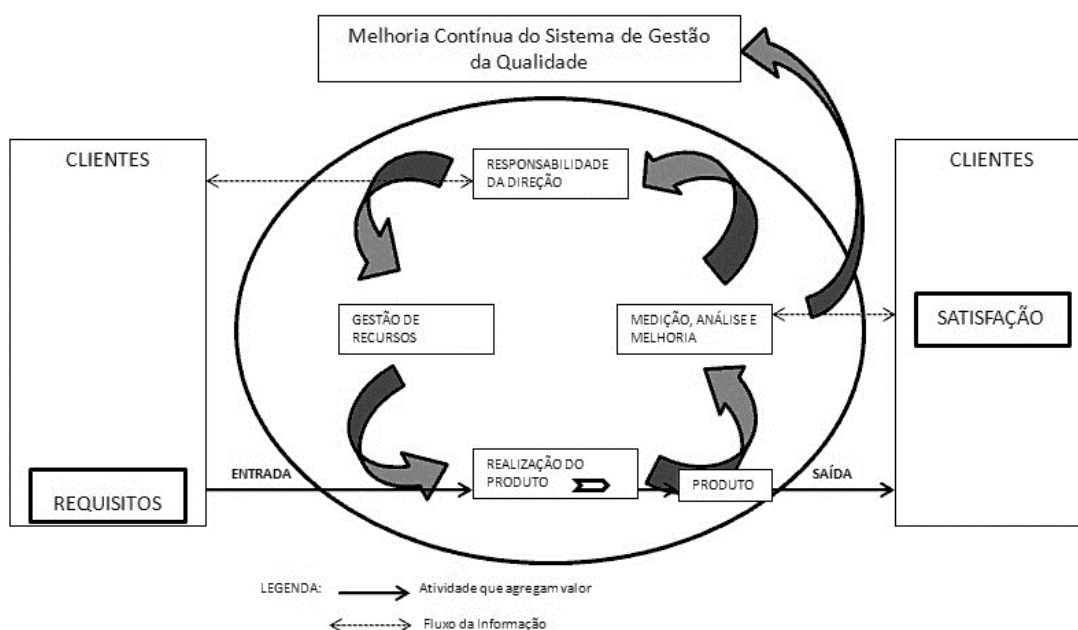
Segundo Oliveira (2012a) para alcançar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, dentre outras recomendações, a organização deve adotar a abordagem por processos. Oliveira (2012a) define a gestão por processos como “um modelo de gestão organizacional orientado para gerir a organização com foco em processos”. A organização deve identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados com o Sistema de Gestão da Qualidade. A gestão por processos tem sido adotada pelas empresas e está se tornando uma das principais ferramentas para a melhoria de desempenho das organizações. De acordo com Davenport: “os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes” (DAVENPORT, 1994, p.8). Assim, Gonçalves (2000a) ressalta que a implantação do ponto de vista do cliente na gestão das organizações praticamente exige que se faça o redesenho de seus processos de negócio.

A ideia de gerenciamento de processos de negócios, de compreender o trabalho como um processo e a busca por sua melhoria, é uma prática existente desde meados de

1920, com Frederick Taylor, ao implantar a racionalização do trabalho e dos processos produtivos para aumentar a eficiência de sua produção, demonstrando uma noção de processos implícita na execução dos trabalhos, mesmo que ainda não automatizados (Smith e Fingar, 2003).

A ISO ABNT 9001:2008 (ABNT, 2008) promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos seus requisitos. De acordo com a norma ISO, uma vantagem da abordagem por processo é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação. Além disso, quando usada em um sistema de gestão da qualidade, esta abordagem enfatiza a importância: a) do entendimento e atendimento dos requisitos; b) da necessidade de considerar os processos em termo de valor agregado; c) da obtenção de resultados de desempenho e eficácia do processo; e, d) da melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas. Essa interligação entre qualidade e processos pode ser visualizada na figura 2:

Figura 2: Modelo de sistema de gestão da qualidade baseado em processo.



Fonte: ABNT (2008, p.VII).

2.2.1 Definição de processos

Nesse sentido, toda organização é uma coleção de processos que, embora não estejam detalhadamente documentados, são conhecidos e executados. Desse modo, para se produzir algo, um bem ou serviço, é necessário executar um processo. Mas o que seriam os processos? A procura por uma definição de processo remete a uma diversidade de conceitos, como exposto no quadro 2. No entanto, é possível estabelecer interseções entre eles. Identifica-se, na maioria das definições, uma indicação a sequência lógica de atividades e tarefas voltadas a um resultado. Logo, compreende-se que os processos devem gerar resultados e agregar valor. Cabe ressaltar que a intensa aplicação do conceito de processo na modernização das empresas pode ter origem na tentativa de aplicação no ambiente de escritório das técnicas de aperfeiçoamento do trabalho desenvolvidas para o ambiente industrial.

Quadro 2: Definições de processos

Conceito	Autor
“Qualquer atividade ou grupo de atividades que recebe uma entrada, adiciona valor a mesma, e gera uma saída para um cliente interno ou externo. Os processos utilizam os recursos da organização para gerar resultados concretos.”	(HARRINGTON, 1991, p. 9)
“É simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado.”	(DAVENPORT, 1994, p.6)
“[...] conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente.”	(HAMMER E CHAMPY, 1994, p. 24)
“[...] qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico.”	(GONÇALVES, 2000a, p.7)
“Qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas).”	(ABNT, 2005, p. 2)
“Uma atividade ou conjunto de atividades que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas.”	(ABNT, 2008, p. VI)

Fonte: Elaboração própria.

Gonçalves (2000a) aponta que os processos empresariais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia, representando uma nova abordagem à coordenação de atividades ao longo da empresa. Nesse sentido, pode-se pensar nos processos em termos de coordenação em vez de fluxos de trabalho ou fluxo de materiais, como tem sido abordado na reengenharia e no TQM (*Total Quality Management*). “É importante para poder identificar e tratar processos não industriais como importantes ativos de negócio e para poder analisar qualquer tipo de processo”. (GONÇALVES, 2000a, p. 8). Gonçalves (2000a) ressalta ainda que a importância do

conceito de processo aumenta à medida que as empresas trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos cada vez mais ricos em valores intangíveis.

2.2.2. Tipos de processos

Quanto à tipologia dos processos, não há um consenso entre os autores pesquisados. Harrington (1991) divide o processo em duas categorias: o processo produtivo – quando entra em contato com o produto ou serviço que será fornecido a um cliente externo (com exceção de transporte e distribuição), e os processos empresariais, que geram serviços e dão apoio aos processos produtivos.

Gonçalves (2000a) aponta três categorias básicas de processos empresariais: os processos de negócios (ou de cliente), os processos organizacionais e os processos gerenciais. As categorias se subdividem em tipos de processos, que se distinguem uns dos outros em função da sua capacidade de gerar valor, do fluxo básico, da atuação e da orientação básica em relação a estrutura organizacional. A classificação dos processos empresariais e algumas características de cada categoria estão ilustradas no quadro 3.

Com relação a capacidade de geração de valor para o cliente, os processos podem ser: a) primários (de negócio) - quando incluem as atividades que geram valor para o cliente, b) de suporte (organizacionais e de suporte) - são conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários. Quanto a orientação, os processos podem ser: a) verticais- referem-se ao planejamento e ao orçamento empresarial e se relacionam com a alocação de recursos, b) horizontais- tem como base o fluxo de trabalho, são processos de informação e decisão criados para a coordenação das atividades que se espalham por várias unidades organizacionais.

Quadro 3: Classificação dos processos de negócios

Processos	Definição	Tipo	Capacidade de geração de valor	Orientação	Exemplo
De negócio (de cliente)	Caracterizam a atuação da empresa e são suportados por outros	De produção física	Primários	Horizontal	Fabricação de bicicletas

	processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo.	De serviço	Primários	Horizontal	Atendimento de pedidos de clientes
Organizacionais (apoio aos processos produtivos)	São centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócios.	Burocráticos	De suporte	Horizontal	Contas a pagar
		Comportamentais	De suporte	Não definida	Integração gerencial
		De mudança	De suporte	Não definida	Estruturação de uma nova gerência
Gerenciais	São focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.	De direcionamento	De suporte	Vertical	Definição de metas da empresa
		De negociação	De suporte	Vertical	Definição de preços com fornecedor
		De monitorização	De suporte	Vertical	Acompanhamento do planejamento e orçamento.

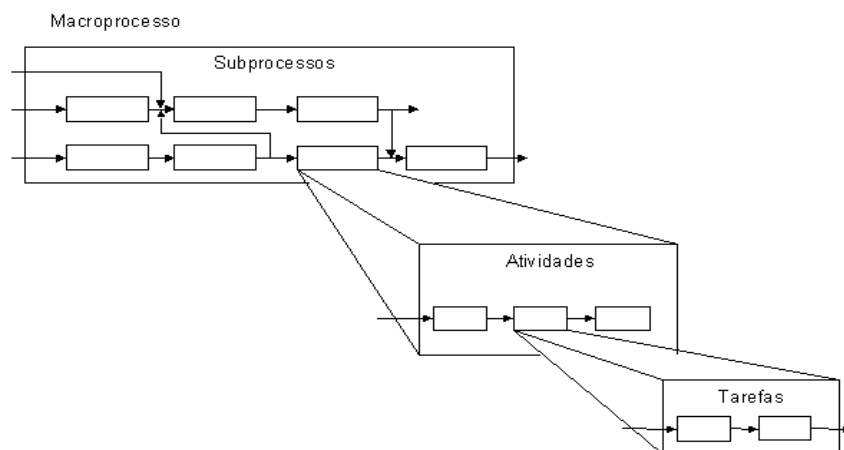
Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000a).

2.2.3 Hierarquia dos processos de negócios

Para Oliveira (2012a) entender como os processos podem ser logicamente organizados e fisicamente estruturados (hierarquia) contribui para a sua melhor compreensão facilitando a gestão da organização com foco nos processos. Gonçalves (2000b) acredita que a ideia de hierarquia dos processos é fundamental para identificar quais são essenciais para a organização e serve também para a análise sistêmica da organização.

Segundo Harrington (1991) a necessidade de estabelecer uma hierarquia entre os processos de uma organização se ampara na existência de processos altamente complexos até processos extremamente simples nas organizações. O autor estabelece uma hierarquia de processos em quatro níveis: macroprocessos, subprocessos, atividades e tarefas. (Figura 3).

Figura 3: Hierarquia de processos



Fonte: Harrington (1991, p. 30)

Um macroprocesso pode ser subdividido em subprocessos que são relacionados logicamente, na sequência, as atividades que contribuem para a missão do macroprocesso. Geralmente, macroprocessos complexos são divididos em um número de subprocessos para minimizar o tempo necessário para melhorar o macroprocesso e/ou fornecer foco em um problema em particular em uma área de alto custo ou em uma área de atraso. Já as atividades acontecem dentro de todos os processos. Como o nome indica, são as ações para produzir um determinado resultado. Atividades compõem a maior parte dos fluxogramas. Cada atividade é composta de um número de tarefas.

2.3. Qualidade na gestão pública brasileira

Desde o fim da década de 80, com a abertura de mercado, o Brasil buscou mecanismos e métodos que preparassem e atualizassem as empresas e o serviço público com relação à qualidade e à produtividade (Ferreira, 2009). Em 1990, foi criado o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, que atingiu êxito no setor

industrial, mas no que se refere a sua atuação na área pública não conseguiu o mesmo resultado, considerando sua desvinculação das diretrizes da reforma da estrutura organizacional e administrativa do governo na época (MARE, 1997). Em 1995, o governo de Fernando Henrique Cardoso, com o advento da reforma do Estado e, particularmente, da reforma administrativa, transforma a Secretaria da Presidência que geria o serviço público à época no Ministério da Administração Pública e Reforma do Estado – MARE (Bresser Pereira, 2006).

Esse Ministério, sob a direção de Bresser Pereira, apresentou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que tinha por objetivo orientar o resgate da governança do Estado, ou seja, aumentar a capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, direcionando os serviços do Estado para o atendimento aos cidadãos. Para isso, o Plano Diretor propôs a modernização da gestão pública, a revisão do marco jurídico/legal e a distinção entre as formas de propriedade do Estado, buscando seu fortalecimento e maior integração entre as áreas do governo e a sociedade (MARE, 1998).

Por conseguinte, é criado o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP) como o principal instrumento de aplicação do Plano Diretor da Reforma, propondo-se a introduzir no setor público as mudanças de valores e comportamentos preconizados pela Administração Pública Gerencial (MARE, 1997). Conforme dispõe o Caderno MARE n.º12:

[...]A administração pública gerencial busca responder tanto às novas circunstâncias do mundo atual, em que estão sendo revistos os papéis e as formas de atuação do Estado, como atender às exigências das democracias de massa contemporâneas, em que a funcionalidade e o poder das burocracias estatais têm sido crescentemente questionados[...] (MARE, 1998, p. 10)

Desse modo, seria a aplicação dos postulados *New Public Management* ou Nova Administração Pública, cuja ideia básica é de que a eficiência do setor público pode ser melhorada transferindo valores e técnicas do setor privado. A Nova Administração Pública é caracterizada ainda por apresentar maior foco em resultados em termos de eficiência e eficácia, foco no cliente/cidadão e substituição de uma estrutura hierárquica e altamente centralizada por uma gestão menos centralizada, em que as decisões sobre alocação de recursos e entrega de serviços são realizadas mais próximas do ponto de

entrega, o que permite maior retorno dos clientes e de grupos interessados (Biazzi e Muscat, 2007).

O Estado não poderia, contudo, perder de vista a sua função eminentemente pública, mesmo fazendo uso de práticas gerenciais oriundas da gestão empresarial e do mercado (Bresser-Pereira e Spink, 2006). Fernando Guilherme Tenório (Martins e Pieranti, 2006) reforça esse posicionamento ao afirmar que a administração pública tem por objetivo gerenciar os propósitos de um governo e os negócios do Estado, em busca de atender o coletivo, a sociedade, sem discriminação, e completa:

[...] A administração pública, independentemente da organização que a pratique, deve estar orientada para o público e não para o privado, para o coletivo e não para os indivíduos, para benefício da comunidade e não dos compadres. [...] (MARTINS E PIERANTI, 2006).

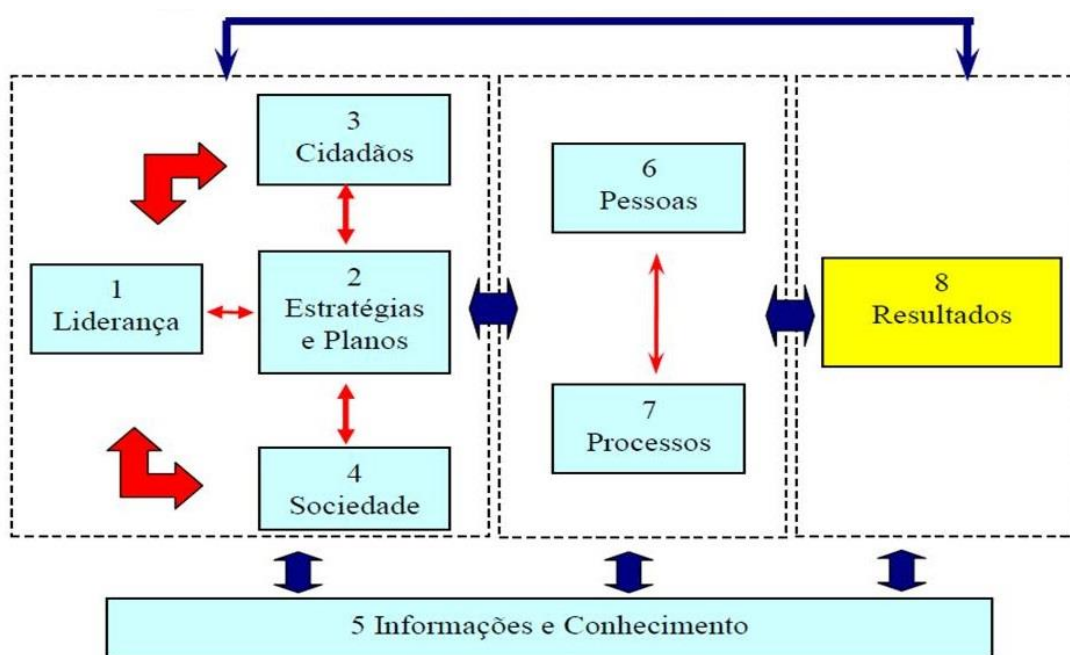
Ferreira (2009) expõe que esta abordagem modificou os paradigmas da administração pública brasileira e exigiu a busca de novos métodos e práticas de gestão. Desse modo, passou-se à construção de um Programa de Qualidade no serviço público que estivesse alinhado às novas propostas, em que as organizações tivessem o foco em resultados e no cidadão. Para Tenório (2004) a tentativa de implantar no Brasil a flexibilização organizacional- aquela entendida do ponto de vista das relações sociais, da gestão social com o trabalhador, sendo uma atitude gerencial capaz de aceitar e envolver o trabalhador no processo decisório da organização- pode ser realizada justamente por meio dos Programas de Qualidade e Produtividade (PQPs). Para Ruas (1992, *apud* Tenório, 2004) os programas de qualidade podem alterar as atitudes e responsabilidades atribuídas aos trabalhadores como a responsabilidade pelo controle de qualidade no próprio posto operacional, a participação na elaboração de normas e procedimentos relacionados a inspeção da qualidade, a elaboração de cartas de controle, a participação em grupos de solução de problemas e melhorias, ao rodízio das atividades e a manutenção rotineira.

Em 1997, a aproximação do QPAP com a então Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) permitiu os contatos iniciais com os Critérios de Excelência em Gestão e os “primeiros passos” na adaptação da metodologia para o setor público (Ferreira (2009). Dois anos depois, em 1999, é criado o Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, no Ministério do Planejamento, agregando as experiências dos programas anteriores e o foco no atendimento ao cidadão. E em 2005, é instituído

por meio do Decreto n.º 3.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o GesPública, uma unificação do Programa da Qualidade com o Programa Nacional de Desburocratização (Ferreira, 2009).

O GesPública visa contribuir para a melhoria da qualidade nos serviços públicos prestados aos cidadãos, bem como promover o aumento da competitividade do país mediante melhoria contínua da gestão (GesPública, 2009). Para Lima (2009) o GesPública é mais do que um programa, é uma filosofia de gestão que tem na qualidade a sua essência e o seu foco. Nesse sentido, falar de qualidade é falar de essência positiva. Do mesmo modo que se referir à baixa qualidade, por exemplo, é negá-la. Logo, qualidade na gestão é um valor positivo que a organização pública pode ou não ter. A Figura 4 apresenta o Modelo de Excelência em Gestão Pública.

