

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE  
LINHA DE PESQUISA: PROCESSOS E TECNOLOGIA**

**DISSERTAÇÃO:**

**GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PROPOSTA DE UM  
PLANO DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DA  
UFRRJ**

**SEROPÉDICA - RJ  
Julho/2015**

**REJANE DA SILVA SANTOS SANTIAGO**

**DISSERTAÇÃO:**

**GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PROPOSTA DE UM  
PLANO DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DA  
UFRRJ**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração do programa de Mestrado profissional em Gestão e Estratégia – MPGE, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Linha de Pesquisa: Processos e Tecnologia.

**Orientador: Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira**

**Seropédica - RJ  
Julho/2015**

351  
S235g  
T

Santiago, Rejane da Silva Santos, 1981-  
Gestão de processos na administração  
pública: proposta de um plano de melhoria  
para o processo de prestação de contas da  
UFRRJ / Rejane da Silva Santos Santiago -  
2015.

142 f.: il.

Orientador: Saulo Barbará de Oliveira.  
Dissertação (mestrado) - Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de  
Pós-Graduação em Mestrado Profissional em  
Gestão e Estratégia.

Bibliografia: f. 125-131.

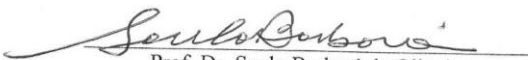
1. Administração pública - Teses. 2.  
Gestão da qualidade total na administração  
pública - Teses. 3. Processos - Teses. 4.  
Administração - Teses. I. Oliveira, Saulo  
Barbará de, 1948-. II. Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de  
Pós-Graduação em Mestrado Profissional em  
Gestão e Estratégia. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

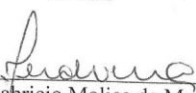
REJANE DA SILVA SANTOS SANTIAGO

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de **Mestre em Gestão e Estratégia** pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - MPGE, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 23/07/2015

  
Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira  
(Orientador e presidente da Banca)  
UFRRJ

  
Profa. Dra. Rósá Amelita Sá Menezes da Motta  
(Membro Interno)  
UFRRJ

  
Prof. Dr. Fabricio Molica de Mendonça  
(Membro externo)  
UFSJ

## AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram para esse momento tão especial e significativo na minha vida. Em primeiro lugar, eu agradeço a Deus, somente Ele sabe o quão difícil foi ultrapassar todas as barreiras e chegar até aqui. Foram muitas horas de leitura, cansaço, desespero, noites mal dormidas, insônias, mas também foram muitas horas de aprendizado, compartilhamento de ideias, estabelecimento de novas relações. Dedico todo este trabalho ao meu Deus, que nunca me abandonou e jamais me abandonará.

Dedico este trabalho também ao meu orientador, Saulo Barbará de Oliveira, pela capacidade e competência de orientação, mesmo quando tudo parecia perdido. Obrigada pelo apoio, pelos conselhos, pela paciência, pelo profissionalismo e por ter acreditado no meu trabalho.

Dedico este trabalho também aos meus amigos e familiares, em especial a minha mãe, Rita, que mesmo com a sua simplicidade procurou me mostrar que devemos sempre seguir em frente, mesmo com todas as dificuldades. Ao meu pai, Manoel, pelo exemplo de perseverança; ao meu marido, Arthur e a minha filha, Sofia, por vocês serem a minha fortaleza e por estarem sempre ao meu lado em todos os momentos. Aos amigos mais que especiais: Ana Lucia, Ronaldo Raasch, Ceiza, Marúcia, Lucia e Aline. Obrigada a todos!

Dedico também às professoras, Beatriz Villardi e Heloisa Nogueira, que sempre foram exemplos de dedicação e profissionalismo ao curso de mestrado, e ao professor Marcelo Álvaro, pela ideia inicial de trabalhar a gestão pública, para que eu pudesse contribuir positivamente de alguma forma para a UFRRJ. Obrigada, mestres!

