



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA À REALIZAÇÃO DE CONVÊNIOS DE ESTÁGIO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR.

ISIS SARDINHA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

isisardinha@gmail.com

SAULO BARBARÁ DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

saulobarbara@mail.com

Resumo:

A implantação do PRE-UFRRJ propiciou a ampliação estrutural e acadêmica da UFRRJ. O número de cursos de graduação ofertados aumentou cerca de 250%. A inserção do estágio curricular na matriz de 87% dos cursos demandou a celebração de convênios, premissa para a realização do estágio. A reestruturação do setor para a recepção dessa demanda e a manutenção das antigas, aliada ao subdimensionamento e à falta de capacitação de pessoal, expôs a complexidade desse processo e suas dificuldades de gestão. Tornou-se necessário a aplicação de um modelo de gestão que auxiliasse na execução do processo e minimizasse as dificuldades. Uma abordagem de gestão recomendada para processos complexos é a gestão de processos de negócio (BPM). O MEGP, premissa para o Gespública, se ampara em fundamentos da gestão pública contemporânea dentre eles a orientação por processos. Assim, este estudo objetiva implementar a gestão de processos aplicada à realização de convênios de estágio na unidade administrativa responsável por sua execução. Optou-se pelo método qualitativo, com uma pesquisa descritiva e intervencionista. Modelou-se o processo em sua fase inicial, procedeu-se a análise e a proposição de melhorias. As recomendações foram aplicadas e avaliadas resultando em melhorias essenciais na gestão do processo selecionado.

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

1. Introdução

O Programa de Restruturação e Expansão da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (PRE-UFRRJ), 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), propiciou a ampliação estrutural e acadêmica da instituição. Os reflexos da adesão e da conseqüente expansão podem ser observados nos Relatórios de Gestão da UFRRJ (2008-2014). Na parte estrutural, somaram-se aos *campi* de Seropédica e Campos dos Goytacazes, dois novos *campi* construídos nas cidades de Nova Iguaçu (Instituto Multidisciplinar) e Três Rios (Instituto Três Rios). A ampliação da oferta de cursos e o oferecimento de vagas também foi significativa. Em 2005, a UFRRJ ofereceu 1.650 vagas para ingresso em 22 cursos de graduação, com 7.140 estudantes matriculados. Em 2009, com a realidade *multicampi*, foram 2.785 vagas para ingresso em 44 cursos, com 8.248 matriculados. Em 2014, a UFRRJ ofereceu 56 cursos, para os quais ofertou 3.880 vagas, e alcançou 13.568 alunos matriculados.

A entrada de novas áreas do conhecimento tais como as Ciências da Informação e da Computação, Ciências Jurídicas, Ciências Contábeis, Administração Pública, Belas Artes, Filosofia, Letras, Psicologia, Relações Internacionais, Ciências Sociais, Hotelaria, Gestão Ambiental e novas Engenharias, demandou adaptações no âmbito acadêmico e administrativo da UFRRJ. Uma dessas adaptações adveio da inserção do estágio curricular na matriz de 87% dos cursos de graduação. O estágio obrigatório é definido no projeto pedagógico do curso, e sua carga horária é requisito para aprovação e obtenção de diploma. Para viabilizar a realização do estágio, a UFRRJ celebra convênios de estágio com instituições públicas e privadas. O convênio de estágio consiste na formalização de um instrumento legal visando a realização do estágio obrigatório ou não obrigatório, conforme determinação das diretrizes curriculares em que o discente encontra-se matriculado. A demanda por convênios de estágio tornou-se crescente. Em 2010, foram celebrados 103 convênios. No exercício de 2014, esse número passou para 211. E, até julho de 2015, foram celebrados 113 convênios de estágio.

A reestruturação dos setores para a recepção dessa nova demanda e a manutenção das antigas, aliada ao subdimensionamento e à falta de capacitação de pessoal, expôs a complexidade do processo e a dificuldade de gestão. Tornou-se necessário a aplicação de um modelo de gestão que auxiliasse na execução do mesmo e minimizasse 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 (Gespública), se ampara em fundamentos de gestão pública contemporânea dentre eles a orientação por processos e informações. Portanto, este estudo objetiva implementar a gestão de processos aplicada à realização dos convênios de estágio em uma unidade administrativa de uma instituição de ensino superior brasileira.