Figura 4: Modelo de Excelência em Gestão Pública



Fonte: BRASIL (2008, p. 18)

Assim sendo, ser capaz de fazer bem-feito transpassa a competência técnica específica para cumprir a missão da organização, nesse caso amparada no tripé: ensino, pesquisa e extensão. Como apontado por Lima:

[...] É uma capacidade que pressupõe planejar, organizar, conduzir, coordenar e controlar, para que a simples capacidade de fazer agregue valor ao que é feito; em outras palavras, seja bem-feito, não só para a organização pública, para seus servidores e para o governo, mas,

principalmente, para o destinatário de seus serviços: o cidadão, seja na condição de usuário, seja na condição de mantenedor. [...] (LIMA, 2009, p. 1).

Dessa maneira, orienta-se a gestão pública mais para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia, colocando-a a serviço do cidadão, ao mesmo tempo que busca uma gestão mais alinhada a essa realidade, mais contemporânea, sem deixar sua essência pública. Nesse norte, o GesPública tem como referência o modelo de Excelência em Gestão Pública (MPEG), um modelo concebido a partir da premissa de que a administração pública tem que ser excelente sem deixar de considerar as particularidades inerentes à sua natureza pública e que tem como base os princípios constitucionais da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência).

Além disso, assume como pilares os fundamentos da excelência gerencial contemporânea, indicados pela Fundação Nacional da Qualidade no Modelo de Excelência em Gestão (MEG), com adaptações à realidade pública, sendo eles: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social e gestão participativa.

Os princípios constitucionais e os fundamentos, juntos, dão sustentabilidade ao MPEG, indicam os valores e diretrizes estruturais que balizam o funcionamento do sistema de gestão das organizações públicas e definem o que se entende, hoje, por excelência em gestão pública. Logo, em vez de serem aplicados modelos desenvolvidos para o setor privado, limitando a ação e aplicação de instrumentos e ferramentas, o MPEG pretende representar o novo paradigma de modelo de gestão pública para o Brasil e que desponta como um relevante aspecto da mudança cultural que se pretende adotar no campo da gestão pública (Palvarini, 2009).

2.4- Análise e melhoria de processos

O verbo melhorar apresenta a ideia de aumento da qualidade, de aperfeiçoamento, ou de mudança para melhorar uma ou mais dimensões da qualidade. É incrementar alguma qualidade ou reduzir alguma deficiência inerente a um processo,

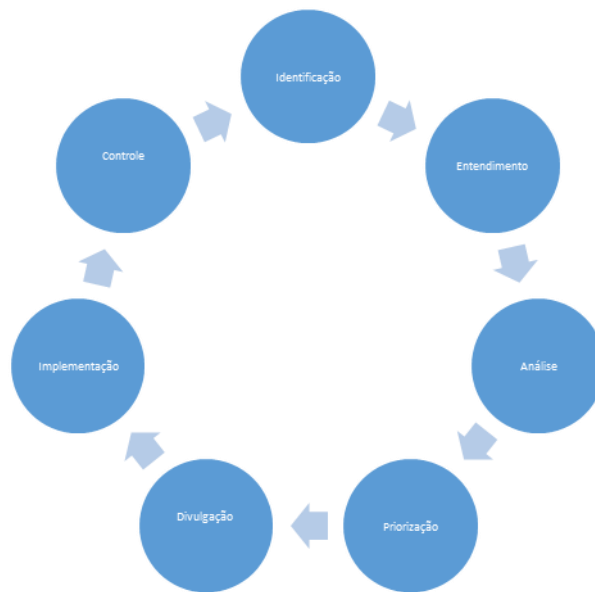
adicionando sempre valor ao cliente (OLIVEIRA; ALMEIDA NETO, 2012b, p. 23). No entanto, o melhorar não significa necessariamente corrigir, mas sim prover melhor desempenho ou resultado a um processo. Assim, é a migração do estágio conhecido do processo, o “*as is*”, para uma situação que se acredita ser melhor, o “*to be*”. Uma melhoria também pode ser entendida como uma adequação, por exemplo, a legislações ou tecnologias, ou mesmo ao tratamento de não conformidades ou implementação de novos recursos. Como expõe Oliveira e Almeida Neto:

[...]Não é só a racionalização no fluxo do processo ou de seus custos que gera melhoria, outros aspectos podem ser contemplados como a implementação de um modelo de gestão, a gestão do conhecimento, de documentação e geração de evidências da conformidade do produto[...] (OLIVEIRA; ALMEIDA NETO, 2012b, p.23).

Com a melhoria, espera-se que os processos sejam eficientes, eficazes e efetivos. A eficiência se refere à produtividade do processo, é o resultado alcançado e os recursos usados pelo processo. A eficácia se refere à sua qualidade, a capacidade do processo em realizar determinada tarefa de forma a atender os objetivos planejados para o processo. E, quando um processo consegue ser estável de forma eficiente e eficaz, no longo prazo, pode-se dizer que este processo também é efetivo (OLIVEIRA; ALMEIDA NETO, 2012b). Logo, a melhoria de um processo pode ser de vários tipos ou naturezas, como por exemplo: a) otimização do fluxo de atividades; b) redução do tempo de ciclo do processo; c) identificação e solução de lacunas não resolvidas no mapeamento; d) qualidade do produto final, e e) evolução dos indicadores para medir desempenho do processo.

O ponto comum é que a melhoria de um processo torna-se necessária quando o resultado de sua execução encontra-se desalinhado aos seus requisitos. A necessidade de melhoria pode ser identificada ainda de forma sintomática quando há evidência clara do problema relacionado à qualidade e/ou ao desempenho. Ou de forma assintomática, por meio da comparação. Oliveira e Almeida Neto (2012b) elencam ainda algumas etapas para a melhoria do processo. A Figura 5 ilustra essas etapas.

Figura 5: Etapas para a melhoria dos processos



Fonte: Oliveira e Almeida Neto (2012b, p. 37).

Na busca da análise e melhoria de processos, várias são as ferramentas da gestão de qualidade e processos que se podem utilizar como: Ciclo PDCA; brainstorming; diagrama de causa e efeito (diagrama de Ishikawa); 5W2H; diagrama de Pareto; estratificação; folha de verificação; histograma; diagrama de dispersão; gráfico de controle; matriz SWOT; matriz GUT; Seis Sigma; indicadores de desempenho. Almeida Neto (2012) ressalta que não importa se as ferramentas são de gestão de processos ou do sistema da gestão da qualidade. Para ele: “o importante são as contribuições destas ferramentas em diferentes frentes de trabalho” (Oliveira; Almeida Neto, 2012b, p.31).

3 DESCRIÇÃO DO CENÁRIO DO ESTUDO

Roesch (2010) aponta que a caracterização da organização é importante e que os antecedentes ajudam a entender a situação problemática. Assim, sugere que sejam expostas informações históricas (acontecimentos desde sua fundação até a situação atual), sobre suas características (nacionalidade, quantidade de estabelecimentos/filiais, quantidade de funcionários, faturamento e tipos de produtos e/ou serviços produzidos e/ou prestados) e sobre o ambiente em que a organização está inserida (mercado em que atua, grupo empresarial em que está inserida).

3.1 Caracterização da organização e do ambiente

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) é uma universidade federal brasileira com mais de cem anos de história. Tem sua origem na Escola Superior de Agronomia e Medicina Veterinária (ESAMV) instituída por meio do Decreto n.º 8.319, de 20 de outubro de 1910. Por determinação do Decreto n.º 60.731, de 19/05/1967, passa a ser chamada de Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e ser dotada de autonomia didática, financeira, administrativa e disciplinar. Em 1968, por meio do Decreto n.º 63.492, de 29/10/1968, foi transformada em uma autarquia de regime especial que obedece ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Conforme prevê em seu Estatuto, tem como objetivos:

[...] gerar, sistematizar, socializar e aplicar o saber científico, tecnológico, filosófico e artístico, através do ensino, da pesquisa e da extensão indissociavelmente articulados, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na valorização da paz e da qualidade da vida [...] (UFRRJ. ESTATUTO, 2011, p.2)

Sua sede está instalada numa área de 3.300 ha, às margens da antiga Rodovia Rio–São Paulo, atualmente denominada BR-465, no município de Seropédica, na Baixada Fluminense. Mantém três *campi* nos municípios de Campos dos Goytacazes, Nova Iguaçu e Três Rios, sendo os dois últimos advindos da adesão ao Programa de Expansão do Governo Federal – Expansão Fases I e II – e ao Programa de Apoio a

Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) a partir de 2005.

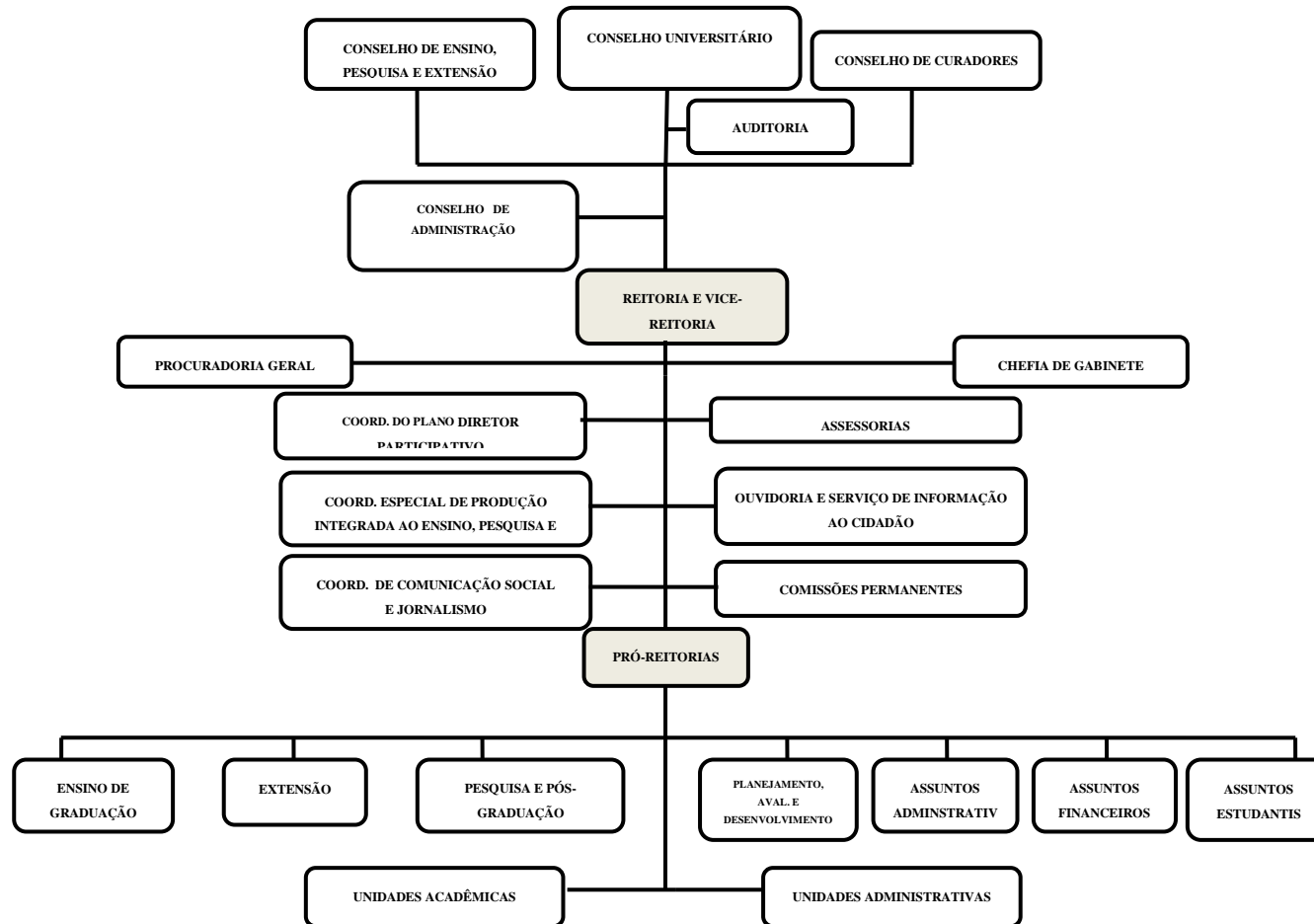
Os reflexos da adesão e da conseqüente expansão podem ser observados nos dados do Relatório de Gestão da Instituição. O Relatório de Gestão (UFRRJ, 2013) indica o aumento dos cursos de graduação em 150%, e dos cursos de pós-graduação em mais de 100% no período compreendido entre 2004 e 2013. Em 2005, a Universidade dispunha de 22 cursos de graduação, em 2013 esse número chegou a 55. No caso da pós-graduação, em 2004 a Universidade ofertava 17 cursos na modalidade *stricto-sensu* para mestrado e doutorado, que chegaram a 37 no ano de 2013.

O contingente de alunos e servidores também se modificou. Em 2005, eram 7.140 estudantes de graduação, 476 docentes efetivos, 107 professores substitutos e 1.089 técnicos administrativos. Em 2013, o número de estudantes chegou a 12.198 nos cursos de graduação presencial e 3.812 na graduação à distância. O número de servidores docentes subiu para 1.011 e o de técnicos administrativos para 1.229. No que se refere a pós-graduação, o Relatório de Gestão (UFRRJ, 2013) indica que em 2012 estavam matriculados 1.527 discentes e, devido ao aumento do número de cursos e do número de vagas oferecidas, esse número aumentou para 1.823 em 2013.

Cabe expor que o número de funcionários se amplia ao incluir os contratados de forma terceirizada, que alcançam cerca de 720 pessoas; os contratados de forma temporária, os estagiários de nível médio e superior que chegam a 92, e os 400 ex-funcionários de empresas públicas demitidos nos anos 90, e depois anistiados, que foram reintegrados ao serviço público advindos de órgãos como CBTU, Casa da Moeda, Ministério dos Transportes, Eletrobrás, Correios e Companhia das Docas, por exemplo.

Para realizar a gestão institucional, a UFRRJ conta com a Administração Central, com as Unidades Administrativas e com as Unidades Acadêmicas da Educação Superior, Básica, Técnica e Tecnológica, integradas nos *campi* universitários, como representado na figura 6.

Figura 6- Estrutura Organizacional da UFRRJ



Fonte: Relatório de Gestão da UFRRJ (2014, p.11)

A Administração Central é composta pela Reitoria, um órgão executivo; por órgãos de deliberação coletiva compostos pelos Colegiados Superiores (Conselho Universitário – CONSU; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão de Área – CEPEA; Conselho de Curadores – CONCUR; Assembleia Universitária), e por um órgão consultivo, denominado Conselho de Administração – CAD.

As Unidades Administrativas desenvolvem atividades relacionadas ao suporte administrativo, infraestrutura física e funcional da Universidade. E a estrutura acadêmica se organiza em unidades denominadas Institutos e em subunidades denominadas Departamentos, que desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão. Fazem parte ainda da estrutura universitária, o Centro de Atenção à Criança e ao Adolescente (CAIC) que atende a educação infantil, ensino fundamental e a educação de jovens e adultos em uma gestão conveniada à Prefeitura Municipal de Seropédica e o Colégio Técnico da Universidade Rural (CTUR) que atende ao ensino médio, destinado à formação técnica.

Em relação a recursos orçamentários para o exercício de 2014, conforme dados extraídos do SIMEC, a Administração Superior da Universidade dispôs de R\$ 531.259.281,71 para a gestão da mesma, sendo empenhados R\$ 525.34.170,53. A utilização desse montante inclui a Previdência de Inativos e Pensionistas da União, a Educação Profissional e Tecnológica, a Educação Superior (Graduação, Pós-graduação, Ensino, Pesquisa e Extensão) e o Programa de Gestão e Manutenção do Ministério da Educação. A título de comparação no exercício de 2005, os recursos empenhados para a UFRRJ somavam R\$ 150.314.107,41 (empenhado).

Quanto ao seu desempenho acadêmico, a UFRRJ apresentou IGC contínuo de 3,4014 e ICG faixa de 4, de acordo com medição realizada pelo Inep/MEC em 2012. Em termos de comparação, a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), a Universidade Federal Fluminense (UFF) e a Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio), mantiveram o mesmo IGC faixa no período. Já em relação ao IGC

contínuo, a UFRJ apresentou o índice de 3,8365; a UFF de 3,2965 e a Unirio de 3,3778. O Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) é um indicador da qualidade que avalia as instituições de educação superior por meio da média dos últimos conceitos preliminares de cursos (CPCs), da média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* atribuídos pela CAPES, e da distribuição dos estudantes em diferentes níveis de ensino. A UFRRJ apresentou ainda média de 3,1640 de conceito preliminar do curso (CPC) para cursos de graduação, e, no caso dos cursos de pós-graduação em que é utilizada a nota CAPES, o conceito médio do Mestrado é de 3,6776 e o conceito médio do Doutorado é de 2,5841.

Assim, a UFRRJ se apresenta como uma universidade em crescimento, em busca da solidificação de sua condição *multicampi*, e disposta a realizar as adequações necessárias à atual realidade institucional. Exemplo disso foi o processo de discussão coletiva para a elaboração e aprovação do novo Estatuto e Regimento Geral da UFRRJ, em 2011; para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional 2012–2016 e do Plano Diretor, e para a elaboração e aprovação do Regimento da Reitoria em julho de 2014, que disciplina a estrutura, as competências e o funcionamento da Reitoria no qual está inserida a Coordenadoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais, que substituiu a Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais da UFRRJ.

3. 2 Caracterização do setor

A Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais (ARII) formou-se em 2008 pela junção de uma Assessoria Especial da Reitoria, direcionada para as demandas internacionais, com o Setor de Convênios. As assessorias especiais foram instituídas pela Deliberação n.º 03, de 30 de janeiro de 2009, que as define como “encarregadas de desenvolver programas e projetos fundamentais para o desenvolvimento da UFRRJ e para o atendimento de demandas específicas, a critério da Reitoria da Universidade”. Ao Setor de Convênios, subordinado à Secretaria da Reitoria, competia a recepção e instrução dos interessados em celebrar parcerias com a Universidade; a recepção de parcerias a nível nacional e internacional, em sua maioria já formalizada; e o acompanhamento das vigências dos instrumentos e a guarda dos

processos administrativos. Essas ações eram executadas por um servidor técnico administrativo e por uma funcionária terceirizada.

À época o trabalho de Assessor para as demandas internacionais era limitado a um cargo. Com o início das políticas governamentais demandando e apoiando as ações para internacionalização da educação, tornou-se necessário uma área física e equipe para recepcionar possíveis parceiros e a comunidade acadêmica e para prospectar as ações internacionais executadas pelo Assessor. Já o Setor de Convênios encontrava empecilhos em alinhar-se aos objetivos institucionais considerando a dificuldade de comunicação com os responsáveis pela Universidade, aliada ao pouco conhecimento sobre a matéria na comunidade acadêmica, o que gerava a recepção de processos administrativos com parcerias formalizadas, mesmo em não conformidade com as diretrizes vigentes.