Por fim, agradeço todos àqueles que direta ou indiretamente contribuíram para minha formação, a UFRRJ, o MPGE, o Projeto de Mapeamento de Competências da UFRRJ e a Pró-Reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional.

“Aprender é a única coisa  
que a mente nunca se cansa,  
nunca tem medo e  
nunca se arrepende”  
**(Leonardo da Vinci)**

“Tudo posso Naquele que me fortalece.”  
**(Filipenses 4.13)**

## RESUMO

**SANTIAGO, Rejane da S.Santos. Gestão de Processos na Administração Pública: proposta de um plano de melhoria para o processo de prestação de contas da UFRRJ.** Seropédica: UFRRJ, 2015. xx p-, Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis.

Um dos grandes desafios na gestão pública é a busca pela eficiência e eficácia na prestação dos serviços público, com isso, um tema que tem ganhado destaque nos últimos anos é a prestação de contas dos resultados alcançados por estas instituições. A eficiência está relacionada ao uso correto dos recursos, de modo que eles gerem valor para os cidadãos, enquanto que a prestação de contas está relacionada ao cumprimento da obrigação de apresentar á sociedade os resultados gerados pela utilização dos recursos públicos. Em função disso, cada vez mais as instituições públicas são cobradas a demonstrar seus resultados, fazendo com que se intensificasse nas últimas décadas do século XX a busca por ferramentas de gestão, culminando com o desenvolvimento de diretrizes do próprio governo federal para a melhoria do desempenho e responsabilização dos gestores públicos para com os resultados alcançados. Esta pesquisa se propõe a analisar a utilização da ferramenta de análise e melhoria de processos do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização na Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. O processo priorizado na análise é o de prestação de contas, selecionado por se tratar de um processo essencial a todas as instituições públicas, as quais recebem e gerenciam recursos públicos, e está previsto na Constituição Federal de 1988. A metodologia utilizada é a do Guia de Simplificação de Processos que faz parte do Modelo de Excelência em Gestão Pública, reorganizado em 2005, com o propósito de melhorar a gestão pública e servir de parâmetro para a melhoria da governança pública. O modelo está alicerçado em oito dimensões: governança, estratégia e planos, público-alvo, interesse e cidadania, pessoas, processos, resultados e informações e conhecimento. A metodologia de pesquisa utilizada é a pesquisa-ação, selecionada pelo seu propósito de implantar melhorias ou mudanças no ambiente organizacional. A coleta de dados foi realizada por meio de observação direta, análise documental e entrevistas. O estudo possibilitou o levantamento e diagnóstico da situação atual dos principais processos de negócios da Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional da UFRRJ, bem como o mapeamento e a proposição de melhorias, tais como a reorganização do documento de orientação da prestação de contas da UFRRJ e uma melhor visualização dos pontos críticos sobre as etapas identificadas no processo de prestação de contas da UFRRJ, bem como em outros relacionados a este.

Palavras chave: Gestão de Processos; Gestão Pública; Análise e Melhoria de Processos; Gespública.

## ABSTRACT

SANTIAGO, Rejane da S.S. **Process Management in Public Administration: Proposal of an improvement plan for the process of providing UFRRJ accounts.** Seropédica: UFRRJ, 2015. xx p., Dissertation (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2015.

One of the major challenges for public management is the efficient delivery of public services provided to the population. The efficiency is related to the good use of resources so that they are provided with quality and that meet the expectations of citizens. More and more public institutions are charged to show the results generated in meeting the demands of the population, and this has meant that over the last twenty years the search for management support tools in the public sector were intensified, emerging guidelines own federal government for public institutions, focusing on improving the performance and accountability of public officials by the results achieved in their management. This research aims to propose improvements in the provision of a public institution accounts procedure, the Rural Federal University of Rio de Janeiro, using the simplification process methodology of the National Program for Public Management and bureaucratization. The process of accountability is run by the Institutional Development Coordinator and was chosen because it is an essential process for all institutions that receive or manage public resources, and is enshrined in the Federal Constitution of 1988. The tool is based on the model Excellence in Public Management, established in 2005 in order to improve the management of public institutions and serve as a parameter for the improvement of public governance, which is rooted in governance dimensions, strategy and plans, target audience, interest and citizenship people, processes, results and information and knowledge. The research methodology used in this work is the action research, chosen for best fit to propose research objectives improvements or changes in organizational contexts. Data collection was conducted through direct observation, document analysis and semi-structured interviews.