Assim, o estudo pretende primeiramente contribuir para que o processo estudado seja realizado de maneira mais simples, ágil e confiável. A segunda forma de contribuição encontra-se na proposta de uma alternativa para a avaliação, o monitoramento e a gestão do processo estudado por meio de indicadores de desempenho e indicadores de controle de qualidade. Além disso, espera-se que o estudo possibilite a democratização e a transparência das informações, a igualdade de condições das pessoas envolvidas no processo, o que poderia gerar uma gestão mais participativa, com circulação de informações entre todos e promovendo um caminho para emancipação.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Estágio e Convênio de Estágio

O estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. Faz parte do projeto pedagógico do curso e integra o itinerário formativo do educando. (BRASIL, 2008). O estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho. Para Benito *et al* (2012): “[...] é considerado o melhor espaço para o graduando adquirir um perfil profissional que vá ao encontro do perfil de um profissional competente com conhecimentos e habilidades adequadas ao exercício da profissão.”

O estágio pode ser obrigatório ou não-obrigatório, conforme determinação das diretrizes curriculares da etapa, modalidade e área de ensino e do projeto pedagógico do curso. O estágio obrigatório é aquele definido como tal no projeto do curso, cuja carga horária é requisito para aprovação e obtenção de diploma. O estágio não-obrigatório é aquele desenvolvido como atividade opcional, acrescida à carga horária regular e obrigatória. Para realização do estágio obrigatório ou não-obrigatório é facultado às instituições de ensino celebrar com entes públicos e privados o convênio de concessão de estágio, nos quais se explicitem o processo educativo compreendido nas atividades programadas para seus educandos.

No âmbito da UFRRJ é premissa celebração do instrumento para a realização do estágio. O 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. É regido, 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, na instituição pesquisada, pela Deliberação n.º 021, de 19 de abril de 2011.

2.2. Gestão de Processos

A ideia de gerenciamento de processos de negócios existente desde meados de 1920, com Frederick Taylor, que implantou 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; FINGAR, 2003). Tem sido adotada pelas empresas e está se tornando uma das principais ferramentas para a melhoria de desempenho das organizações. Isso porque “os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes” (DAVENPORT, 1994, p.8).

Para Oliveira *et al* (2008) a gestão de processos demonstra ser um modelo eficaz na busca da satisfação dos clientes, além de ajudar e facilitar o planejamento, a organização, a liderança e o controle, a melhorar a comunicação e o trabalho em todos os setores da organização. Entretanto, ao optar pela gestão de processos a organização deve refletir sobre a sua forma de fazer negócios considerando “[...] os processos críticos do seu negócio e, com base neles, procurar identificar, mapear, analisar, documentar e melhorar continuamente tais processos [...]” (OLIVEIRA *et al*, 2008).

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.

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. A procura por uma definição de processo remete a uma diversidade de conceitos, sendo possível identificar, em vários deles, 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. Harrington (1991, p.9) define processo como “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.” De acordo com a ABNT (2008, p. VI) um processo é “uma atividade ou conjunto de atividades que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas.”

Já 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 da 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.

Para Oliveira (2012) 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 a 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, subprocesso, atividades e tarefas. 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. Análise e Melhoria de Processos

O verbo melhorar apresenta a ideia de aumento da qualidade, de aperfeiçoamento, ou de mudança. No entanto, o melhorar não significa necessariamente corrigir, mas sim prover

melhor desempenho ou resultado a um processo. É incrementar alguma qualidade ou reduzir alguma deficiência inerente a um processo, adicionando sempre valor ao cliente (OLIVEIRA; ALMEIDA NETO, 2012, p. 23). Como expõe Oliveira e Almeida Neto (2012) essa melhoria pode ser entendida como uma evolução, adequação ou implementação de novos recursos; ou ainda como a migração do seu estágio atual (*as is*) para uma situação que se acredita ser melhor (*to be*).

Do mesmo modo, uma melhoria também pode ser entendida como uma adequação, por exemplo, a legislações ou tecnologias, ou mesmo ao tratamento de inconformidades 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, 2012, 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, 2012). Logo, a melhoria de um processo podem ser de vários tipos ou natureza, 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.