A incorporação dessas duas áreas (Assessoria Internacional e Setor de Convênios) havia sido realizada com êxito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com a criação do Setor de Convênios e Relações Internacionais (SCRI), atuando como um fator motivador para a junção na UFRRJ. Outro motivador foi o curso de Gestão da Internacionalização Universitária, uma capacitação ofertada pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), realizada na sede da associação em Brasília, na qual seria possível capacitar servidores que atuassem na área internacional das IFES.

O estabelecimento da ARII viabilizou a lotação de mais dois servidores, técnicos em assuntos educacionais, e a disponibilização de um espaço físico mais amplo e reformado. Dessa forma, a Assessoria estabeleceu-se no *campus* Seropédica, Prédio Central da Reitoria, 3º andar, sala 130. Além disso, essa união reforçou o apoio da Administração Superior para a cobrança dos requisitos legais na formalização das parcerias, uma vez que determinou que toda a documentação referente à celebração de convênios e instrumentos congêneres deveria ser objeto de apreciação prévia do setor. Assim, a ARII tornou-se a porta de entrada no que se refere à efetivação de acordos de cooperação e convênios na UFRRJ. Além disso, a ARII conseguiu se estabelecer

institucionalmente como local de acesso a informações e soluções sobre as parcerias, nacionais e internacionais, e sobre intercâmbio.

Todavia, houve um aumento dos processos desenvolvidos pelo setor o que ocasionou uma sobrecarga na equipe de trabalho. Parte da demanda adveio do Reitor que determinou que a Assessoria deveria atender aos órgãos internos e externos de controle, como a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU), no que condizia aos convênios e contratos com a Fundação de Apoio. Determinou ainda que a ARII deveria disseminar as alterações legais referente ao relacionamento entre a IFES e as fundações de apoio, assim como implantar a nova normativa referente às transferências de recursos da União, requerendo a utilização das funcionalidades no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV). Outra parte do pleito surgiu com os investimentos do governo federal na internacionalização da educação o que propiciou a criação de programas como Ciência sem Fronteiras (CsF), Jovens Talentos para Ciência, Programa de Licenciaturas Internacionais (PLI), e Programa Inglês sem Fronteiras, posteriormente denominado Idiomas sem Fronteiras (IsF); além da determinação do MEC para alimentação do módulo de Assessorias Internacionais no Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle (SIMEC).

Somavam-se a essas atividades a participação da ARII na Comissão de Relações Internacionais (CRIA) da ANDIFES, na Rede de Assessorias Internacionais do Rio de Janeiro (REARI), em reuniões sobre internacionalização do ensino superior do Conselho de Reitores de Universidades Brasileiras (CRUB), e em redes universitárias como o Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras e o Grupo Tordesilhas. Além disso, a UFRRJ aderiu a programas com empresas privadas como o Santander, possibilitando a implantação do Programa de Bolsas Luso-Brasileiras e Ibero-Americanas, e a participação do programa Top China por meio da recepção da comissão de chineses.

Com o aumento da demanda, aumentaram os erros, o retrabalho e a angústia de uma equipe que trabalhava, mas que não via os resultados de suas ações. Tornou-se premente definir as reais competências e atribuições da Assessoria que, à época difusa e

abrangente, não permitia um entendimento sobre sua responsabilidade face aos objetivos e interesses institucionais pelos quais era avaliada. Com o intuito de identificar o que era desenvolvido, realizou-se um mapeamento dos processos. O mapeamento identificou dezessete macroprocessos e proporcionou um panorama geral das ações desenvolvidas. Também possibilitou a equipe ter uma visão horizontal dos processos, verificando como cada um deles perpassa os diferentes setores organizacionais da UFRRJ. Com isso, foi possível identificar processos executados na ARII que deveriam ser executados por outros setores que dispõem de competência (SARDINHA, 2013).

Com base nisso, algumas reuniões foram realizadas entre a Reitora, a equipe da ARII, e os setores envolvidos, principalmente a Pró-reitoria de Assuntos Financeiros. A Pró-reitoria de Assuntos Financeiros, engloba o Departamento de Contabilidade e Finanças e Departamento de Material e Serviços Auxiliares, no qual está inserido o Setor de Contratos, e que teria a competência de gerir quatro macroprocessos- atender a órgãos de controle, celebrar instrumentos com a Petrobras e com a Fundação de Apoio, celebrar termos aditivos, celebrar convênios e contratos com Fundações de Apoio. Tendo em vista a reestruturação organizacional da Pró-reitoria de Assuntos Financeiros, esses macroprocessos seriam absorvidos pelo novo Departamento de Gestão de Contratos e Convênios (DGCC).

Além disso, considerando a necessidade e com a oportunidade da elaboração do Regimento da Reitoria, foi proposto se que a Assessoria se transformasse em uma Coordenadoria, possibilitando maior autonomia e sendo competente a executar as parcerias que promovessem a internacionalização das ações de ensino, pesquisa e extensão e o intercâmbio científico e cultural, abrangendo a mobilidade acadêmica e técnica. A definição de sua competência e objetivos, possibilitaria a transferência de alguns macroprocessos a outros setores, e permitiria a concentração de esforços nos macroprocessos de sua competência e em sua missão, traçada ainda no ano de sua criação: executar a política de relacionamento acadêmico e internacionalização da UFRRJ visando estimular a comunidade acadêmica a constituir intercâmbios técnico-científicos e culturais para o desenvolvimento institucional e regional.

Por meio da Deliberação n.º 32, de 04 de julho de 2014, (Anexo I), o CONSU aprovou o Regimento da Reitoria no qual apresenta em seu Art. 20 a criação da Coordenadoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais e a define como:

[...]órgão da Administração Central responsável pela coordenação, supervisão, assessoramento e prestação de suporte operacional à celebração de convênios e contratos com outras instituições, visando promover a integração e/ou a internacionalização das ações de ensino, pesquisa e extensão e o intercâmbio científico e cultural. A integração e/ou a internacionalização com outras instituições abrangem a mobilidade acadêmica e técnica de servidores e discentes [...] (UFRRJ, 2014, p.14)

Do mesmo modo, em novembro de 2014, por meio da Deliberação n.º 88 (Anexo II), o Conselho Universitário criou a unidade organizacional intitulada CORIN, vinculada à Reitoria. A criação da UORG refletiu-se em maior autonomia administrativa e financeira, apresentando-se como um desafio para a equipe de trabalho do setor, mas ao mesmo tempo como uma oportunidade. A equipe de trabalho é composta por seis pessoas, sendo elas: o Coordenador de Relações Internacionais e Interinstitucionais, três servidores técnico-administrativos (um administrador, um assistente em administração e um técnico em assuntos educacionais) uma funcionária terceirizada, e um bolsista. Atualmente, a CORIN trabalha na elaboração do seu planejamento, no qual estará definido sua missão, visão e valores em alinhamento aos objetivos institucionais, assim como objetivos e metas para a unidade com base nas competências definidas no Regimento da Reitoria. Além disso, participa da Comissão formada pelas Pró- Reitorias de Graduação, Pesquisa e Pós-graduação e Extensão para elaborar o Plano Institucional de Políticas para Internacionalização da UFRRJ, impulsionada pelo Plano de Desenvolvimento das Universidades (PDU) – Internacionalização.

4 EMBASAMENTO METODOLÓGICO

O capítulo detalha os procedimentos metodológicos da pesquisa que compreendem o tipo de pesquisa (qualitativa e pesquisa-ação), o método de pesquisa, a técnica de coleta de dados (grupo focal), o tratamento e a análise de dados, e as limitações da metodologia.

4.1- Método de pesquisa

O método utilizado no estudo é de natureza qualitativa, uma vez que os processos foram estudados a partir da perspectiva dos envolvidos. Esse método foi escolhido baseado em Minayo (2012) que expõe que a matéria prima da pesquisa qualitativa é composta por um conjunto de substantivos dentre os quais os sentidos se complementam, sendo eles: a) experiência - diz respeito ao que o ser humano apreende no lugar que ocupa no mundo e nas ações que realiza; b) vivência - produto da reflexão pessoal sobre a experiência; c) senso comum - um corpo de conhecimentos provenientes das experiências e das vivências que orientam o ser humano nas várias ações e situações da vida, e d) ação - pode ser definida como o exercício dos indivíduos, dos grupos e das instituições para construir suas vidas, a partir das condições que eles encontram na realidade.

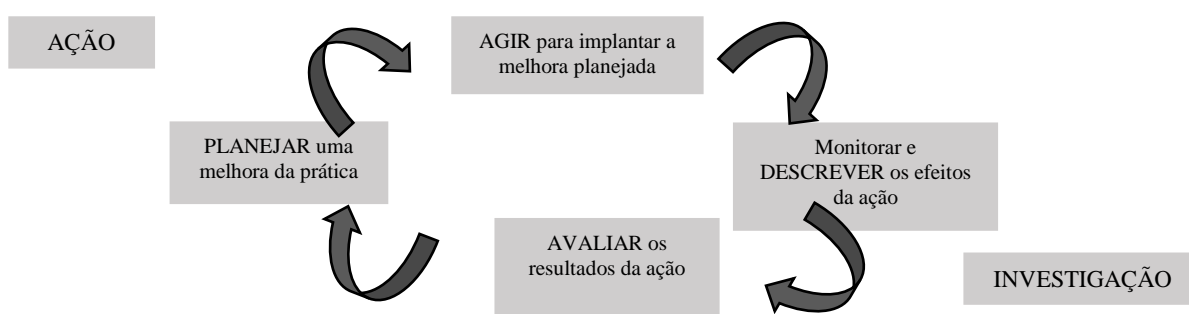
Recorrendo-se a esse método de pesquisa, pretende-se compreender e interpretar o objeto do estudo visando à proposição de alternativas reais de solução para o problema de pesquisa. Busca-se a aplicação dos resultados sem a intenção de generalizá-los, o que caracteriza a pesquisa também como aplicada e de campo. A pesquisa de campo justifica-se uma vez que as informações necessárias foram obtidas em contato direto com os responsáveis pelos processos em seu local de trabalho, a Coordenadoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais, localizada em um dos *campi* de uma IFES pública brasileira, localizada na Baixada Fluminense, no estado do Rio de Janeiro. Em relação ao caráter aplicado, revela-se na intenção de propor e implantar melhorias nos processos estudados.

Quanto aos fins, trata-se de um estudo descritivo e intervencionista. Em sua primeira etapa, o objetivo foi descrever como o processo se desenvolve e, com base

nessa descrição, elaborar um primeiro fluxograma. Em seguida, foi realizada a análise do processo, visando identificar possibilidades de melhorias. Por conseguinte, uma segunda modelagem foi elaborada e que, por propor mudanças e implantá-las, mesmo que de forma parcial, traz ao estudo o caráter intervencionista.

O estudo teve também o amparo da técnica de pesquisa-ação. A pesquisa ação é um dos inúmeros tipos de investigação-ação, sendo um termo genérico para qualquer processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela (TRIPP, 2005). Nesse ciclo, planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática com o intuito de aprender mais durante o processo seja a respeito da prática ou da própria investigação, como exposto na Figura 7.

Figura 7: Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação



Fonte: TRIPP (2005, p. 446)

Thiollent (2009) ressalta que o processo cíclico da pesquisa-ação não existe de forma padronizada, uma vez que dependendo da situação social ou quadro organizacional em que se aplica, os procedimentos e a ordenação das etapas podem variar. Por esse motivo, o autor apresenta passos para a condução de um projeto de pesquisa-ação, da concepção e organização da pesquisa social, conforme resumido no quadro 4. Apesar de apresentar parcialmente uma ordem sequencial no tempo com a fase exploratória e, ao final, com a divulgação dos resultados, os temas intermediários não foram ordenados numa determinada sequência temporal, uma vez que nesse

intervalo poderá haver uma multiplicidade de caminhos a serem escolhidos em função das circunstâncias. Como expõe Thiollent:

[...] O planejamento de uma pesquisa ação é muito flexível. Não segue uma série de fases rigidamente ordenadas. Há sempre um vaivém entre várias preocupações a serem adaptadas em função das circunstâncias e da dinâmica interna do grupo de pesquisadores no seu relacionamento com a situação investigada [...] (THIOLLENT, 2009, p.51).

Quadro 4: Passos para condução de uma pesquisa-ação

Fase exploratória	Consiste em descobrir o campo de pesquisa, os interessados e suas expectativas e estabelecer um primeiro levantamento da situação, dos problemas prioritários e de eventuais ações.
Tema da pesquisa	Visa designar o problema prático e da área de conhecimento a serem abordados.
Colocação dos problemas	Definir uma problemática na qual o tema escolhido adquira sentido; a problemática é o modo de colocação do problema de acordo com o marco teórico conceitual adotado.
Lugar da teoria	Articular uma problemática com um quadro de referência teórica adaptado ao setor, o que consiste em gerar ideias ou diretrizes para orientar a pesquisa e suas interpretações, auxiliando nas argumentações e na linha de raciocínio delineada.
Hipóteses	A partir da formulação da hipótese o pesquisador identifica as informações necessárias, evita a dispersão, focaliza determinados segmentos do campo de observação e seleciona os dados.
Seminário	Consiste em examinar, discutir, tomar decisões acerca do processo de investigação e coordenar as atividades dos grupos de pesquisa.
Campo de observação, amostragem e representatividade qualitativa	Aparece quando o campo de observação delimitado é grande, com as seguintes possibilidades de abrangência: toda população por grupos especializados, amostragem e valorização de critérios de representatividade qualitativa.
Coleta de dados	Efetuada por grupos de observação e pesquisadores sob controle do seminário central; suas principais técnicas são a entrevista coletiva e a entrevista individual aplicada de modo aprofundado.
Aprendizagem	É associada ao processo de investigação; a aprendizagem dos participantes é facilitada pelas contribuições dos pesquisadores e, eventualmente, pela colaboração de especialistas em assuntos técnicos com conhecimento útil ao grupo.
Saber formal / saber informal	Visa estabelecer a estrutura de comunicação entre os dois universos culturais: o dos especialistas e o dos interessados.
Plano de ação	É a concretização de uma forma de ação planejada, objeto de análise, deliberação e avaliação.

Divulgação dos resultados	Retorno da informação aos grupos implicados e divulgação nos diferentes setores interessados.
----------------------------------	---

Fonte: Adaptado de Thiollent (2011, p.55).

Com base nas propostas apresentadas por Thiollent (2009 e 2011), optou-se por elaborar uma estrutura da pesquisa-ação, ou seja, um planejamento para a condução do presente estudo, fazendo-se as necessárias adaptações relacionadas ao tema e aos objetivos dessa pesquisa. Um resumo das fases, com as principais etapas e atividades, e as medidas aplicadas na pesquisa estão ilustradas no quadro 5.

Quadro 5- Estrutura da pesquisa-ação

Fases	Etapas e atividades		Medidas aplicadas na pesquisa
Exploratória	Tema de pesquisa	Definir a estrutura conceitual e teórica	Mapeamento prévio da literatura. Definição do tema, problema, objetivos e método de pesquisa.
	Colocação dos problemas	Selecionar unidade de análise e técnicas de coleta de dados	Definição da unidade de análise a partir do problema identificado no setor. Técnicas de coleta definidas de acordo com a necessidade de cada etapa: análise documental, reuniões de equipe, entrevista individual e observação participante.
	Lugar da teoria	Definir contexto e propósito	Diagnóstico da situação no projeto de pesquisa da pós-graduação <i>lato sensu</i> em Gestão Pública. Diagnóstico das necessidades de direcionamento da pesquisa. Definição do tema e interessados. Delimitação do problema.
Principal	Coleta de Dados	Coletar dados	Reuniões de equipe. Seminário. Curso e <i>benchmarking</i> Planejamento do plano de ações – preparação para aplicação da análise. Realizar a análise. Verificar os resultados. Planejamento do plano de ações.
	Aprendizagem	Reuniões de equipe	
	Saber formal/ informal	Analisar dados	
	Plano de ação	Planejar ações e seminário	
	Seminário		
Ação	Plano de ação	Implementar ações e seminário	Implementação do plano de ações
	Seminário		
Avaliação	Seminário	Avaliar resultado	Avaliação dos resultados Redação do relatório Publicação do relatório.
	Plano de ação	Gerar relatório	
	Divulgação dos resultados	Divulgar relatório	

Fonte: Adaptado de Thiollent (2009 e 2011)

4.2- Técnica de coleta de dados

A pesquisa demandou a utilização de instrumentos de coleta de dados diversos. Primeiro foram utilizadas as fontes bibliográficas, a fim de buscar respaldo teórico para o estudo. Também foram utilizadas fontes documentais de onde foi possível extrair dados institucionais, regras e normas que interferem na execução dos processos. Roesch (2010) afirma que os documentos da organização - tais como relatórios anuais, estatutos, regimentos, documentos legais - são uma das fontes mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração, e, normalmente são utilizados como fontes complementares a entrevistas ou outros métodos de coleta uma das fontes de dados.

Para a pesquisa de campo, optou-se pelo grupo focal. O grupo focal (*focus group*) ou grupo de foco consiste na realização de entrevistas em grupo, conduzidas por um moderador (VERGARA, 2012). Para isso foi constituída uma equipe de trabalho, identificada no Quadro 6, que contou com a participação efetiva de seis colaboradores, sendo um deles consultor acadêmico externo. A equipe atuou de julho de 2013 a junho de 2015.

A geração dos dados na pesquisa-ação porém ocorre também por meio do envolvimento ativo, dia a dia, no processo organizacional, relacionando-o com a pesquisa. Além disso, Coughlan e Coughlan (2002, p.231) afirmam que não somente dados são gerados durante a participação e na observação dos grupos de trabalho, visto que nesses momentos, problemas são resolvidos, decisões tomadas, além de intervenções que fazem avançar o projeto. É o agir e criar conhecimento sobre a ação (Coughlan e Coughlan, 2002, p.220).

Ainda segundo Coughlan e Coughlan, algumas dessas intervenções podem acontecer em encontros informais, tais como o almoço, café da tarde ou em momentos de lazer. No contexto dessa pesquisa, constatou-se que a equipe de trabalho instituída para o estudo utilizou-se do momento de reunião do café da tarde para sanar dúvidas, propor sugestões, além de promover debates sobre os macroprocessos estudados. As entrevistas concedidas de forma informal pelo Coordenador do setor, também proporcionaram direcionamentos à pesquisa, assim como uma visão mais ampliada no

que se refere aos posicionamentos políticos da atual gestão da Universidade no que concerne à internacionalização.

4.3- Tratamento e análise dos dados

Os dados advindos de fontes documentais foram tratados qualitativamente utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, como recomenda Vergara (2012). Nas reuniões e entrevistas utilizou-se a análise interparticipante, agregando à interpretação do pesquisador, palavras dos próprios sujeitos, com foco em realizar deduções sobre os macroprocessos da unidade pesquisada. Utiliza-se as partes mais relevantes expostas pelos membros da equipe permanente durante as reuniões mesclando com a interpretação da pesquisadora.