Keywords: Analysis and Process Improvement, Public Management and GesPública



## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1-</b> Modelo de Gestão da Qualidade da ISO 9001.....	13
<b>FIGURA 2-</b> Modelo de Excelência do PNQ.....	13
<b>FIGURA 3-</b> Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	16
<b>FIGURA 4-</b> PCF do Setor Educacional.....	27
<b>FIGURA 5-</b> Ciclo do Processo de Mapeamento.....	25
<b>FIGURA 6-</b> Retrospectiva temporal do Gespública.....	28
<b>FIGURA 7-</b> Resumo do Guia “d” simplificação do Gespública.....	37
<b>FIGURA 8-</b> Sistema de Carta de Serviço ao Cidadão.....	39
<b>FIGURA 9-</b> Cadeia de Valor e o Modelo dos 6 E’s do Desempenho.....	41
<b>FIGURA 10-</b> Elementos da Cadeia de Valor e suas Contribuições.....	42
<b>FIGURA 11-</b> Principais Atividades da UFRRJ.....	43
<b>FIGURA 12-</b> Organograma da UFRRJ.....	49
<b>FIGURA 13-</b> Organograma da PROPLADI.....	51
<b>FIGURA 14 –</b> Mapa de Relacionamento dos Macro Processos da CODIN.....	53
<b>FIGURA 15 –</b> Fluxo do processo Elaborar Proposta Orçamentária.....	67
<b>FIGURA 16 –</b> Fluxo do processo Distribuir Orçamento.....	71
<b>FIGURA 17 –</b> Fluxo do processo Acompanhar Descentralização.....	74
<b>FIGURA 18 –</b> Fluxo do processo Acompanhar Execução das Ações.....	78
<b>FIGURA 19 –</b> Fluxo do processo Solicitar Intervenção Orçamentária.....	81
<b>FIGURA 20 –</b> Fluxo do processo Elaborar Relatório de Gestão.....	83
<b>FIGURA 21 –</b> Fluxo do subprocesso Aprovar Deliberação.....	87
<b>FIGURA 22 –</b> Fluxo do subprocesso Solicitar Dados.....	93
<b>FIGURA 23 –</b> Fluxo do subprocesso Solicitar Pareceres.....	94
<b>FIGURA 24 –</b> Fluxo do processo Elaborar Rol de Responsáveis.....	95
<b>FIGURA 25 –</b> Fluxo do processo Elaborar Indicadores.....	97
<b>FIGURA 26 –</b> Fluxo do processo Elaborar Coplanação.....	99
<b>FIGURA 27 –</b> Fluxo do processo Atualizar Rural em Números.....	101
<b>FIGURA 28 –</b> Fluxo do processo atualizar estrutura organizacional.....	103
<b>FIGURA 29 –</b> Fluxo do processo Levantar Dados do Censo.....	104
<b>FIGURA 30 –</b> Fluxo do processo Levantar dados correição.....	106
<b>FIGURA 31 –</b> Redesenho do processo Elaborar Relatório de Gestão.....	115
<b>FIGURA 32 –</b> Redesenho do processo Elaborar Coplanação.....	116
<b>FIGURA 33 –</b> Redesenho do processo Elaborar Indicadores de Desempenho.....	117