A análise de processo é definida por Campos (2004) como uma sequência de procedimentos lógicos, baseada em fatos e dados, que objetiva localizar a causa fundamental dos problemas. Logo, a melhoria 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 mesmo de forma assintomática, por meio da comparação. Oliveira e Almeida Neto (2012) elenca de maneira cíclica, as etapas para a melhoria dos processos, sendo elas: a identificação, o entendimento, a análise, a priorização, a divulgação, a implementação e o controle.

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. Entre os métodos mais difundidos encontram-se o Ciclo Shewhart ou Ciclo PDCA (*Plan-Planejar, Do- Executar, Check-Verificar e Action- Corrigir*) desenvolvido por Walter Andrew Shewhart.

O Ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisão que constitui elemento principal do sistema de gerenciamento da qualidade. É um instrumento de gestão aplicável a qualquer processo organizacional, do mais simples ao mais complexo. Ferreira (2013) explica que o Ciclo PDCA começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas é executada; checa-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, de modo cíclico, e toma-se a ação para eliminar ou minimizar defeitos na execução. Para Oliveira e Almeida Neto (2012, p.31) não importa se as ferramentas são de gestão de processos ou do sistema da gestão da qualidade, mas sim as contribuições destas ferramentas em diferentes frentes de trabalho.

3. Método de Pesquisa

O método utilizado no estudo é de natureza qualitativa, uma vez que o processo foi estudado a partir da perspectiva dos envolvidos. Buscou-se compreender e interpretar o objeto de estudo visando a proposição de alternativas reais de solução. Ou seja, 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 pelo processo 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 deste estudo, revela-se na intenção de propor e implantar melhorias no processo estudado.

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, 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).

Os meios utilizados para a coleta de dados foram, em primeiro lugar, 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 do processo. 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 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. Cabe expor, que a geração dos dados na pesquisa-ação ocorre também por meio do envolvimento ativo, dia a dia, no processo organizacional, relacionando-o com a pesquisa. Coughlan e Coughlan (2002, p.231) afirmam ainda 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; COUGHLAN, 2002, p.220).

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.

Para a elaboração e análise do modelo, adaptou-se o método proposto por Oliveira e Almeida Neto (2012, p. 44). O método é composto de quatro fases. A primeira fase foi a de preparação para a análise do processo, 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 a equipe de trabalho os conceitos que permeiam a gestão de processos e como a mudança beneficiaria a todos.

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 do processo organizacional a ser analisado. Após a seleção, recorreu-se a identificação do roteiro e a modelagem do macroprocesso, 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 estabelecida para o presente estudo. Nessa fase, foram elaboradas propostas de indicadores de desempenho e indicadores de controle de qualidade para avaliação, monitoramento e gestão do processo. Na quarta e última fase implantou-se o processo modificado, realizada à medida em que a instituição adotou as mudanças sugeridas.

4. Apresentação e Análise de dados

Para facilitar a compreensão do macroprocesso “Celebrar convênio de estágio” optou-se por iniciar com a caracterização do ambiente e o setor pesquisado, assim como a identificação dos membros da equipe de trabalho constituída para a realização deste estudo. Em seguida, detalhou-se cada uma das fases do modelo existente (*as is*). 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.

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 o 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 macroprocesso modificado.

4.1. Fase 1 – Preparação para a análise

A Coordenadoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais (CORIN) em foco neste estudo está inserida na estrutura organizacional da UFRRJ, ligada ao Gabinete da Reitoria. Localizada no estado do Rio de Janeiro, na cidade de Seropédica, foi criada por meio da Deliberação do Conselho Universitário n.º 32, de 04 de julho de 2014, e substituiu a Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais. É 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” (UFRRJ, 2014, p.14).

A equipe de trabalho do setor 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. Cinco pessoas da equipe de trabalho participaram da pesquisa. Assim, estabeleceu-se uma equipe multidisciplinar, conforme detalhado no Quadro 1, juntamente com um consultor acadêmico externo especializado em processos e tecnologia. A equipe atuou de julho de 2013 a junho de 2015.

Quadro 1 :Membros permanentes da equipe

Atribuição	Função	Especialidade	Tempo de serviço UFRRJ
Coordenador	Assistente Administrativo/ Coordenadora de Convênios	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

4.2. Fase 2 – Identificação do roteiro e modelagem do macroprocesso

O macroprocesso “Celebrar Convênio de Estágio” 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.

A Figura 1 apresenta o diagrama do processo organizacional representando o modelo “*as is*”.