4.4- Metodologia de análise de processos

Para a elaboração e análise do modelo, adotou-se o método proposto por Oliveira e Almeida Neto (2012b, p. 44), adaptado para a realidade deste estudo. O método é composto de quatro fases. A primeira fase foi a de preparação para a análise dos processos, que incluiu a obtenção de patrocínio pela alta administração da instituição pesquisada, a análise do contexto do projeto, assim como a definição da equipe de trabalho que atuou no estudo. Apresentou-se ainda à equipe de trabalho os conceitos que permeiam a gestão de processos e como a mudança beneficiaria a todos. Além disso, motivou-se os participantes a identificar e propor mudanças, e propôs-se realizar as mudanças num ritmo compatível ao funcionamento normal do processo.

A segunda fase compreendeu a seleção do processo a ser otimizado, sendo necessária a identificação e a seleção dos processos organizacionais a serem analisados. Após a seleção, recorreu-se a identificação dos roteiros e a modelagem dos macroprocessos, visando o levantamento do estado atual dos mesmos. A terceira fase envolveu a identificação das melhorias a serem implementadas, sendo resultado das reuniões da equipe de trabalho. Nessa fase, foram elaboradas propostas de indicadores de desempenho para avaliação, monitoramento e gestão dos processos. Na quarta e última fase implantou-se o processo modificado, realizada à medida em que a instituição adotou as mudanças sugeridas.

4.5- Limitações da metodologia

A metodologia utilizada apresenta limitações, dentre elas pode-se citar: a) a possibilidade dos sujeitos terem mascarado dados relevantes para a pesquisa por algum motivo, alheio à vontade e fora do controle da pesquisadora, durante as reuniões; b) as ações contrárias ou céticas por parte dos sujeitos dificultando a obtenção de dados e a implantação de ações, e c) a pesquisa bibliográfica e documental limitada às fontes de acesso e interpretação da autora.

5 REALIZAÇÃO DA PESQUISA-AÇÃO

O presente estudo desenvolveu-se a partir dos resultados encontrados na pesquisa desenvolvida na pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública da UFRRJ, apresentada em julho de 2013, por meio da qual foi realizado um mapeamento dos macroprocessos executados pela ARII, contemplando a identificação, levantamento de roteiro e elaboração de fluxogramas macroprocessos, assim como um Guia de Referência de Gestão (Apêndice A) (SARDINHA, 2013). O trabalho proporcionou à equipe de trabalho da ARII um panorama geral das ações desenvolvidas pelo setor, identificando os fluxos de trabalho dos macroprocessos; assinalando as entradas que suprem os mesmos, as referências que permitem seu controle, modelo e orientação; verificando o suporte necessário para sua execução, o produto resultante das atividades e os usuários atendidos. Isso possibilitou à equipe ter uma visão horizontal dos processos, verificando como cada um deles perpassa os diferentes setores organizacionais da UFRRJ.

Com essas informações, notou-se que alguns macroprocessos desenvolvidos pela Assessoria deveriam ser executados por outros setores com competência estabelecida pela Universidade. Nesse contexto, os servidores lotados na ARII questionaram-se se o subdimensionamento de pessoal vivenciado pela Assessoria fora causado pelos investimentos do governo federal na internacionalização das Universidades, por meio de programas como o Ciências Sem Fronteiras, por exemplo, ou pela alocação de processos de competência de outros setores da organização. Além disso, questionaram-se também e, principalmente, quais as reais competências e atribuições da ARII? Qual a responsabilidade do setor face aos objetivos da UFRRJ?

Outra percepção do estudo surgiu no momento das entrevistas para identificar os roteiros de trabalho. Ao visualizarem os roteiros e os fluxogramas dos macroprocessos, os funcionários que participaram da pesquisa identificaram atividades e rotinas que poderiam ser suprimidas, falhas que geravam erros, retrabalho e que atrasavam a conclusão de atividades, assim como oportunidades de melhorias. Algumas delas foram aplicadas imediatamente, como, por exemplo, a disponibilização no sítio da ARII de minutas dos instrumentos, modelos de planos de trabalho e um *checklist* com

os documentos institucionais e do representante legal da instituição, necessários para formalizar a parceria. Isso acarretou a diminuição de atendimentos presenciais, por e-mail ou pelo *fale conosco* em busca de minutas e procedimentos iniciais de abertura de processos, e reduziu o número de processos administrativos abertos com inconsistências.

Do mesmo modo, foram modificadas algumas atividades junto a Secretaria de Órgãos Colegiados com o intuito de agilizar a análise dos processos administrativos referentes a convênios e acordos de cooperação por parte do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e ao Conselho Universitário (CONSU). Em resumo, os processos administrativos eram encaminhados ao Gabinete da Reitoria e, após, à SOC para apreciação do CEPE e CONSU.

Normalmente após a reunião do CEPE, retornavam a ARII para ciência de sua aprovação e depois seguiam novamente a SOC para inserção do mesmo na pauta do CONSU. Ocorre que no período em que o processo administrativo percorria o Gabinete da Reitoria, a Assessoria, e a SOC, a pauta do CONSU estava fechada e o processo aguardava até próxima reunião para ser apreciado. Logo, percebeu-se que o melhor seria encaminhar os autos para apreciação nas duas instâncias, e só após remeter ao Gabinete da Reitoria e à ARII.

Os resultados da pesquisa e os questionamentos gerados pela mesma foram apresentados à Reitora da UFRRJ em 2013. Em consequência disso, foi autorizada a divulgação do Guia de Referência de Gestão no sítio institucional assim como no âmbito da UFRRJ. Ainda com base nos resultados do estudo e tendo em vista a oportunidade de elaboração do Estatuto da Reitoria – que disciplina a estrutura, as competências e o funcionamento da Reitoria – foi proposto a substituição da Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais por uma Coordenadoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais (CORIN). Essa alteração permitiria maior autonomia administrativa, possibilitando a definição de competências e objetivos da unidade alinhados aos objetivos organizacionais. E também autonomia financeira, com a criação de uma unidade organizacional com destinação de recursos próprios, o que demandaria

ainda o estabelecimento de um planejamento anual e plurianual, com indicadores de desempenho estabelecidos para posterior avaliação do setor.

Face o exposto, iniciou-se a ampliação da pesquisa bibliográfica, em busca de um embasamento teórico para propor soluções visando contribuir para a melhoria dos processos da organização e para gerar conhecimento. Thiollent (2011, p. 62) ressalta que na pesquisa-ação os problemas colocados são inicialmente de ordem prática, para os quais buscasse soluções para alcançar um objetivo ou realizar uma transformação dentro da situação observada. Assim, a fundamentação teórica foi desenvolvida para amparar a identificação do problema de pesquisa e suas possíveis soluções, identificando conceitos em trabalhos relevantes para construir uma base teórica de caráter explicativo.

Na sequência, foram definidos o problema e a questão de pesquisa, e os objetivos gerais e específicos. Por se tratar de uma pesquisa-ação, definiu-se ainda os objetivos de pesquisa e os objetivos de ação que devem estar relacionados. Thiollent define esses dois tipos de objetivos como:

[...]a) objetivo prático: contribuir para o melhor equacionamento possível do problema considerado como central na pesquisa, com levantamento de soluções e proposta de ações correspondentes às “soluções” para auxiliar o agente (ou ator) na sua atividade transformadora da situação. É claro que este tipo de objeto deve ser visto com ‘realismo’, isto é, sem exageros na definição das soluções alcançáveis. Nem todos os problemas têm soluções a curto prazo. b) objetivo de conhecimento: obter informações que seriam de difícil acesso por meio de outros procedimentos e aumentar nosso conhecimento de determinadas situações [...] (THIOLLENT, 2011, p.24)

Procedeu-se a formação de um grupo permanente para o desenvolvimento do processo de pesquisa-ação (Thiollent, 2009, p.55). Os membros desse grupo de trabalho participaram de modo voluntário conforme o interesse acerca da problemática e dos objetivos práticos da pesquisa. Formou-se uma equipe multidisciplinar que contou com a participação de cinco membros permanentes, conforme detalhamento no Quadro 6, além de um consultor acadêmico externo especializado em processos e tecnologia.

Quadro 6 :Membros permanentes da equipe

Atribuição	Função	Especialidade	Tempo de serviço na ARII/UFRRJ
Coordenador	Assistente Administrativo/ Coordenadora de Convênios (Pesquisadora e autora da Dissertação)	Comunicação/ Administração	6 anos
Membro participante	Coordenador de Relações Internacionais e Interinstitucionais	Medicina Veterinária	40 anos
Membro participante	Administradora	Administração	3 anos
Membro participante	Técnico em Assuntos Educacionais	Letras/ Educação	35 anos
Membro participante	Recepcionista	Técnico em Agropecuária	3 anos

Fonte: Elaboração própria.

Em decorrência dos estudos realizados na especialização em Gestão Pública e apresentados a Administração Superior da UFRRJ, o Estatuto da Reitoria foi aprovado por meio da Deliberação CONSU n.º 32, de 04 de julho de 2014, com a inclusão da Coordenadoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais (CORIN). Em seu Capítulo IV, Seção I, Art. 20, institucionalizou-se a CORIN, sendo esta “responsável pela coordenação, supervisão, assessoramento e prestação de suporte operacional à celebração de instrumentos que promovam a internacionalização das ações de ensino, pesquisa e extensão, e o intercâmbio científico e cultural”. Cabe ressaltar que a permanência na nomenclatura do setor indicando o vínculo com as ações interinstitucionais, não se refletiu na descrição das competências. Ocorre que não há um setor específico que aborde a questão na UFRRJ, o que impactará a permanência dos macroprocessos na CORIN. Com esse embasamento, procedeu-se a identificação dos processos organizacionais alinhados às novas competências da CORIN.

Para isso, os membros da equipe de trabalho constituído para a realização deste estudo, descritos no Quadro 6, analisaram o Guia de Referência em Gestão, no qual estão descritos os dezessete macroprocessos, a saber: a) atender a órgãos de controle, b) celebrar acordos de cooperação técnica, c) celebrar convênios de estágio, d) celebrar convênios e contratos com fundações de apoio, e) celebrar instrumentos com a PETROBRAS e com fundações de apoio, f) celebrar protocolo de intenções, g) celebrar

termos aditivos, h) celebrar termos de cessão de uso, i) celebrar termos de cooperação internacional, j) coordenar as permissões de uso de espaços da UFRRJ, l) coordenar o programa Ciência Sem Fronteiras (CsF), m) desenvolver o programa de intercâmbio IAEST, n) desenvolver o programa de mobilidade internacional Santander Universidades, o) orientar usuários em relação a formalização de parcerias e intercâmbios, p) recepcionar interessados em parcerias com a UFRRJ, q) solicitar passaporte oficial, e r) supervisionar a hospedagem na Casa de Hóspedes da Reitoria. Foram identificados sete macroprocessos (a, c, d, e, h, j, r) que poderiam ser redistribuídos a setores com competência estabelecidas pela Universidade para desenvolvê-los.

Os macroprocessos letra d (celebrar convênios e contratos com fundações de apoio), e letra e (celebrar instrumentos com a PETROBRAS e com fundações de apoio) envolvem a transferência de recursos entre a UFRRJ e outras instituições. Já o macroprocesso letra a (atender a órgãos de controle) relaciona-se com os macroprocessos letra d e e, uma vez que os órgãos de controle averiguam a execução dos recursos. Desde 2008, quando existia o Setor de Convênios, as atividades do setor limitavam-se a inicial do trâmite, ou seja, a celebração do instrumento em forma física (processo administrativo) e, a partir de 2012, também em forma virtual, acessando o Portal dos Convênios- SICONV; além do acompanhamento dos prazos de vigência. A execução da parceria, o acompanhamento das ações e a prestação de contas eram designadas ao gestor da parceria, na maioria das vezes o próprio coordenador do projeto, o que pode minimizar as ações de controle.

A Controladoria Geral da União no último Relatório de Auditoria Anual de Contas sobre as ações da UFRRJ, inscrito sob o n.º 201203058 e referente ao exercício de 2011, já demonstrava preocupação com a falta de um controle mais efetivo no que concerne à transferência de recursos. Era premente a manutenção de uma equipe capaz de acompanhar/fiscalizar de forma tempestiva a aplicação dos recursos repassados, com o estabelecimento de rotinas para proceder à análise das prestações de contas dos convênios, com a elaboração de planejamento e realização de fiscalizações *in loco* na execução das transferências concedidas.

Apesar da Administração Superior reconhecer os problemas e estar sensível a causa, as ações para solucioná-las tais como capacitações, manutenção da equipe de trabalho e *benchmarking*, mantinham-se eventuais, quando da necessidade de celebração de um convênio. Em setembro de 2013, essas informações foram apresentadas à Reitora e à Pró-Reitora de Assuntos Financeiros por componentes da equipe de trabalho do presente estudo, e sugeriu-se a criação de um Setor de Convênios. A sugestão foi acatada e criou-se o Departamento de Gestão de Contratos e Convênios (DGCC), em abril de 2014. A operacionalização do departamento, entretanto, estava sujeita a contratação de pessoal, o que ocorreu em 2015. Nesse período, os macroprocessos continuaram a ser desenvolvidos pela CORIN. Em abril de 2015, com o início das atividades do DGCC, iniciou-se a transferência dos macroprocessos com o treinamento do pessoal e a indicação de realização de cursos específicos na área, sob orientação da equipe da CORIN e com apoio da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas da UFRRJ (CODEP).

Em relação ao macroprocesso celebrar convênios de estágio (letra c), acredita-se que poderia ser executado por completo pela DEST. A atuação da CORIN indicada no *script* e no fluxograma do macroprocesso se restringe a verificação documental, o que indica retrabalho uma vez que é premissa a documentação completa para a autuação dos documentos, e a publicação no DOU. Para isso, por iniciativa da equipe de trabalho constituída para este estudo, foram feitas duas reuniões com a equipe do DEST que relatou não ter capacidade técnica e operacional para a realização completa das atividades. A transferência do macroprocesso ao DEST não foi concluída.

Já o macroprocesso celebrar termos de cessão de uso (letra h) começou a ser executado pelo Setor de Convênios em 2008, por determinação do Reitor, tendo como justificativa a importância institucional. Contudo, o Departamento de Patrimônio tem a competência para a execução dos termos. Em 2013, a ARII informou a necessidade de transferir o macroprocesso, porém a transferência não foi concluída.

Apesar dos macroprocessos coordenar permissões de uso de espaços da UFRRJ (letra j) e supervisionar a hospedagem da casa de hóspedes da Reitoria (letra r) serem competências diretas da Reitoria, o Coordenador da CORIN acredita que as permissões

fazem parte das relações interinstitucionais que necessitam de uma resposta mais ágil ao parceiro. Já a casa de hóspedes acolhe os visitantes estrangeiros, por exemplo professores advindos de parcerias celebradas, e supre a carência de hotéis na região.

Após identificar os processos organizacionais alinhados às novas competências da CORIN, tornou-se necessário identificar os processos críticos que deveriam ser analisados. Para isso optou-se por utilizar a Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência. (Matriz GUT). Cabe ressaltar que devido a impossibilidade imediata de transferir os macroprocessos c, h, e j, para quem de direito, os mesmos foram mantidos na Matriz GUT. Além disso, optou-se por retirar da matriz o macroprocesso 1 - coordenar o programa Ciência Sem Fronteiras (CsF), uma vez que este recebe orientações quanto a demanda e execução diretamente da CAPES e do CNPQ. Logo, onze macroprocessos poderiam ser avaliados pela Matriz GUT a fim de identificar os processos críticos da unidade.

Para isso foram realizadas duas reuniões em setembro de 2014. Na primeira reunião apresentou-se a equipe o conceito de processo crítico exposto por Oliveira (2012b, p.26): “Processos críticos são aqueles que tem relação direta com a estratégia de negócio da sua empresa. São os que estão diretamente alinhados com a estratégia de negócio”. Na ocasião, apontou-se também a necessidade de considerar a CORIN como o organismo principal, que ao desenvolver seu objetivo geral estaria executando um macroprocesso.

Por exemplo, a promoção da internacionalização em ações de ensino, pesquisa e extensão pode ser atingida por meio do envio de alunos de graduação para o estrangeiro bem como de docentes para aplicarem suas pesquisas em laboratórios internacionais. Logo, um processo essencial, sem o qual a viabilização de todos os demais processos ficaria impedida ou prejudicada, seria a celebração de termos de cooperação internacional. Assim, qualquer proposta de melhoria nesse processo tem o potencial de proporcionar impactos positivos na CORIN, gerando resultados e agregando valor. Trata-se, portanto, de um processo primário e crítico.

Apresentou-se ainda o funcionamento da matriz GUT, uma matriz de priorização de problemas a partir da análise feita, considerando os critérios de gravidade, urgência e tendência. Como detalhado por Ferreira:

[...]Gravidade mede o impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo, caso o problema não seja resolvido. Urgência demonstra a relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema. Tendência aponta o potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema[...] (FERREIRA, 2013, p.86)

Com base nisso, os membros da equipe deveriam identificar nos *scripts* e fluxogramas, os macroprocessos críticos do setor. Optou-se por encaminhar via endereço eletrônico a matriz GUT para que os componentes da equipe atribuíssem as pontuações sem a interferência dos outros componentes e para que aplicassem os conceitos apresentados. Ao final dessa etapa, os membros apontaram os mesmos macroprocessos, dentre eles: celebrar acordo de cooperação, celebrar convênio de estágio, celebrar termo de cooperação internacional e recepcionar interessados. As posições hierárquicas, entretanto, apresentavam diferenças.

Com base nos dados gerados na primeira reunião, foi realizada a segunda reunião. Os conceitos foram ratificados, e, posteriormente, foi aplicada a Matriz GUT apenas com os macroprocessos pré-selecionados. O resultado da aplicação identificou o macroprocesso “celebrar acordo de cooperação” como o processo mais crítico desenvolvido pela CORIN, seguido do “celebrar convênio de estágio” e “celebrar termo de cooperação internacional”. O resultado da votação surpreendeu os integrantes da equipe, que na ocasião contava com quatro componentes, uma vez que dois dos macroprocessos tidos como críticos não se relacionavam com a área internacional.

Diante do resultado da matriz, procedeu-se a análise dos macroprocessos, abordada no próximo capítulo. Cabe esclarecer que até esse momento um membro da equipe já havia realizado um curso intitulado “Análise e Melhoria de Processos”, ministrado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em Brasília. Na ocasião foi possível conhecer outros órgãos federais que aplicam a Gestão de Processos, como a Secretaria Executiva do Ministério da Previdência Social. O mesmo curso foi

aplicado posteriormente na UFRRJ. Nesta oportunidade, dois membros permanentes da pesquisa realizaram a capacitação. Este curso proporcionou o primeiro contato de alguns setores com a gestão de processos. Para os participantes da CORIN foi uma oportunidade para rever seus conceitos e sua aplicabilidade, mas principalmente para encontrar setores nos quais os macroprocessos executados pela CORIN perpassam.