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1-</b> Crescimento da Graduação na UFRRJ.....	47
<b>QUADRO 2-</b> Descrição das atividades desenvolvidas na UFRRJ.....	49
<b>QUADRO 3-</b> Estrutura da Pesquisa-ação.....	59
<b>QUADRO 4-</b> Grupo de Pesquisa.....	60
<b>QUADRO 5-</b> Principais Processos da CODIN.....	64
<b>QUADRO 6-</b> Roteiro do processo Elaborar Proposta Orçamentária.....	70
<b>QUADRO 7-</b> Roteiro do processo Distribuir Orçamento.....	72
<b>QUADRO 8-</b> Roteiro do processo Acompanhar descentralização.....	76
<b>QUADRO 9 -</b> Roteiro do processo Acompanhar Execução das ações.....	80
<b>QUADRO 10-</b> Roteiro do processo Solicitar Intervenção Orçamentária.....	82
<b>QUADRO 11-</b> Roteiro do Processo Elaborar Relatório de Gestão.....	85
<b>QUADRO 11.1 –</b> Roteiro do sub processo Solicitar Aprovação da Deliberação.....	88
<b>QUADRO 11.2 –</b> Roteiro do sub processo Solicitar Dados.....	89
<b>QUADRO 11.3 –</b> Roteiro do sub processo Solicitar Pareceres.....	90
<b>QUADRO 12 –</b> Relação de Insumos e Fornecedores do sub processo Solicitar Dados ..	96
<b>QUADRO 13-</b> Roteiro do processo Elaborar Rol de Responsáveis.....	97
<b>QUADRO 14 -</b> Roteiro do processo Elaborar Indicadores.....	100
<b>QUADRO 15 -</b> Roteiro do processo Elaborar Coplanação.....	102
<b>QUADRO 16 -</b> Roteiro do processo Atualizar Rural em Números.....	103
<b>QUADRO 17 -</b> Roteiro do processo Atualizar Estrutura Organizacional.....	101
<b>QUADRO 18 -</b> Roteiro do processo Levantar dados censo Superior.....	108
<b>QUADRO 19 -</b> Roteiro do processo Levantar Dados Correição.....	113
<b>QUADRO 20 -</b> Principais problemas no processo de prestação de contas.....	118
<b>QUADRO 21 -</b> Plano de melhoria da prestação de contas da UFRRJ.....	119
<b>QUADRO 22 -</b> Plano de Controle da prestação de contas da UFRRJ.....	119

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM	Business Process Management
BPR	Business Process Reengineering
CAD	Conselho de Administração
CODIN	Coordenadoria de Planejamento e Orçamento
CONCUR	Conselho de Curadores
CONSU	Conselho Universitário
COPEN	Coordenadoria de Projetos de Engenharia
COTIC	Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
CODIN	Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional
CGU	Controladoria Geral da União
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
NERIN	Núcleo de Registro de Informações Institucionais
NEAO	Núcleo de Elaboração e Acompanhamento do Orçamento
NEAP	Núcleo de Elaboração e Acompanhamento de Processos
NTDI	Núcleo de Tratamento de Dados Institucionais
NGTIC	Núcleo de Governança da Tecnologia da Informação e Comunicação
NEDAI	Núcleo Estratégico de Desenvolvimento de Aplicativos Institucionais
NUTRE	Núcleo de Tecnologia da Rede Institucional
NASUS	Núcleo de Apoio e Suporte aos Usuários
NEPE	Núcleo de Elaboração de Projetos de Engenharia
NIRPE	Núcleo de Informação e Registro dos Projetos de Engenharia
NAEXO	Núcleo de Acompanhamento da Execução de Obras
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPPG	Pró-Reitoria Pesquisa e Pós Graduação
PROEXT	Pró-Reitoria de Extensão
PROAE	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PROPLADI	Pró-Reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional

PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROAF	Pró-Reitoria de Assuntos Financeiros
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
RG	Relatório de Gestão
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SICONV	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexto de pesquisa .....	1
1.2 Formulação do problema .....	2
1.3 Objetivos da pesquisa .....	3
1.3.1 Objetivo Final .....	3
1.3.2 Objetivos Intermediários .....	3
1.4 Justificativa da pesquisa .....	4
1.5 Estrutura da pesquisa .....	5
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>6</b>
2.1 Gestão da Qualidade .....	6
2.1.1 Introdução e Contexto .....	6
2.1.2 Gestão Estratégica da Qualidade .....	9
2.1.3 Modelos de Gestão da Qualidade .....	11
2.1.4 Qualidade no serviço público .....	18
2.2 Gestão de Processos .....	23
2.2.2 Classificação dos Processos .....	25
2.2.3 Modelagem de Processos de Negócios .....	27
2.2.4 Análise e Melhoria de Processos .....	29
2.2.5 Gestão de Processos nas IFES .....	33
2.3 O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) .....	35
2.3.2 Ferramentas de Gestão do Gespública .....	38
2.3.3 Aplicação do Gespública em Instituições de Ensino Superior .....	43
<b>3 INSTITUIÇÃO ESCOLHIDA PARA ESTUDO .....</b>	<b>45</b>
3.1 Breve histórico da UFRRJ .....	45
3.1.1 A Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional .....	52
3.2 Prestação de Contas na UFRRJ .....	54
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>57</b>
4.1 Classificação da Pesquisa .....	57
4.2 Método de Pesquisa .....	58
4.3 Delimitação da Pesquisa .....	61
4.4 Técnica de Coleta e Análise de Dados .....	61
<b>5 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>63</b>
5.1 Levantamento e Identificação dos Macroprocessos da CODIN .....	63
5.2 Descrição e Análise dos Processos da CODIN .....	67
5.2 Análise Crítica .....	111
5.4 Identificação dos problemas .....	111

5.5 Plano de Melhoria do Processo .....	120
5.6 Plano de Controle do Processo de Prestação de Contas da UFRRJ .....	120
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>126</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

O primeiro capítulo contextualiza e introduz o tema sobre gestão de processos na administração pública e a sua aplicação nesta pesquisa. O capítulo encontra-se estruturado em seis seções: Contexto de Pesquisa, Formulação do Problema, Objetivos da Pesquisa (Geral e Específicos), Justificativa e Estrutura da Pesquisa.

### **1.1 Contexto de pesquisa**

As organizações modernas são constantemente desafiadas a lidar com a quantidade e a diversidade de informações disponíveis nos meios de comunicação, bem como a velocidade com que estas circulam, atingindo diferentes lugares de forma muito rápida. Isso se tornou possível graças ao desenvolvimento das ferramentas tecnológicas nas últimas décadas do século XX, e pelo acirramento da concorrência entre as organizações pelo advento da globalização e das crises enfrentadas pelas economias mundiais. Esses fatos mudaram a maneira como as organizações passaram a lidar com resultados e tornou o ambiente organizacional incerto e imprevisível, fazendo com que as mudanças se tornassem corriqueiras no ambiente organizacional (KANAANE, et al. 2010)

No setor público, ocorreram diversas mudanças ao longo dos últimos anos, principalmente pela conscientização da sociedade sobre os seus direitos, o que ocasionou uma maior cobrança pelos resultados das instituições públicas no atendimento às demandas populacionais. A sociedade espera que os recursos arrecadados por meio de impostos e taxas possam ser utilizados de maneira eficiente e eficaz pelas instituições públicas.

O setor público vem recorrendo a diversos tipos de ferramentas e modelos de apoio à gestão para monitoramento e avaliação de resultados, porém esta tarefa no setor público não é algo corriqueiro, pois algumas características específicas deste setor podem dificultar ou até mesmo comprometer a implementação de novas formas de trabalho, entre elas: a estrutura rígida e hierarquizada do setor público, a forte influência política na tomada de decisão e a cultura organizacional de resistência às mudanças.