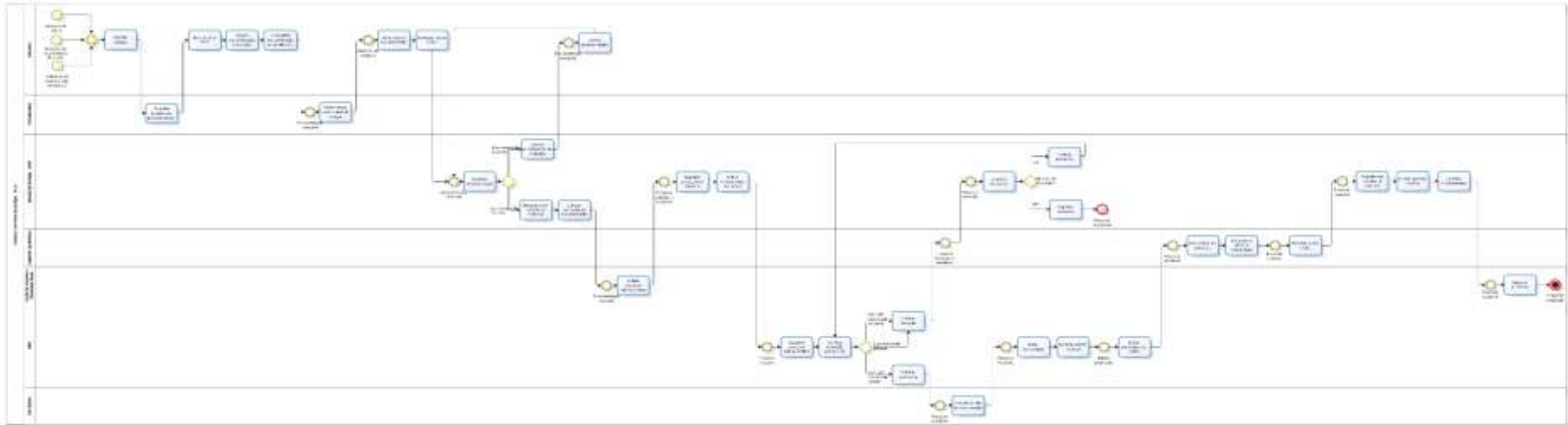


Figura 1: Diagrama do macroprocesso organizacional “Celebrar convênio de estágio”, o modelo “as is”.
 Fonte: Elaboração própria

4.3. Fase 3 – Identificação e melhorias no macroprocesso

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 processo. Esse questionamento amparou-se na constatação de que a CORIN atua em dois momentos distintos do processo. 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 processo.
- 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 2 apresenta o fluxo do macroprocesso representando o modelo “*to be*”