Com a análise dos macroprocessos, a equipe de trabalho apresentou as demandas foram apresentadas ao Coordenador da CORIN e ao Chefe de Gabinete. Ambos aprovaram as sugestões de alterações emanadas da análise. Antes de aplicá-las a nível institucional, promoveu-se um seminário. A pedido do Coordenador da CORIN e pela demanda de um Instituto da UFRRJ, foi realizado o seminário para os departamentos e para a pós-graduação do referido Instituto. Primeiro, apresentou-se o macroprocesso “celebrar termos de cooperação internacional” em sua forma extensiva, ou seja, quando já existe um projeto a ser desenvolvido e que tenha implicações acadêmicas, administrativas e /ou financeiras para a UFRRJ.

A seguir, apresentou-se o macroprocesso “celebrar termos de cooperação internacional” para atendimento à nível institucional, constituindo o modelo de processo melhorado, ou seja, no formato “*to be*”. A celebração de termos de cooperação internacional é um dos instrumentos mais demandados pelos docentes, principalmente pelos que participam de grupos de pesquisas com professores estrangeiros, ou realizaram parte de sua formação no exterior e mantem contatos com outros pesquisadores, colegas e parceiros. O novo modelo (*to be*) gerou interesse em alguns dos presentes, mas a reação de outros foi de indignação, como se houvesse uma quebra na hierarquia. Como resultado dessa reação, foi necessário repensar o uso de uma linguagem diferenciada para apresentar as novas propostas à comunidade acadêmica.

Por fim, após a análise e a aplicação do seminário, elaborou-se um plano de ações para cada macroprocesso analisado. As ações aplicadas estão detalhadas na análise do processo, assim como uma avaliação para as ações que já obtiveram resultados. Foram sugeridos ainda indicadores de desempenho e índices de controle da qualidade visando a manutenção das ações em prol da melhoria contínua dos processos.

6 ANÁLISE DOS MACROPROCESSOS

A partir dessa contextualização, os processos críticos selecionados foram descritos e analisados na forma de modelos. Para facilitar a compreensão do modelo existente (*as is*), detalhou-se cada uma de suas fases. Uma vez mapeado, o macroprocesso reflete a sua forma de funcionamento atual sendo mais fácil a percepção de problemas e pontos críticos que interferem na eficiência do processo, na geração de valor e no alcance dos objetivos do setor. Para Paim *et al.* (2009) é central documentar as melhorias propostas. Uma das formas de documentação é a criação do modelo “*to be*”. Assim, o passo seguinte foi a representação do modelo do macroprocesso no qual é proposto melhorias e soluções. Optou-se ainda por definir Indicadores de Desempenho e Itens de Controle da Qualidade para cada instrumento analisado, a partir da necessidade de subsidiar o planejamento, a análise e a melhoria contínua na gestão do processo. Por fim, elaborou-se um plano de ações para a implantação do processo modificado.

6.1 -Macroprocesso “Celebrar Acordos de Cooperação”

O macroprocesso “Celebrar Acordos de Cooperação” objetiva instituir a cooperação técnico- científica entre duas ou mais instituições, públicas ou privadas, visando a realização de um trabalho conjunto de interesse comum. O instrumento pode ser a nível institucional ou específico. É regido, no que couber, pela Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993; pelo Estatuto e Regimento da UFRRJ, e pelas instruções normativas acordadas no momento da celebração do Acordo. Foram identificados como fornecedores do processo: os docentes, a Seção de Arquivo e Protocolo Geral (SAPG), Departamento, Instituto, Reitoria, Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais (ARII), Procuradoria Federal, Secretaria de Órgãos Colegiados (SOC) e os partícipes.

6.1.1- Identificação dos roteiro e modelagem do macroprocesso

A execução deste processo pode ser iniciada: pela demanda de uma instituição, por meio de ofício; ou pela demanda de um docente. Optou-se por analisar a segunda opção tendo em vista ser a mais recorrente. Nesse caso, o docente interessado em

celebrar a parceria remete um memorando a Chefia do Departamento, apresentando e justificando o projeto e a parceria, juntamente com uma cópia do projeto a ser desenvolvido, a minuta do Acordo de Cooperação, pré-aprovado pela Procuradoria Federal e disponibilizado no link da ARII; e a documentação da instituição parceira. Após, o docente se dirige a Seção de Arquivo e Protocolo Geral (SAPG) e solicita a autuação da documentação.

O instrumento deve ser aprovado em quatro instâncias, sendo elas: o Conselho Departamental, o Conselho do Instituto (CONSUNI), o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e o Conselho Universitário (CONSU). Além disso, o instrumento deve ser apreciado pela Procuradoria Federal. Quando utilizada a minuta previamente aprovada atendendo aos requisitos jurídicos, dificilmente se exige ajustes. Quando utilizada minuta com cláusulas divergentes à minuta pré-aprovada, ajustes poderão ser necessários, assim como a negativa da formalização do instrumento.

Concluída a etapa de aprovações, a ARII verifica a necessidade de possíveis ajustes, e imprime as vias do instrumento, conforme previamente determinado. As vias do Acordo de Cooperação Técnica são assinadas pela Reitora e por uma testemunha da UFRRJ. O instrumento assinado é enviado aos envolvidos, por ofício e via Correios, para que o responsável na instituição proceda a assinatura. Após assinatura, restitui as vias à UFRRJ. A Reitoria recebe as vias do instrumentos e devolve a ARII.

ARII checa as assinaturas, numera o termo e publica o extrato do termo no Diário Oficial da União (DOU). O instrumento passa a ter valor legal a partir da data de sua publicação. Uma vez publicado, uma via do instrumento juntamente com a publicação é anexada aos autos. Remete-se o processo administrativo a Reitoria para encaminhar uma via do termo e da publicação ao partícipe. A Reitoria então remete a via ao partícipe, por ofício e via Correios. Nesse momento, é definido um gestor através de Portaria de Nomeação. Após, restitui os autos à ARII para acompanhamento das ações e a vigência do instrumento.

O Quadro 7 apresenta o roteiro do macroprocesso e a Figura 8 o fluxo do macroprocesso, representando o modelo “*as is*”.

Quadro 7. Roteiro do macroprocesso “Celebrar Acordos de Cooperação”

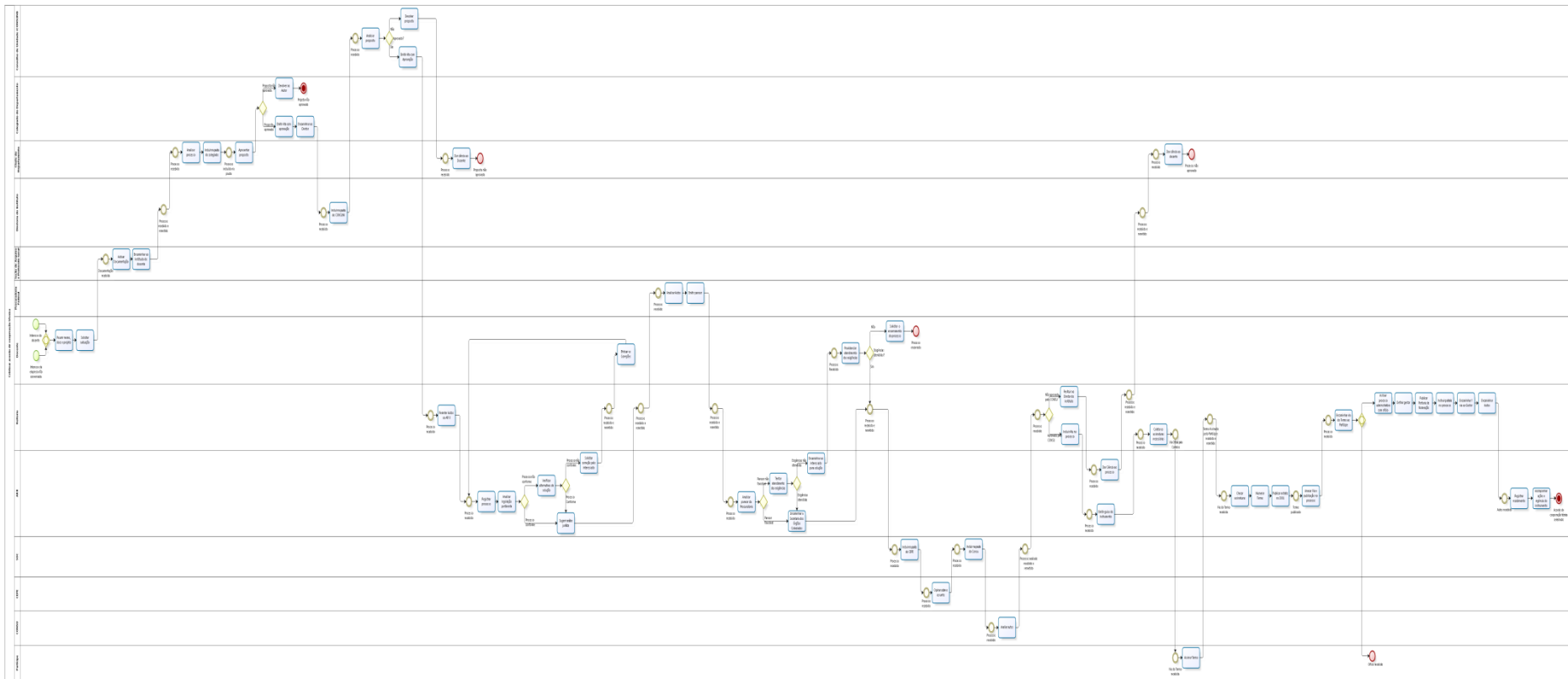
Processo/Agente		Número/Procedimento
Docente	Docente	Emitir memorando a Chefia do Departamento com apresentação e justificativa para o projeto e a parceria, cópia do projeto a ser desenvolvido, minuta do Acordo de Cooperação, e documentação da instituição parceira.
		Solicitar autuação da documentação.
SAPG	Servidor	Autuar a documentação e encaminhar processo ao Instituto do docente.
Departamento	Chefe do Departamento	Apreciar o processo e verificar a possibilidade da inclusão na pauta do Colegiado do Departamento. Caso seja possível, incluir na pauta do Conselho Departamento.
		Apresentar ao Colegiado.
		Encaminhar o processo ao Diretor do Instituto.
	Conselho Departamental	Avaliar e emitir parecer. Caso aprovado, seguir para o Diretor do Instituto com a Ata da Reunião assinadas pelos participantes. Em caso de reprovação e/ou solicitação de esclarecimentos, o retornar ao autor.
Instituto	Diretor do Instituto	Receber o processo advindo do SAPG e encaminhar ao Chefe do Departamento para apreciação.
		Receber processo e verificar a possibilidade da inclusão na pauta do Conselho da Unidade (CONSUNI).
		Apresentar ao CONSUNI
		Encaminhar à Reitoria para apreciação do Reitor.
	CONSUNI	Avaliar e emitir parecer. Caso positivo, Diretor do Instituto encaminhar o processo juntamente com a Ata assinada pelos participantes à Reitoria propondo a celebração do instrumento. Caso negativo, retornar ao Diretor do Instituto para encaminhar ao Chefe do Departamento.
Reitoria	Reitor ou Vice-Reitor	Avaliar o convênio.
		Assinar as vias do instrumento.
	Chefia de Gabinete	Receber o processo e remeter a Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais (ARII) para registrar e verificar a instrução processual.
		Receber processo após análise da ARII. Caso ok, remeter autos à Procuradoria Federal para análise jurídica. Caso não ok, restituir ao Diretor do Instituto para correção.
		Receber o processo da Procuradoria Federal e remeter a ARII para ciência e manifestação em relação ao parecer.
		Receber autos após análise do parecer pela ARII. Se ok, encaminhar à SOC.
		Se não ok, restituir ao Diretor do Instituto para ciência

		e/ou atendimento a exigências.
		Receber o processo da SOC e verificar. Caso aprovado, seguir com as atas inclusas para a ARII. Caso não aprovado, restituir ao Diretor do Instituto.
		Colher as assinaturas do Reitor e da testemunha da UFRRJ.
		Encaminhar as vias para assinatura do partícipe por Ofício. (No momento da celebração a empresa/instituição passa a ser tratada como partícipe)
		Receber vias advindas do Partícipe e encaminhar à ARII.
		Remeter via ao partícipe via ofício.
		Instruir o processo administrativo com uma cópia do ofício remetido.
		Definir gestor através de Portaria de Nomeação, incluir cópia da Portaria nos autos e encaminhar uma via ao Gestor via Memorando para ciência.
		Restituir autos a ARII.
ARII	Servidores	Registrar o processo administrativo (partes envolvidas, natureza do instrumento, objeto, responsável na UFRRJ) e verificar a instrução processual.
		Analisar o processo administrativo. Caso ok, remeter autos à Reitoria sugerindo análise jurídica. Caso não ok, tentar solucionar, remeter autos à Reitoria sugerindo análise jurídica. Caso não ok, remeter autos à Reitoria solicitando correção pelo interessado.
		Receber o processo e analisar o parecer. Se for favorável, encaminhar à Reitoria sugerindo encaminhar a Secretaria dos Órgãos Colegiados (SOC). Se não favorável ou solicitar atendimento a exigências, tentar atender e sugerir a Reitoria encaminhar a SOC. Se não favorável ou solicitar atendimento a exigências pelo interessado, sugerir a Reitoria encaminhar ao Diretor do Instituto.
		Receber o processo advindo da Reitoria, emitir guias dos instrumentos conforme quantidade definida no Termo e encaminhar a Reitoria para assinatura das partes.
		Checar as assinaturas, numerar o termo e publicar o extrato do termo no Diário Oficial da União (DOU).
		Anexar uma via do termo e da publicação no processo.
		Remeter processo à Reitoria para encaminhar uma via do termo ao partícipe juntamente com a publicação no DOU, via ofício.
		Receber o processo da Reitoria, acompanhar as ações e a vigência do instrumento

Procuradoria Federal	Procuradores	Receber o processo.
		Analisar autos e emitir parecer
		Encaminhar processo com parecer para ciência da Reitoria
SOC	Servidores	Receber processo e incluir na pauta do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE)
		Incluir processo na pauta Conselho Universitário (CONSU).
		Restituir autos à Reitoria com a Ata dos Conselhos.
	CEPE	Opinar.
	CONSU	Avaliar.
Partícipe	Responsável legal pela Instituição	Receber vias, assinar e restituir à UFRRJ.
		Receber via do termo e da publicação no DOU.

Fonte: Elaboração própria

Figura 8. Diagrama do macroprocesso organizacional “Celebrar Acordo de Cooperação”, modelo “as is”.



Fonte: Elaboração própria

6.1.2- Identificação e melhorias no processo

Por meio da análise do modelo “*as is*” o grupo de trabalho instituído para a presente pesquisa identificou a alta complexidade do macroprocesso. Ao visualizar o fluxograma, percebeu-se que o macroprocesso percorre treze instâncias. Em cumprimento a obrigatoriedade estatutária, por exemplo, uma proposta de parceria deve ser analisada por quatro Conselhos, dentre eles: o Conselho Departamental, o Conselho da Unidade (CONSUNI), o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e o Conselho Universitário (CONSU). Considerando a periodicidade mensal das reuniões dos Conselhos, o tempo mínimo para a formalização de uma parceria seria de 4 meses.

Além dos conselhos, o processo também deve ser apreciado pela Procuradoria Federal, aumentando em cerca de 10 a 15 dias o tempo para a celebração do instrumento. Identificou-se ainda a quantidade excessiva de entradas do processo administrativo na Reitoria. Ao todo, somam-se oito entradas que compreende, em sua maior parte, no repasse do processo a outro setor. Detectou-se também que a morosidade ocorre devido as não conformidades na instrução processual, e ao não atendimento aos pré-requisitos legais, o que gera retrabalho aos setores envolvidos. A lentidão processual ocasiona a desistência dos parceiros e dos solicitantes, o que pode impactar na não entrada na Universidades em editais que exijam parceria prévia ou a não colaboração com instituições privadas, por exemplo.

Logo, o objetivo central do modelo é formalizar a parceria em um tempo mais condizente com a necessidade do cliente, no caso os docentes, que demandam a formalização das parcerias. O alcance desse objetivo dependeria de cinco pontos a serem utilizados no novo modelo:

- 1) Reduzir o tempo gasto.
- 2) Diminuir as instâncias administrativas a serem percorridas.
- 3) Reduzir o número de Conselhos consultados antes de estabelecer um instrumento. Estabelecer a apreciação direta pela Reitora e pelos Conselhos Superiores, quando o instrumento for a nível institucional e que não apresentar projeto específico que gere impacto administrativo e financeiro a UFRRJ.

- 4) Reduzir o retrabalho.
- 5) Inserir mecanismos de aprendizado e melhoria contínua, visando reduzir as não conformidades na instrução processual.

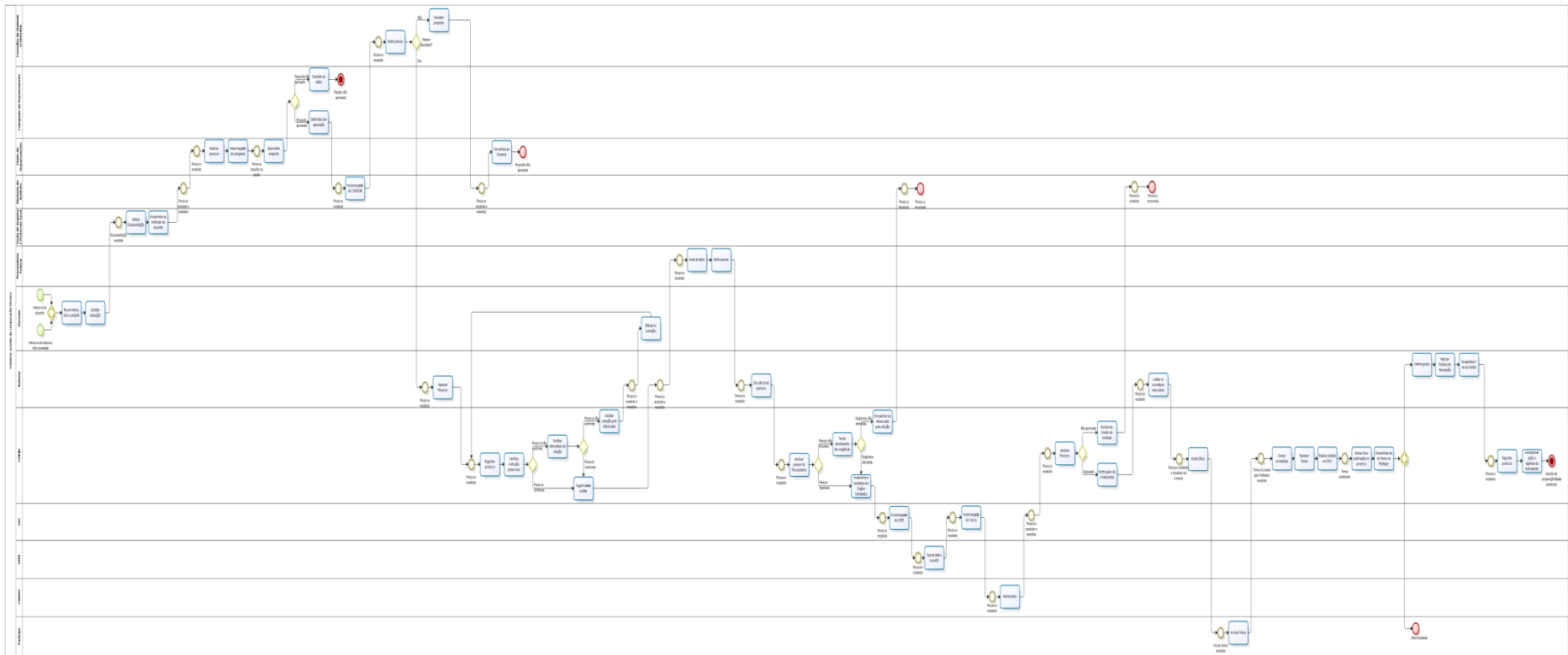
Com esses objetivos em pauta, foram propostas algumas modificações que resultaram em um modelo, no qual foram feitas as seguintes alterações:

- 1) Eliminação das instâncias administrativas desnecessárias a celebração do instrumento.
- 2) Eliminação da aprovação pelos Departamentos e Institutos quando se tratar de um Acordo de Cooperação à nível institucional, que não apresente projeto específico que gere impacto administrativo e financeiro à UFRRJ. A avaliação do instrumento será realizada pela Reitora e, posteriormente, será apreciado pelo CEPE e pelo CONSU.

A Figura 9 apresenta o fluxo do macroprocesso representando o modelo “*to be*”. A comparação das Figuras 8 e 9 não indica mudança significativa a ponto de exibirem grandes alterações no fluxograma do macroprocessos. Transferiu-se apenas duas atividades executadas pela Reitoria que foram para a CORIN, equilibrando a demanda de serviços, a responsabilidade e permitindo maior fluidez do macroprocesso.

Considerando a similaridade dos trâmites entre os macroprocessos “Celebrar Acordos de Cooperação” e “Celebrar Termos de Cooperação Internacional”, e tendo em vista a possibilidade de ambos serem apreciados diretamente pela Reitora, assim como pelos Conselhos Superiores (CEPE e CONSU), caso os instrumentos sejam a nível institucional e que não contemplem projetos específicos, optou-se por preparar apenas um fluxograma sem a indicação do Departamento, Instituto, Conselho Departamental e Conselho da Unidade (Figura 13).

Figura 9. Diagrama do macroprocesso organizacional “Celebrar Acordo de Cooperação”, modelo “to be”.



Fonte: Elaboração própria

6.1.3- Indicadores de desempenho e de indicadores de controle de qualidade para o macroprocesso.

Com base nas necessidades e expectativas das áreas interessadas, foram elaborados três indicadores de desempenho, conforme o Quadro 8.

Quadro 8. Indicadores de desempenho para o macroprocesso “Celebrar Acordos de Cooperação”

Indicador	Dimensão Fundamental	Nome (sigla)	Fase	Objetivo	Fórmula	Entrada	Saída
Eficácia	Tempo	Tempo do processo (TP)	Todas	Medir tempo total do processo	$TP = DP - DAP$	DP: data de publicação DAP: Data de abertura do processo administrativo	Tempo (em dias) necessário para a celebração do instrumento
Eficácia	Qualidade	Índice de retrabalho (IR)	Todas	Medir o tempo para realizar as correções ou adaptações realizadas no processo administrativo	$IR = \text{Horas utilizadas para realizar Correções e adaptações} / \text{N}^\circ \text{ de pessoas envolvidas nas correções e adaptações}$	Tempo de retrabalho (horas)	Gráfico com o tempo utilizado de processos acertados, adaptados, ao mês.
Eficácia	Qualidade	Índice de Processos instruídos incorretamente (IPII)	Todas	Medir a quantidade de processos instruídos incorretamente	$IPII = \text{N}^\circ \text{ de processos emitidos incorretamente} / \text{N}^\circ \text{ de processos abertos}$	N.º total de processos instruídos incorretamente	Percentual de processos instruídos incorretamente durante o ano.

Fonte: Elaboração própria

Optou-se por desenvolver três Indicadores de Controle da Qualidade (ICQ), como descrito no Quadro 9- ICQ para o macroprocesso “Celebrar Acordos de Cooperação”.

Quadro 9. ICQ para o macroprocesso “Celebrar Acordo de Cooperação”

Necessidades /Dimensão da Qualidade	Item de Controle da Qualidade	Desempenho atual	Meta		Frequência de mensuração	Frequência de análise
			Valor almejado (quant.)	Prazo para o alcance		
Tempo (que o tempo de atendimento seja condizente)	Tempo do processo (TP)	7 meses	3 mês	6 meses	2 meses	2 meses
Qualidade (eliminação do retrabalho)	Índice de retrabalho (IR)	2 meses	2 semanas	5 meses	Mensal	6 meses
Capacidade (Medir a produtividade, a abrangência dos instrumentos formalizados)	Quantidade de solicitações de Acordos de Cooperação formalizados	4	8	1 ano	6 meses	6 meses

Fonte: Elaboração própria

6.1.4- Plano de Ação para implantação das melhorias

A implantação do modelo “*to be*” foi beneficiada, em parte, pela criação da CORIN. Eliminou-se duas das seis entradas do macroprocesso na Reitoria, e as atividades que eram executadas pela Reitoria passam para CORIN. Também foi proposto ao Coordenador de Relações Internacionais e Interinstitucionais e a Reitora, por intermédio do Chefe de Gabinete, a apreciação das solicitações de celebração de Acordo de Cooperação, a nível institucional, apenas com a apreciação do CEPE e do CONSU. A sugestão foi aprovada, porém foi solicitado a ampla divulgação e esclarecimentos necessários junto à comunidade acadêmica.

Como mecanismo para gerar aprendizado e melhoria contínua, sugeriu-se a ampliação e atualização do site da CORIN como fonte de informações do setor. Desse

modo, foram disponibilizadas no site as minutas de Acordo de Cooperação atualizadas, um *checklist* com os documentos necessários para abrir o pedido de celebração de parceria, e as legislações cabíveis a matéria. Do mesmo modo, criou-se um espaço específico no site para a Gestão de Processos, no qual o visitante pode ver os scripts e fluxogramas e opinar sobre os mesmos, sugerir alterações e apontar divergências, por exemplo. Sugeriu-se ainda a criação de uma agenda de visitas aos três *campi* para a divulgação dos procedimentos para a celebração das parcerias.

6.2 -Macroprocesso “Celebrar Convênio de Estágio”

O macroprocesso “Celebrar Convênio de Estágio” consiste na formalização de um instrumento de parceria visando a realização de um estágio obrigatório ou não obrigatório conforme determinação das diretrizes curriculares em que o discente encontra-se matriculado. A celebração do instrumento é regida, no que couber, pela Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993; pela Lei n.º 11.788, de 25 de setembro de 2008; pela Orientação Normativa n.º 7, de 30 de outubro de 2008, e pela Deliberação n.º 021, de 19 de abril de 2011. Foram identificados como fornecedores do processo os discentes, os Coordenadores de Cursos, a Divisão de Estágios (DEST), o Gabinete da Reitoria, a Seção de Arquivo e Protocolo Geral (SAPG) e a CORIN.

6.2.1- Identificação dos roteiro e modelagem do macroprocesso

Com base nessa orientação, o macroprocesso inicia-se: a) pelo interesse do aluno em estagiar em uma empresa que ainda não é conveniada a UFRRJ; b) pelo interesse do coordenador do curso em conveniar uma empresa, c) por interesse da própria empresa. Optou-se por analisar a opção a, tendo em vista a maior demanda. Nesse caso, o aluno procura o coordenador do curso e expõe o interesse pela empresa. O coordenador do curso orienta o discente a acessar o sítio da Divisão de Estágios (DEST), e verificar a documentação necessária para abrir o processo de formalização do convênio de estágio. O aluno reúne a documentação necessária e apresenta ao coordenador do curso, que emite memorando ao DEST apresentando a empresa e solicitando a celebração do convênio de estágio. O aluno recebe memorando do coordenador de curso, junta a documentação da empresa e entrega na DEST.

A DEST recebe e confere a documentação. Caso a mesma esteja correta, protocola o pedido em uma planilha de controle de abertura de convênios e solicita a autuação da documentação a Seção de Arquivo e Protocolo Geral (SAPG). Cabe esclarecer que, caso a documentação não esteja correta, a DEST não recebe a documentação. Após, inclui as três vias do instrumento de convênio aos autos e encaminha a ARII que registra o processo administrativo (partes envolvidas, data de assinatura e data de vigência) e verifica a instrução processual.

A celebração da parceria está condicionada à aprovação do coordenador de curso no momento da emissão do memorando a DEST. Quando utilizada a minuta pré-aprovada juridicamente, não há necessidade de submissão à Procuradoria Federal. Entretanto, caso o parceiro opte por utilizar a minuta própria, a mesma será submetida a análise jurídica. Tendo em vista a grande demanda e rotatividade, o instrumento é avaliado pela Reitora ou pelo Vice-Reitor. Nesse caso, não há a apreciação posterior do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e do Conselho Universitário (CONSU). As vias do Convênio de Estágio, normalmente expedido em duas vias, são assinadas pelo Vice-Reitor e por uma testemunha da UFRRJ.

A ARII checa as assinaturas, data o instrumento e publica o extrato do termo no Diário Oficial da União (DOU). O instrumento passa a ter valor legal a partir da data de sua publicação. Uma vez publicado, a ARII insere uma via da publicação nos autos. Remete-se o processo administrativo a Reitoria para encaminhar uma via do termo ao partícipe com as vias do Termo e a publicação. A Reitoria então remete as vias ao partícipe, por ofício e via Correios. Após, restitui os autos à DEST para registro na planilha de controle e publicação na página da DEST. Ao final, a DEST encaminha os autos ao SAPG para arquivamento.

O Quadro 10 apresenta o roteiro do macroprocesso e a Figura 10 o fluxo do macroprocesso, representando o modelo “*as is*”.

Quadro 10. Roteiro do macroprocesso “Celebrar Convênios de Estágio”

Processo/Agente		Número/Procedimento
Discente	Discente	Procurar o Coordenador do Curso e expor o interesse.
		Reunir a documentação de acordo com o disposto no sítio e apresentar ao Coordenador do Curso.
		Receber memorando do Coordenador de Curso, anexar a documentação da empresa e entregar na DEST.
Departamento	Coordenador do Curso	Orientar o discente a acessar o sítio da Divisão de Estágios (DEST), e verificar a documentação necessária para abrir o processo de formalização do convênio de estágio.
		Avaliar a parceria proposta e, caso concordar, emitir memorando à DEST solicitando a celebração do convênio de estágio e entregar ao aluno.
DEST	Servidores	Receber e conferir a documentação. Caso esteja ok, protocolar pedido em planilha de controle de abertura de convênios. Caso não esteja ok, solicitar ao aluno que providencie o acerto dos documentos.
		Protocolar pedido em planilha de controle de abertura de convênios.
		Encaminhar documentação a Seção de Arquivo e Protocolo Geral (SAPG) para constituir processo administrativo.
		Receber processo, registrar o número do processo administrativo na planilha de controle de abertura de convênios.
		Incluir as três vias do instrumento de convênio aos autos e encaminhar a ARII.
		Receber o processo e registrar na planilha de controle o convênio formalizado.
		Incluir a parceria celebrada na página da DEST para divulgação.
		Encaminhar para arquivo ao SAPG.
SAPG	Servidores	Autuar processo administrativo e retornar o processo à DEST.
		Arquivar o processo.
Reitoria	Reitor ou Vice-Reitor	Assinar as vias do instrumento e retornar o processo para a ARII.
	Chefia de Gabinete	Assinar vias como testemunha da UFRRJ.
		Tomar ciência da publicação e enviar uma via do termo assinado e da cópia do DOU para a Instituição conveniada, via ofício.
		Restituir os autos à DEST.
ARII	Servidores	Registrar o processo administrativo (partes envolvidas, data de assinatura e data de vigência) e verificar a instrução processual.
		Caso a instrução processual esteja correta, entregar o processo ao Vice-Reitor para assinatura.
		Caso falte alguma documentação, tentar solucionar a questão entrando em contato com a DEST ou com a empresa. Caso a instrução processual esteja incorreta, retornar o processo para o Gabinete da Reitoria para remeter à DEST para ciência, solução ou arquivamento.

		Datar o instrumento e publicar o extrato do termo no Diário Oficial da União (DOU).
		Retirar uma cópia da publicação no DOU no sítio http://incom.in.gov.br/ e incluir nos autos.
		Remeter o processo ao Gabinete da Reitoria para ciência e envio de uma via do termo assinado e da cópia do DOU para a Instituição conveniada, via ofício.
		Inserir uma via da publicação nos autos e remeter a Reitoria.

Fonte: Elaboração própria

6.2.2- Identificação e melhorias no processo

A análise do modelo “*as is*” permitiu a equipe de trabalho identificar lentidão na formalização do instrumento, documentação autuada com não conformidade, dificuldade de contatar o solicitante e o partícipe da parceria, e o alto custo das publicações dos extratos no D.O.U. Diante desses pontos, apresentou-se a necessidade de reavaliar e indicar aos envolvidos no macroprocesso- alunos, coordenador de curso, DEST, CORIN, e Comissão de Estágio- suas responsabilidades e importância para a fluidez do processo.

Com base neste direcionamento, o objetivo central do modelo “*to be*” foi reavaliar o posicionamento e competências dos envolvidos, aumentar a produtividade, alinhada à redução de inconsistências e não conformidades; e garantir a utilidade e a qualidade das instituições parceiras tendo em vista que podem impactar na formação dos discentes. O alcance desse objetivo dependeria de cinco pontos a serem utilizados no novo modelo:

- 1) Reduzir o gasto de tempo e custos.
- 2) Diminuir as instâncias administrativas a serem perpassadas.
- 3) Reavaliar a competência dos envolvidos no macroprocesso.
- 4) Esclarecer a importância de cada um dos envolvidos no macroprocesso.
- 5) Inserir mecanismos de aprendizado e melhoria contínua visando, por exemplo, a eliminação das não conformidades na instrução processual, uma vez que a documentação completa é premissa para a autuação documental.

Assim sendo, foram propostas algumas modificações para o modelo “*to be*”, tais como:

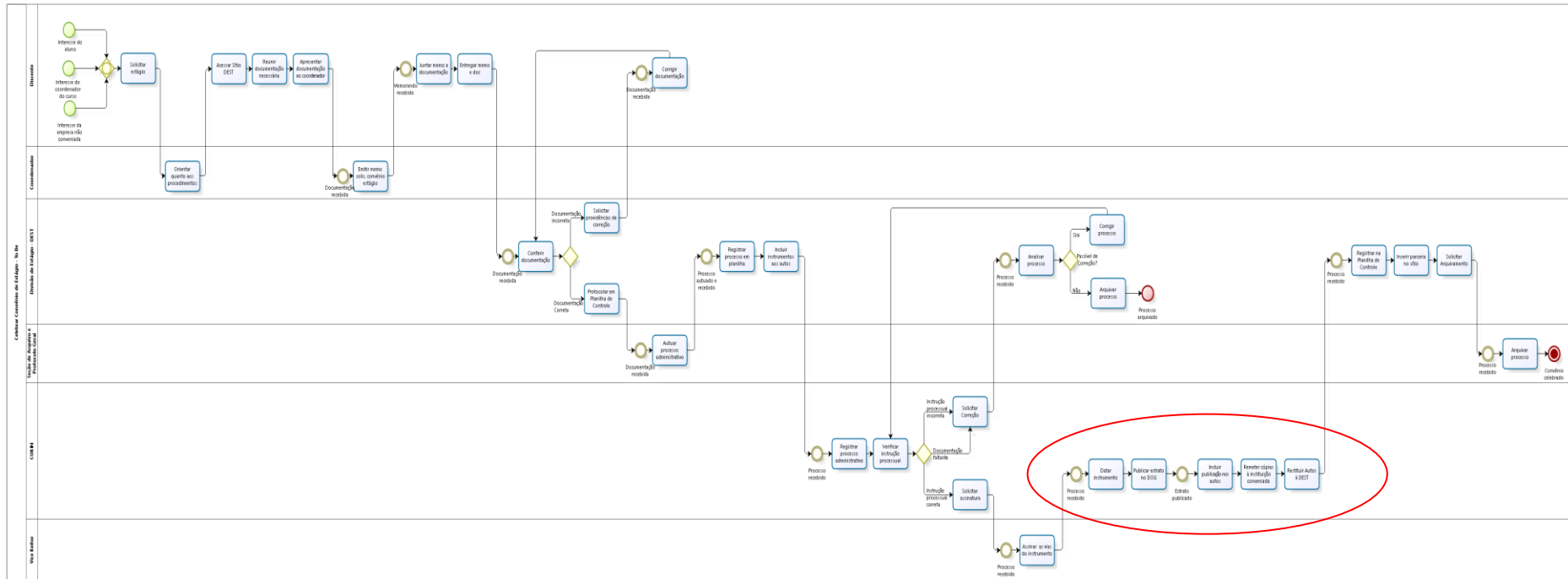
- 1) Eliminação de instâncias administrativas para a apreciação do documento.
- 2) Sugestão a Reitoria que sejam revistas as competências e a manutenção dos envolvidos no macroprocesso. Esse questionamento amparou-se na constatação

de que a CORIN atua em dois momentos distintos do macroprocesso. No primeiro momento atua checando a documentação, um retrabalho já que o processo administrativo só poderia ser autuado com a documentação completa. O segundo momento é a publicação do extrato no D.O.U que poderia ser feito por um servidor indicado da DEST. Há também o questionamento quanto a responsabilidade incumbida no discente de realizar a ponte entre a instituição parceira e a UFRRJ, assim como a atuação das Comissões de Estágio no macroprocesso.

- 3) Criação de *checklist* na DEST visando o controle de recebimento da documentação necessária a instrumentação do processo. Assim, caso todos os itens não fossem atendidos, não seria possível o recebimento da documentação.
- 4) Realização de cadastro dos solicitantes de estágios e empresas interessadas em oferecerem estágio no momento da sua requisição.

A Figura 11 apresenta o fluxo do macroprocesso representando o modelo “*to be*”. O exame das Figuras 10 e 11 não indica mudança significativa a ponto de exigirem grandes alterações no fluxograma do macroprocessos. Eliminou-se apenas uma das instâncias administrativas que apreciava o documento, no caso, a tramitação pela Reitoria, sendo as ações transferidas para a CORIN. Grande parte das propostas de melhorias ocorreram na fase de abordagem do processo.

Figura 11. Diagrama do macroprocesso organizacional “Celebrar Convênios de Estágio”, modelo “to be”.