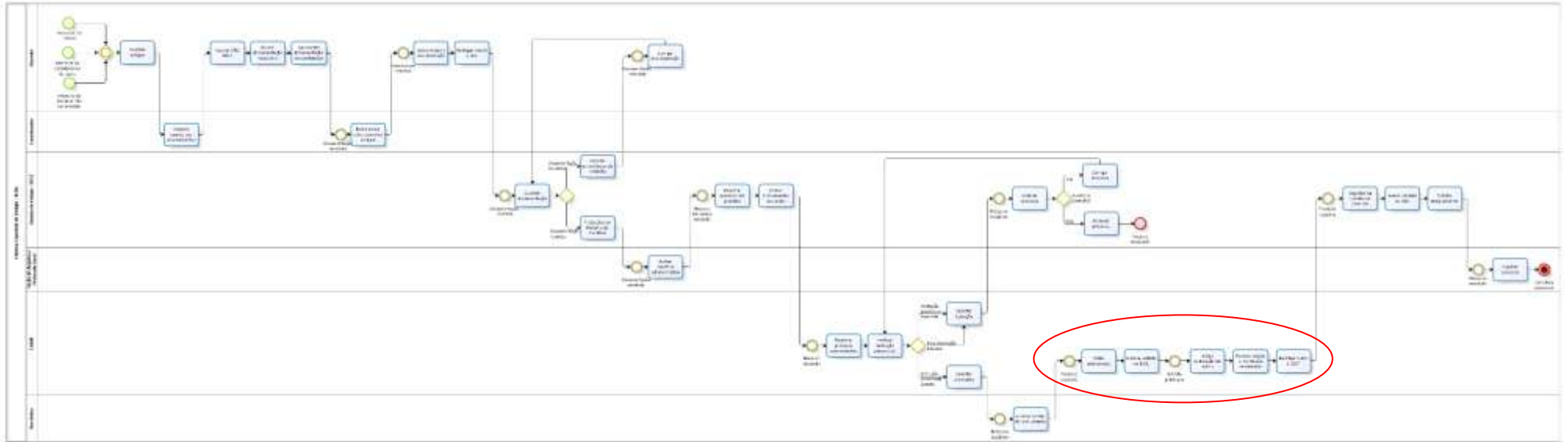


Figura 2: Diagrama do macroprocesso organizacional “Celebrar convênio de estágio”, o modelo “to be”.

Fonte: Elaboração própria

A aplicação das melhorias 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 macroprocesso.

4.3.1. Indicadores de desempenho

Com base nas necessidades e expectativas das áreas interessadas, foram elaborados três indicadores de desempenho, conforme o Quadro 2, que pretendem indicar a eficácia do macroprocesso. Na dimensão tempo, pretende-se medir o tempo total da abertura do processo administrativo até a publicação do convênio. Na dimensão qualidade, pretende-se quantificar o número de processos instruídos indevidamente e a quantidade de correções necessárias, o retrabalho.

Quadro 2. Indicadores de desempenho para o processo “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
	Qualidade	Índice de retrabalho (IR)		Medir a quantidade de correções ou adaptações realizadas no processo administrativo.	$IR = \sum$ Correções e adaptações	N.º de correções feita ao mês.	Gráfico com o número de processos acertados, adaptados, ao mês.
		Índice de Processos instruídos incorretamente (IPII)		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.

Fonte: Elaboração própria

4.3.2- Indicadores de controle de qualidade para o processo.

Optou-se por desenvolver três Indicadores de Controle da Qualidade (ICQ), como descrito no Quadro 3- ICQ para o macroprocesso “Celebrar Convênios de Estágio”.

Quadro 3. 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)	Tempo 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 publicação	5 meses	Mensal	6 meses

Fonte: Elaboração própria

4.4. Fase 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.

5. Conclusões

O macroprocesso “Celebrar convênio de estágio” foi identificado pela equipe de trabalho como um processo crítico, ou seja, um macroprocesso que tem relação direta com a estratégia de negócio da instituição (OLIVEIRA, 2012, p.26). Isso porque a não formalização de convênios de estágio impossibilita que os discentes realizem o estágio. Logo, o não cumprimento da matriz curricular do curso, inviabiliza sua conclusão e atinge negativamente as metas anuais da instituição no que concerne ao ensino de graduação. Diante disso, o macroprocesso crítico “Celebrar convênio de estágio” foi modelado 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, dentre outros pontos, a lentidão na formalização do instrumento e a quantidade excessiva de instâncias percorridas. 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 no processo 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 do processo, 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 IFES estudada 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.

Como contribuições deste estudo, pode-se destacar: o mapeamento do processo fundamental para viabilizar os estágios na instituição pesquisada, a simplificação e melhoria do macroprocesso “Celebrar convênio de estágio”, a revisão das competências dos fornecedores do processo, e a redução com o custo de publicação do extrato do termo. Sugere-se como estudos posteriores o acompanhamento e avaliação dos indicadores de desempenho e indicadores de controle de qualidade, a fim de identificar os resultados das melhorias implantadas e rever as metas do setor.

Referências

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

BENITO, Gladys Amelia Vélez, *et al.* Desenvolvimento de competências gerais durante o estágio supervisionado. *REBEn*, Brasília, 2012, jan-fev, 65 (1): 172-178.

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. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm. Acesso em: 28 agosto de 2015.

BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei n.º 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 set. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11788.htm>. Acesso em: 28 de agosto de 2015.

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.

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

COUGHLAN, P; COUGHLAN, 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.

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.ufrjr.br/soc/DOCS/deliberacoes/consu/Deliberacoes_2014/Delib032CONSUS2014.pdf. Acessado em 11 de julho 2015, às 13:49.

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

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.

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

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, 2008.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de; ALMEIDA NETO, Mario Araújo. 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, 2012, cap. 5, p. 37-51.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. 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, 2012, cap. 3, p. 21-27.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. (Org); **Análise e Melhoria de Processos de Negócios.** São Paulo, Atlas, 2012.

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

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

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.