Fonte: Elaboração própria

6.2.3- Indicadores de desempenho e de indicadores de controle de qualidade para o macroprocesso.

Com base nas necessidades e expectativas das áreas interessadas, foram elaborados três indicadores de desempenho, conforme o Quadro 11.

Quadro 11. Indicadores de desempenho para o macroprocesso “Celebrar Convênios de Estágio”

Indicador	Dimensão Fundamental	Nome (sigla)	Fase	Objetivo	Fórmula	Entrada	Saída
Eficácia	Tempo	Tempo do processo (TP)	Todas	Medir tempo total do processo	$TP = DP - DAP$	DP: data de publicação DAP: Data de abertura do processo administrativo	Tempo (em dias) necessário para a celebração do instrumento
Eficácia	Qualidade	Índice de retrabalho (IR)	Todas	Medir o tempo para realizar as correções ou adaptações realizadas no processo administrativo	$IR = \text{Horas utilizadas para realizar Correções e adaptações} / \text{N}^{\circ} \text{ de pessoas envolvidas nas correções e adaptações}$	Tempo de retrabalho (horas)	Gráfico com o tempo utilizado de processos acertados, adaptados, ao mês.
Eficácia	Qualidade	Índice de Processos instruídos incorretamente (IPII)	Todas	Medir a quantidade de processos instruídos incorretamente	$IPII = \text{N}^{\circ} \text{ de processos emitidos incorretamente} / \text{N}^{\circ} \text{ de processos abertos}$	$\text{N}^{\circ} \text{ total de processos instruídos incorretamente}$	Percentual de processos instruídos incorretamente durante o ano.

Fonte: Elaboração própria

Optou-se por desenvolver três Indicadores de Controle da Qualidade (ICQ), como descrito no Quadro 12- ICQ para o macroprocesso “Celebrar Convênios de Estágio”.

Quadro 12. ICQ para o macroprocesso “Celebrar Convênios de Estágio”

Necessidades /Dimensão da Qualidade	Item de Controle da Qualidade	Desempenho atual	Meta		Frequência de mensuração	Frequência de análise
			Valor almejado (quant.)	Prazo para o alcance		
Tempo (que o tempo de atendimento seja condizente)	Tempo do processo (TP)	3 meses	1 mês	5 meses	Mensal	6 meses
Qualidade (eliminação do retrabalho)	Índice de retrabalho (IR)	2 meses	2 semanas	5 meses	Mensal	6 meses
Custo (que o custo operacional seja adequado)	Custo global com publicações por ano	R\$ 30.855,92	Reduzir em 50% o custo com as publicações	5 meses	Mensal	6 meses

Fonte: Elaboração própria

6.2.4- Plano de Ação para implantação das melhorias

Para a implantação do modelo “to be”, foi proposta uma reunião conjunta com os setores envolvidos, com a presença da Reitora, a fim de verificar as competências e a manutenção dos envolvidos na execução do macroprocesso. Outro ponto considerado foi o alto custo envolvido com a publicação no D.O.U. No exercício de 2013, a UFRRJ desembolsou R\$ 25.143,36 para o pagamento à Imprensa Oficial, referente as publicações dos convênios de estágio. Em 2014, essa quantia subiu para R\$ 30.855,92.

Para isso, elaborou-se um memorando ao Gabinete da Reitoria, para a apreciação da Reitora, vislumbrando a possibilidade de instituir o Rural Semanal ou o Portal da UFRRJ como veículo oficial da UFRRJ para a divulgação das parcerias celebradas. Em caso de concordância, o memorando seguirá para análise jurídica da Procuradoria Federal, e, posteriormente, para a aprovação do Conselho Universitário. Caso um veículo interno da UFRRJ se estabeleça como oficial para a divulgação, por exemplo o Portal da Universidade, haverá uma redução substancial nos custos.

6.3- Macroprocesso “Celebrar Termos de Cooperação Internacional”

O macroprocesso “Celebrar Termos de Cooperação Internacional” compreende na formalização de um instrumento de parceria que viabilize parcerias acadêmicas com instituições estrangeiras, podendo ser bilateral ou multilateral, objetivando o intercâmbio de alunos, professores e pessoal técnico-administrativo e/ou o desenvolvimento de atividades de natureza técnico, científica, tecnológico e cultural. A celebração do instrumento é regida, no que couber, pela Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993; pelo Estatuto e Regimento da UFRRJ, e pelas instruções normativas a que se submetem cada uma das instituições conveniadas. Foram identificados como fornecedores do processo: os docentes, a Seção de Arquivo e Protocolo Geral (SAPG), Departamento, Instituto, Reitoria, Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais (ARII), Procuradoria Federal, Secretaria de Órgãos Colegiados (SOC) e os partícipes.

6.3.1- Identificação dos roteiro e modelagem do macroprocesso

A execução deste processo pode ser iniciado de três formas: a) pela demanda de uma instituição estrangeira, por meio de ofício, propondo a celebração de um Termo de Cooperação Internacional; b) pela demanda de um programa lançado pelas agências de fomento à pesquisa, como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) ou Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); ou c) pela demanda de um docente, caso mais usual.

Optou-se por analisar a opção c, quando a proposição se inicia pelo docente uma vez que ocorre com maior frequência. Nesse caso, o docente interessado em

celebrar a parceria remete um memorando a Chefia do Departamento, apresentando e justificando o projeto e a parceria, juntamente com uma cópia do projeto a ser desenvolvido, a minuta do Termo de Cooperação Internacional, pré-aprovado pela Procuradoria Federal e disponibilizado no link da ARII; e a documentação da instituição parceira, se couber. Após, o docente se dirige a Seção de Arquivo e Protocolo Geral (SAPG) e solicita a autuação da documentação.

O instrumento deve ser aprovado em quatro instâncias, sendo elas: o Conselho Departamental, o Conselho do Instituto (CONSUNI), o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e o Conselho Universitário (CONSU). Além disso, qualquer instrumento deve ser apreciado pela Procuradoria Federal. Quando utilizada a minuta previamente aprovada atendendo aos requisitos jurídicos, dificilmente se exige ajustes. Quando utilizada minuta com cláusulas divergentes a minuta pré-aprovada, ajustes poderão ser necessários, assim como a negativa da formalização do instrumento.

Concluída a etapa de aprovações, a ARII verifica a necessidade de possíveis ajustes, e imprime as quatro vias do instrumento, sendo duas em português e duas em língua estrangeira. As vias do Termo de Cooperação Internacional são assinadas pela Reitora e por uma testemunha da UFRRJ. O instrumento assinado no Brasil é enviado à IES estrangeira, por ofício e via Correios, para que o responsável na instituição proceda a assinatura. Após assinatura, restitui as vias à UFRRJ. A Reitoria recebe as vias do instrumentos e devolve a ARII.

ARII checa as assinaturas, numera o termo e publica o extrato do termo no Diário Oficial da União (DOU). O instrumento passa a ter valor legal a partir da data de sua publicação. Uma vez publicado, duas vias do instrumento - uma em português e uma no idioma estrangeiro, juntamente com a publicação, é anexada aos autos. Remete-se o processo administrativo a Reitoria para encaminhar uma via do termo ao partícipe com as vias do Termo e a publicação. A Reitoria então remete as vias ao partícipe, por ofício e via Correios. Nesse momento, também é definido um gestor através de Portaria de Nomeação. Após, restitui os autos à ARII para acompanhamento das ações e a vigência do instrumento.

O Quadro 13 apresenta o roteiro do macroprocesso e a Figura 12 apresenta o fluxo do macroprocesso, representando o modelo “as is”.

Quadro 13. Roteiro do macroprocesso “Celebrar Termos de Cooperação Internacional”

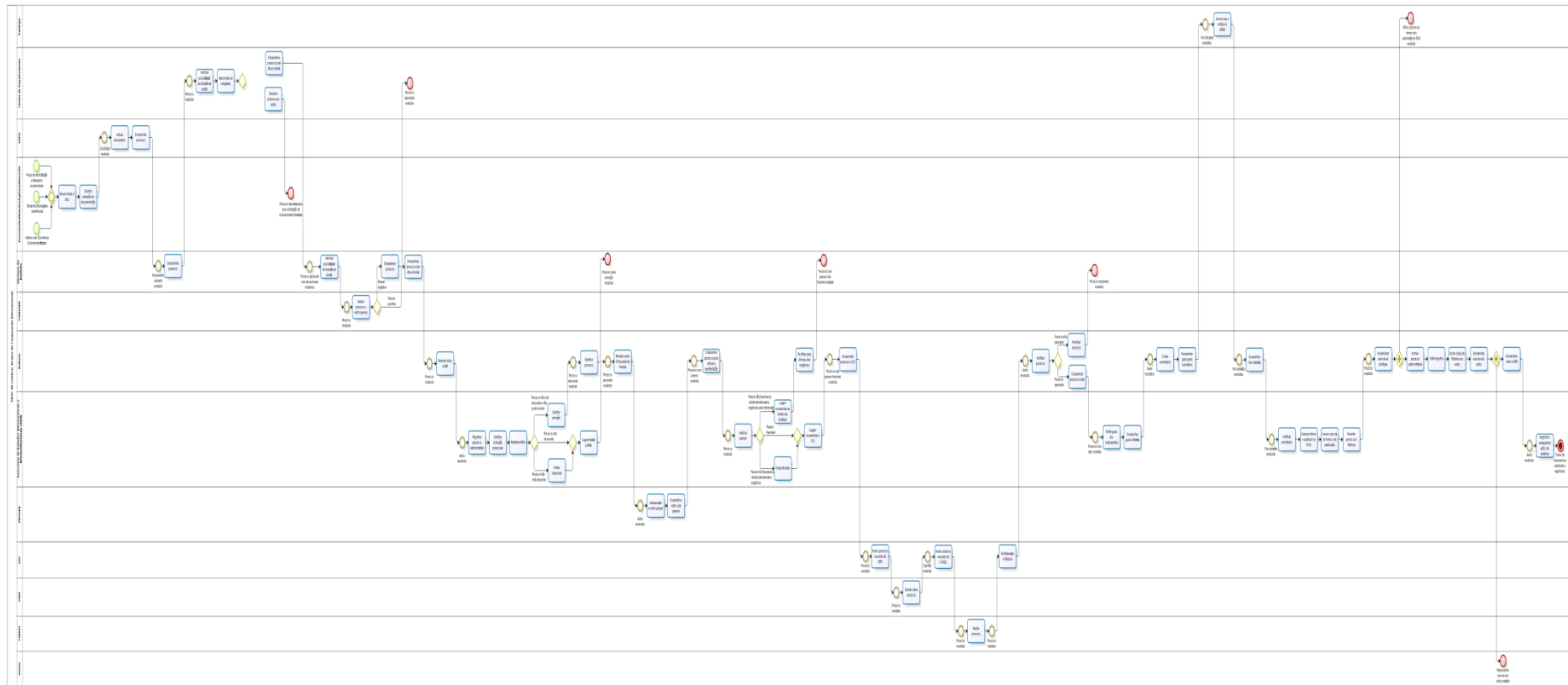
Processo/Agente		Número/Procedimento
Docente	Docente	Emitir memorando a Chefia do Departamento com apresentação e justificativa para o projeto e a parceria, cópia do projeto a ser desenvolvido, minuta do Termo de Cooperação, e documentação da instituição parceira.
		Solicitar autuação da documentação.
SAPG	Servidor	Autuar a documentação e encaminhar processo ao Instituto do docente.
Departamento	Chefe do Departamento	Apreciar o processo e verificar a possibilidade da inclusão na pauta do Colegiado do Departamento. Caso seja possível, incluir na pauta do Conselho Departamento.
		Apresentar ao Colegiado.
	Encaminhar o processo ao Diretor do Instituto.	
	Conselho Departamental	Avaliar e emitir parecer. Caso aprovado, seguir para o Diretor do Instituto com a Ata da Reunião assinadas pelos participantes. Em caso de reprovação e/ou solicitação de esclarecimentos, o retornar ao autor.
Instituto	Diretor do Instituto	Receber o processo advindo do SAPG e encaminhar ao Chefe do Departamento para apreciação.
		Receber processo e verificar a possibilidade da inclusão na pauta do Conselho da Unidade (CONSUNI).
		Apresentar ao CONSUNI
		Encaminhar à Reitoria para apreciação do Reitor.
	CONSUNI	Avaliar e emitir parecer. Caso positivo, Diretor do Instituto encaminhar o processo juntamente com a Ata assinada pelos participantes à Reitoria propondo a celebração do instrumento. Caso negativo, retornar ao Diretor do Instituto para encaminhar ao Chefe do Departamento.
Reitoria	Reitor ou Vice-Reitor	Avaliar o convênio.
		Assinar as vias do instrumento.
	Chefia de Gabinete	Receber o processo e remeter a Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais (ARII) para registrar e verificar a instrução processual.
		Receber processo após análise da ARII. Caso ok, remeter autos à Procuradoria Federal para análise jurídica. Caso não ok, restituir ao Diretor do Instituto para correção.
		Receber o processo da Procuradoria Federal e remeter a ARII

		para ciência e manifestação em relação ao parecer.
		Receber autos após análise do parecer pela ARII. Se ok, encaminhar à SOC. Se não ok, restituir ao Diretor do Instituto para ciência e/ou atendimento a exigências.
		Receber o processo da SOC e verificar. Caso aprovado, seguir com as atas inclusas para a ARII. Caso não aprovado, restituir ao Diretor do Instituto.
		Colher as assinaturas do Reitor e da testemunha da UFRRJ.
		Encaminhar as vias para assinatura do partícipe por Ofício. (No momento da celebração a empresa/ instituição passa a ser tratada como partícipe)
		Receber vias advindas do Partícipe e encaminhar à ARII.
		Remeter via ao partícipe via ofício.
		Instruir o processo administrativo com uma cópia do ofício remetido.
		Definir gestor através de Portaria de Nomeação, incluir cópia da Portaria nos autos e encaminhar uma via ao Gestor via Memorando para ciência.
		Restituir autos a ARII.
ARII	Servidores	Registrar o processo administrativo (partes envolvidas, natureza do instrumento, objeto, responsável na UFRRJ) e verificar a instrução processual.
		Analisar o processo administrativo. Caso ok, remeter autos à Reitoria sugerindo análise jurídica. Caso não ok, tentar solucionar, remeter autos à Reitoria sugerindo análise jurídica. Caso não ok, remeter autos à Reitoria solicitando correção pelo interessado.
		Receber o processo e analisar o parecer. Se for favorável, encaminhar à Reitoria sugerindo encaminhar a Secretaria dos Órgãos Colegiados (SOC). Se não favorável ou solicitar atendimento a exigências, tentar atender e sugerir a Reitoria encaminhar a SOC. Se não favorável ou solicitar atendimento a exigências pelo interessado, sugerir a Reitoria encaminhar ao Diretor do Instituto.
		Receber o processo advindo da Reitoria, emitir guias dos instrumentos conforme quantidade definida no Termo e encaminhar a Reitoria para assinatura das partes.
		Checar as assinaturas, numerar o termo e publicar o extrato do termo no Diário Oficial da União (DOU).
		Anexar uma via do termo e da publicação no processo.
		Remeter processo à Reitoria para encaminhar uma via do termo ao partícipe juntamente com a publicação no DOU, via ofício.
		Receber o processo da Reitoria, acompanhar as ações e a vigência do instrumento
Procuradoria Federal	Procuradores	Receber o processo.
		Analisar autos e emitir parecer

		Encaminhar processo com parecer para ciência da Reitoria
SOC	Servidores	Receber processo e incluir na pauta do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE)
		Incluir processo na pauta Conselho Universitário (CONSU).
		Restituir autos à Reitoria com a Ata dos Conselhos.
	CEPE	Opinar.
	CONSU	Avaliar.
Partícipe	Responsável legal pela Instituição	Receber vias, assinar e restituir à UFRRJ.
		Receber via do termo e da publicação no DOU.

Fonte: Elaboração própria

Figura 12. Diagrama do macroprocesso organizacional “Celebrar Termos de Cooperação Internacional”, modelo “as is”.



Fonte: Elaboração própria

6.3.2- Identificação e melhorias no processo

O modelo “*to be*” foi elaborado após a análise do modelo “*as is*” no qual a equipe de trabalho identificou que a complexidade e a morosidade na celebração do instrumento ocasionava a desistência do parceiro, assim como a desistência do solicitante. Apontou-se que a lentidão poderia estar ligada as muitas instâncias administrativas a percorrer, assim como a obrigatoriedade estatutária de apreciação do instrumento em quatro Conselhos, e também pela Procuradoria Federal. Não conformidades na instrução processual também foram identificadas como causa na demora da celebração dos instrumentos, gerando retrabalho.

O objetivo central do modelo foi aumentar a produtividade, reduzir o retrabalho e garantir a qualidade e a utilidade dos instrumentos celebrados. O alcance desse objetivo dependeria de quatro pontos a serem utilizados no novo modelo:

- 1) Reduzir o gasto de tempo e, conseqüentemente, custos.
- 2) Diminuir as instâncias administrativas a serem percorridas.
- 3) Eliminar a apreciação pelos Conselhos do Departamento e do Instituto e estabelecer a apreciação direta pela Reitora e pelos Conselhos Superiores, quando o instrumento for a nível institucional e que não apresentar projeto específico que gere impacto administrativo e financeiro a UFRRJ.
- 4) Inserir mecanismos de aprendizado e melhoria contínua, visando reduzir, por exemplo, o número de não conformidade na instrução processual.

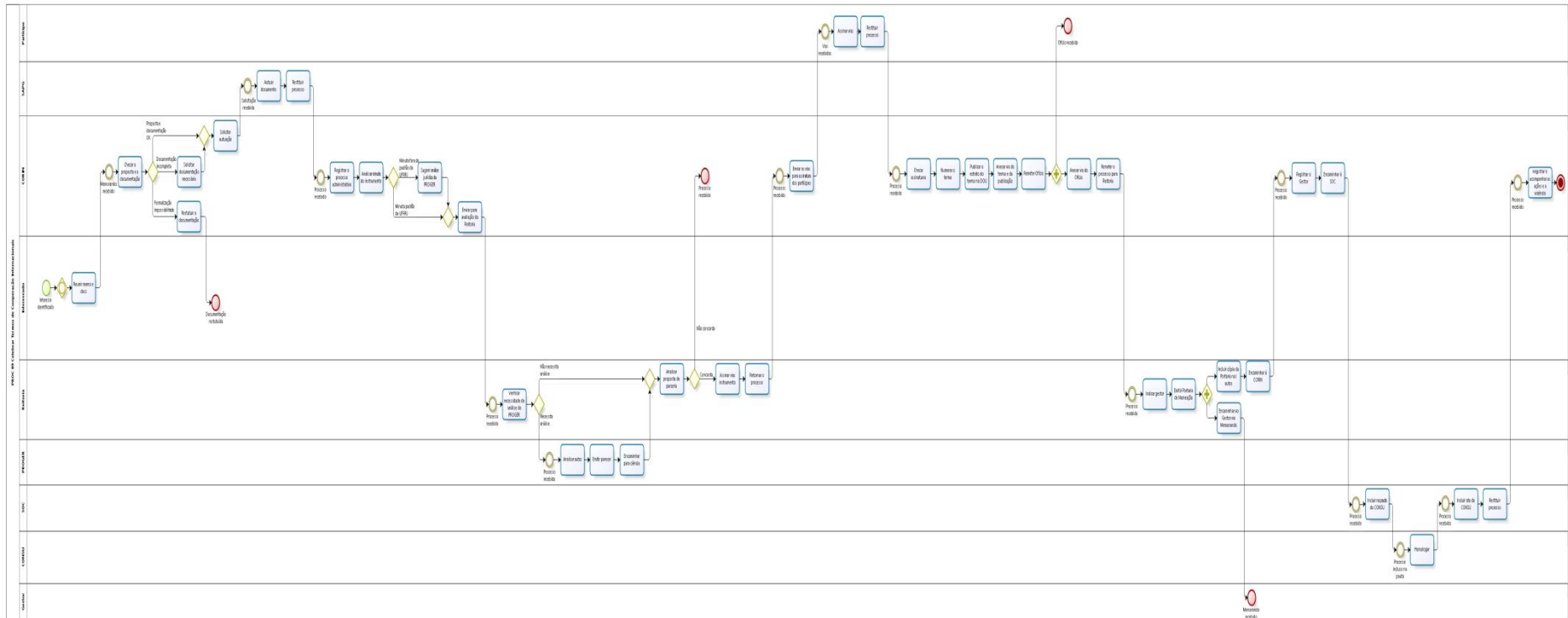
Com esses objetivos em mente, foram propostas algumas modificações que resultaram em um modelo mais simples, no qual foram feitas as seguintes alterações:

- 1) Eliminação da aprovação pelos Departamentos e Institutos quando se tratar de um Termo de Cooperação Internacional à nível institucional, que não apresente projeto específico que gere impacto administrativo e financeiro à UFRRJ. A avaliação do instrumento será realizada pela Reitora e, posteriormente, será apreciado pelo CEPE e pelo CONSU.

- 2) Eliminação das instâncias administrativas desnecessárias a celebração do instrumento. Por exemplo, com a criação da CORIN o processo administrativo passou a ser analisado diretamente pela Coordenadoria, sem a necessidade de análise e verificação pelo Gabinete da Reitoria a cada despacho. Dessa forma, o processo que passava pela Reitoria 10 vezes, agora passará 3 vezes. Além disso, uma vez que o instrumento não será objeto de análise do Departamento e do Instituto, a proposta elaborada poderá ser entregue diretamente pelo docente à CORIN.

Ao comparar as Figuras 12 e 13 percebe-se uma redução de complexidade no macroprocesso. O número de instâncias passou de treze para nove. A não tramitação pelo Departamento e pelo Instituto, incluindo a apreciação do Conselho Departamental e do Conselho da Unidade, diminuiu o tempo de formalização do instrumento em até dois meses. Com o estabelecimento da CORIN, o número de entradas da Reitoria foi reduzido de dez para três. Para um processo administrativo entrar e/ou sair do Gabinete da Reitoria é necessário entregá-lo a Secretaria da Reitoria. O recepcionista da Secretaria recebe o processo e protocola a entrada. O Secretário da Reitoria faz uma triagem dos processos e encaminha para o Gabinete da Reitoria. Esse trajeto pode levar até três dias. Ou seja, na melhor hipótese, o processo administrativo sendo recepcionado e separado em um dia, somando as entradas e saídas, demandariam cerca de 20 dias, também reduzidos ao fim do macroprocesso. Já o número de entradas na CORIN permaneceu igual, entretanto o número de ações executadas aumentou, permitindo uma maior fluidez no trâmite processual.

Figura 13. Diagrama do macroprocesso organizacional “Celebrar Termo de Cooperação Internacional”, modelo “to be”.



Fonte: Elaboração própria

6.3.3- Indicadores de desempenho e de indicadores de qualidade para o macroprocesso.

Com base nas necessidades e expectativas das áreas interessadas, foram elaborados três indicadores de desempenho. Optou-se por desenvolver dois indicadores da qualidade dentre os quais dois indicam a eficácia (prazo e qualidade). O terceiro indicador elaborado é de produtividade, por meio do qual mede-se a abrangência.

Quadro 14. Indicadores de desempenho para o macroprocesso de “Celebração TC”

Indicador	Dimensão Fundamental	Nome (sigla)	Fase	Objetivo	Fórmula	Entrada	Saída
Eficácia	Tempo	Tempo do processo (TP)	Todas	Medir tempo total do processo	$TP = DP - DAP$	DP: data de publicação DAP: Data de abertura do processo administrativo	Tempo (em dias) necessário para a celebração do instrumento
Eficácia	Qualidade	Índice de Processos instruídos incorretamente (IPII)	Todas	Medir a quantidade de processos instruídos incorretamente	$IPII = \frac{\text{N.º de processos emitidos incorretamente}}{\text{N.º de processos abertos}}$	N.º total de processos instruídos incorretamente	Percentual de processos instruídos incorretamente durante o ano.
Eficiência	Capacidade Produtividade	Quantidade de Termos de Cooperação Internacional (QTC)	Publicação	Quantificar a produção de TC celebrados ao ano	$QTC = \sum TC$	N.º total de TC publicados ao ano.	Gráfico com o número de TC publicado a cada ano

Fonte: Elaboração própria

Optou-se por desenvolver três Indicadores de Controle da Qualidade (ICQ), como descrito no Quadro 15- ICQ para o macroprocesso “Celebrar Termos de Cooperação Internacional (TC)”.

Quadro 15. ICQ para o macroprocesso “Celebrar TC”

Necessidades /Dimensão da Qualidade	Item de Controle da Qualidade	Desempenho atual	Meta		Frequência de mensuração	Frequência de análise
			Valor almejado (quant.)	Prazo para o alcance		
Tempo (que o tempo de atendimento seja condizente)	Tempo do processo (TP)	7 meses	3 mês	6 meses	2 meses	2 meses
Qualidade (eliminação do retrabalho)	Índice de retrabalho (IR)	2 meses	2 semanas	5 meses	Mensal	6 meses
Capacidade (Medir a produtividade, a abrangência dos instrumentos formalizados)	Quantidade de solicitações de TC formalizadas	6	12	1 ano	6 meses	6 meses

Fonte: Elaboração própria

6.3.4- Plano de Ação para implantação das melhorias

No que concerne à implantação do modelo “to be”, amparou-se na criação da CORIN para a transferência das atividades até então executadas pela Reitoria. Além disso, foi proposto ao Coordenador de Relações Internacionais e Interinstitucionais e a Reitora, por intermédio do Chefe de Gabinete, a apreciação das solicitações de celebração de Termos de Cooperação Internacional, a nível institucional, apenas com a apreciação do CEPE e do CONSU. A sugestão foi aprovada, porém foi solicitado a ampla divulgação e esclarecimentos necessários junto à comunidade acadêmica.

Como mecanismo para gerar aprendizado e melhoria contínua, sugeriu-se a ampliação e atualização do site da CORIN como fonte de informações do setor. Do mesmo modo, sugeriu-se a criação de um espaço específico no site para a Gestão de Processos, no qual o visitante poderia ver os scripts e fluxogramas e opinar sobre os mesmos, sugerir alterações e apontar divergências, por exemplo.

Além disso, foi proposto o estabelecimento de uma agenda contínua de visitas a Institutos e Departamentos dos *campi* divulgando os macroprocessos desenvolvidos pela CORIN, em especial os processos críticos remodelados, para que aumentasse o conhecimento sobre os macroprocessos e diminuísse o retrabalho, por exemplo, na instrução processual.

7 CONCLUSÃO

Esta pesquisa propôs implementar a gestão de processos aplicada à realização de convênios em uma unidade administrativa da UFRRJ, com vistas a celebrá-los de maneira mais simples, ágil e confiável. Para isso, revisou-se a literatura acerca da problemática da pesquisa, analisou-se os modelos de gestão baseado em processos, e aplicou-se a metodologia de análise de processos de Oliveira e Almeida Neto (2012b), utilizando-se da pesquisa-ação. Avaliou-se os dezessete macroprocessos executados pela unidade pesquisada, e identificou-se que onze macroprocessos organizacionais estavam de acordo com as novas competências da unidade.

Os macroprocessos foram novamente avaliados a fim de definir os processos críticos que seriam analisados e melhorados. Ao final, foram definidos três macroprocessos: “Celebrar Acordo de Cooperação”, “Celebrar Convênios de Estágio” e “Celebrar Termos de Cooperação Internacional”. Os processos foram modelados em sua forma inicial e, com a análise do modelo, foram propostas melhorias por meio de um novo modelo, acompanhados de indicadores de desempenho e indicadores de controle da qualidade.

A análise realizada pelos membros permanentes da equipe instituída para o presente estudo identificou problemas comuns aos três macroprocessos críticos, como a lentidão do atendimento ao usuário e a quantidade excessiva de instâncias. Ambos são problemas típicos de instituições com estruturas verticalizadas e com forte supervisão de níveis hierárquicos, próprios da gestão funcional. Característica também desse modelo de gestão é o não contato interdepartamental e interfuncional, o que poderia explicar a dificuldade dos envolvidos nos macroprocessos em instruir o processo administrativo em conformidade, seja por desconhecimento, pelo não entendimento da importância de cada peça processual e de como a ausência de um documento pode afetar as atividades desenvolvidas.

Nesse contexto, a gestão de processos apresenta a administração pública uma nova proposta, direcionada para a visão integrada de todas as atividades dos processos, alinhada não somente à eficiência, mas também à eficácia e efetividade, com o objetivo

de fazer as coisas certas, da melhor forma possível, para alcançar os resultados e atender ao interesse dos usuários. Essa direção é particularmente importante no contexto da UFRRJ que passou recentemente por uma expansão de suas atividades e está em busca de mecanismos que apoiem a melhoria de sua gestão.

Ressalta-se que as características da organização, as influências culturais e políticas podem dificultar proposições e ações que modifiquem o *status quo*, que gerem mudanças. No entanto, as inquietações de alguns pode servir de motivação e possibilitar mudanças positivas, como no presente estudo. Os resultados gerados pelo estudo permitiram indicar a Administração Superior da UFRRJ a necessidade de reestruturação, definição de atribuições e competências do setor. Por meio da indicação, foi estabelecida a Coordenadoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais e, posteriormente, a Unidade Organizacional (UORG). Essa ação permitiu a reestruturação do setor com a recepção e o repasse de macroprocessos, alinhados às novas competências. Do mesmo modo, possibilitou a elaboração do planejamento da CORIN, com o estabelecimento da missão, visão, valores, objetivos e metas em alinhamento aos objetivos institucionais.

Outras iniciativas como a capacitação de pessoal na área de internacionalização, a implantação do site propiciando o fluxo das informações para os usuários- cidadãos, a estruturação de um programa institucional de mobilidade acadêmica e o plano institucional de internacionalização (piloto), também são produtos do estudo e vão de encontro as demandas do Ministério da Educação às IFES em função do Plano de Desenvolvimento das Universidades- Internacionalização (PDU- Internacionalização).

7.1 Lições aprendidas com a implementação da pesquisa- ação.

A experiência em realizar uma pesquisa-ação proporcionou alguns ensinamentos que podem ser úteis para futuros pesquisadores interessados em utilizá-la. Entender o funcionamento da pesquisa-ação exige paciência do pesquisador. É uma metodologia que se confunde com outras similares e é pouco difundida na comunidade acadêmica. Um caminho para sanar essas dificuldades é a leitura de vários autores que estudem a pesquisa-ação e também de artigos que utilizem a metodologia.

No que tange ao presente estudo, a leitura de Thiollent (2009 e 2011), Tripp (2005), e Coughlan e Coughlan (2002) ajudaram na compreensão e na aplicação da pesquisa-ação. A definição dos objetivos de conhecimento e de solução prática, como proposto Thiollent (2009 e 2011), foram essenciais para nortear a elaboração e o cumprimento das etapas da pesquisa-ação.

Cabe ressaltar, que a exposição desses objetivos para os membros da equipe instituída para o estudo ajudou os participantes a interligarem o agir e o conhecimento gerado, o que provocou maior receptividade e dedicação dos envolvidos. Ademais, a flexibilidade existente entre as etapas viabilizou adequações necessárias ao planejamento inicial, considerando, por exemplo, as dificuldades de reunir a equipe de trabalho.

7.2 Perspectivas de trabalhos futuros

Como possibilidade de trabalhos futuros no âmbito da CORIN, sugere-se o acompanhamento e a avaliação dos indicadores de desempenho e dos indicadores de controle de qualidade, a fim de identificar os resultados das melhorias implantadas e rever as metas do setor. Considerando os resultados da pesquisa e as experiências suscitadas pela mesma, recomendam-se estudos similares em outros setores da UFRRJ, assim como no âmbito do serviço público, mais especificamente nas IFES. Pode-se ainda realizar estudos que envolvam o mapeamento das competências funcionais necessárias para a execução dos macroprocessos visando a alocação, capacitação e avaliação de desempenho dos servidores.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000:2005. **Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 9001:2008. **Sistema de gestão da qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

BIAZZI, Monica Rottmann; MUSCAT, Antonio Rafael Namur. Modelo de Aperfeiçoamento de processos administrativos para instituições de ensino superior brasileiras. *XXXI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, setembro, 2007.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Programa da qualidade e participação na administração pública/ Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília: MARE, 1997. 59 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; c. 4).

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Programa de reestruturação e qualidade dos Ministérios /Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília: MARE, 1998. 47 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; c. 12).

BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto n.º 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização- GEPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública, Brasília; MP, **SEGEP**, 2014. Versão 1/2014.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio

Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009; Brasília; MP, SEGES, 2008. Versão 1/2008. 88 p.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Orgs.) **Reforma de Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC. Controle da Qualidade Total**. Nova Lima- MG: Editora FALCONI, 2004.

CARVALHO, Marly Monteiro de. **Gestão da Qualidade. Teoria e casos**. Rio de Janeiro:Elsevier,2005

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Revista FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.19-33, jan. /jun, 2004.

COUGHLAN, P; COGHLAN, D. Action research for operations management. **Internacional Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.2, 2002.

DAVENPORT, Thomas H., **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

_____, et al. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman. 2004.

Deliberação do Conselho Universitário da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro n.º 03, de 30 de janeiro de 2009. Disponível em:

http://www.ufrj.br/soc/DOCS/deliberacoes/consu/Deliberacoes_2009/Delib%2003-2009%20CONSU.pdf Acessado em 18 de fevereiro de 2013, às 10:04.

Deliberação do Conselho Universitário da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro n.º 32, de 04 de junho de 2014. Disponível em:

http://www.ufrj.br/soc/DOCS/deliberacoes/consu/Deliberacoes_2014/Delib032CONS U2014.pdf. Acessado em 11 de julho 2015, às 13:49.

Deliberação do Conselho Universitário da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro n.º 88, de 28 de novembro de 2014. Disponível em:

http://www.ufrj.br/soc/DOCS/deliberacoes/consu/Deliberacoes_2014/Delib088CONS U2014.pdf . Acessado em 11 de julho 2015, às 13:53.

Estatuto e Regimento Geral da UFRRJ. Disponível em:

http://www.ufrj.br/graduacao/plenaria_estatuto/. Acessado em 18 de fevereiro de 2013, às 10:07.

FERREIRA, André Ribeiro. Modelo de Excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. **XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Salvador, BA, 2009.

_____. **Análise e melhoria de Processos**. – Brasília: ENAP/DDG, 2013. 106p.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade. A visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.

_____. Processos, que Processos? **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 8- 19, out./dez. 2000b.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James, **Reengenharia Revolucionando a Empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

HARRINGTON, H. James. **Business Process Improvement. The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness**. Califórnia: ASQC. 1991

LIMA, Paulo Daniel Barreto. Perfil contemporâneo da capacidade de gestão dos órgãos e entidades da administração pública brasileira. **XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Salvador, BA, 2009.

MARTINS, Paulo Emilio Matos; PIERANTI, Octavio Penna (Orgs.) **Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, 17 (3): 621-626, 2012.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de.; VALLE, R.; MALHER, F. C.; MENDES, O.; XAVIER, H. L.; CARDOSO, R. S.; PEIXOTO, J. A. A.; NETO, M. A.; SANTOS, V. S. **Gestão por Processos – Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**. (Livro-texto). Rio de Janeiro, Qualitymark, 2012a.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. Análise e modelagem de processos. In: VALLE, R. (Org); OLIVEIRA, S.B. (Org). **Análise e Modelagem de Processos de Negócio (Business Process Modeling Notation)**- 1.ed.- 4.reimpr.- São Paulo: Atlas, 2012b, cap. 5, p. 37-51.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de; ALMEIDA NETO, Mario Araújo. Qualificando os processos de sua organização. In: VALLE, R. (Org); OLIVEIRA, S.B. (Org). **Análise e Modelagem de Processos de Negócio (Business Process Modeling Notation)**- 1.ed.- 4.reimpr.- São Paulo: Atlas, 2012b, cap. 3, p. 21-27.

PAIM, Rafael; *et al.* **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALVARANI, Bruno Carvalho. **O que é GesPública**. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/anexos/saiba_mais_gespublica.pdf. Acessado em: 25 de julho de 2013.

Relatório de Auditoria de Contas 2011. Disponível em: http://www.ufrj.br/portal/modulo/home/relatorio_gestao/RA201203058.pdf . Acessado em 11 de julho de 2015, às 16:21.

Relatório de Gestão da UFRRJ 2013. Disponível em http://www.ufrj.br/portal/modulo/home/relatorio_gestao/RG_2013_UFRRJ.pdf Acessado em 11 de julho 2015, às 13:30.

Relatório de Gestão da UFRRJ 2014. Disponível em
http://www.ufrj.br/portal/modulo/home/relatorio_gestao/RelatorioGestao2014.pdf.
Acessado em 11 de julho 2015, às 13:30.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração: Guia para estagiários, Trabalhos de Conclusão de Curso, Dissertações e Estudo de Caso**. 3ª edição. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

SARDINHA, Isis. **Guia de referência de gestão com base no mapeamento de processo: o caso da Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais da UFRRJ**. Seropédica: UFRRJ, 2013. 43p.

SMITH, Howard ; FINGAR, Peter. **Business Process Management. The Third wave**. Megan- Kifer Press. EUA. 2003.

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1991.

TENORIO, Fernandes Guilherme. **Tem razão administração? Ensaio de teoria organizacional**- 2.ed. ver.- Ijuí: Ed. Unijui, 2004.

THIOLLENT, Michael. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 18ª edição. São Paulo: Cortez Editora, 2011.

_____. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 17ª edição. São Paulo: Cortez, 2009.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.31, n.3, p.443-466, set/dez, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5.ed.- São Paulo: Atlas, 2012.

APÊNDICE

ANEXOS