O movimento pela transparência e a divulgação dos resultados das instituições públicas ganhou força no Brasil a partir da década de 1970, e resultou em uma alteração significativa na Constituição Federal de 1988, introduzindo ao artigo 37 o princípio da eficiência, no rol dos princípios que regem a administração pública que são: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Com esse movimento surge também

o gerenciamento de processos na administração pública, como instrumento de apoio à gestão das instituições públicas e para que a reforma do Estado fosse implementada. Assim, surgiram os programas de qualidade no governo federal, por meio dos conceitos da nova gestão pública, desburocratizada e com foco em resultados. O movimento pela reforma do Estado surgiu no início dos anos de 1990 com a finalidade de agilizar e proporcionar ganhos de eficiência aos órgãos e instituições públicas (BRASIL,

Segundo Roczanski (2009), não melhorar o desempenho dos processos implica em não melhorar o desempenho das organizações, e não gerenciar os processos de maneira efetiva significa não gerenciar efetivamente os negócios, sendo este o foco da presente pesquisa, que se concentra na gestão dos processos de uma unidade administrativa da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

## **1.2 Formulação do problema**

A Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional (CODIN) é uma unidade administrativa da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento e Avaliação Institucional, sendo responsável principalmente pela elaboração e acompanhamento das ações orçamentárias e a prestação de contas da UFRRJ. A prestação de contas da UFRRJ é feita por meio de um documento que é exigido à todos os órgãos da administração pública direta e indireta de todos os poderes da União, Estados e Municípios, e na UFRRJ a Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional é a unidade responsável pela elaboração e entrega desse documento aos órgãos de controle, bem como sobre os resultados que são entregues sobre a UFRRJ

Para a execução dessas atividades, a CODIN utiliza dados e informações das diversas atividades executadas no âmbito das unidades acadêmicas e administrativas da universidade. No entanto, para executar suas atividades, a CODIN tem enfrentado algumas dificuldades devido ao grande volume de informações que necessita coletar, visto que não dispõe de um sistema integrado de gestão que suporte as demandas de relatórios gerenciais de controle das atividades da UFRRJ. Aliado a isso, o tempo disponível para coleta de dados, elaboração, análise e envio aos órgãos internos para emissão de parecer sobre o mesmo, fica comprometido, como no caso da prestação de contas que é enviada anualmente aos órgãos de controle da União (Tribunal de Contas da União e Controladoria Geral da União). Essas dificuldades têm gerado pareceres a respeito das contas da UFRRJ de forma inconsistentes, devido ao pouco tempo disponível para uma análise detalhada sobre o



relatório de gestão. Diante desse contexto, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: Como e o que pode ser feito para melhorar a prestação de contas da UFRRJ, de modo a torná-la mais simples, ágil e confiável?

O problema de pesquisa está delimitado na elaboração de uma proposta de melhoria para a prestação de contas da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, a qual é executada pela Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional, visando à sua simplificação, maior agilidade e confiabilidade.

A CODIN é vinculada diretamente à Pró-Reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI), juntamente com as áreas de Tecnologia da Informação (COTIC) e Projetos de Engenharia (COPEA). A PROPLADI foi incorporada na estrutura da UFRRJ em 2013 e possui como propósito oferecer à administração superior da UFRRJ ferramentas de gestão capazes de apoiar a dinâmica institucional em seu cotidiano e prospectar o futuro, embasada numa perspectiva participativa (Relatório de Gestão da UFRRJ, 2013).

A escolha do problema da Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional como objeto de pesquisa pode ser fundamentada pela constatação de sucessivos pareceres do Conselho de Curadores e da Auditoria Interna, onde é possível identificar a dificuldade de análise do relatório de gestão, devido a sua complexidade do pouco tempo disponível para isto.

A metodologia de pesquisa utilizada é a pesquisa-ação, que está relacionada aos objetivos de pesquisa no que se refere a resolução de problemas ou transformação de ambientes organizacionais, conforme orientação de Thiollent (2009).

### **1.3 Objetivos da pesquisa**

#### **1.3.1 Objetivo Final**

O objetivo final desta pesquisa é melhorar o desempenho dos processos relacionados à prestação de contas da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e, a partir disso, propor melhorias na gestão da instituição, visando o aumento da sua eficiência e eficácia.

#### **1.3.2 Objetivos Intermediários**

Associados ao objetivo final e na perspectiva de criar as condições necessárias para o seu alcance, foram traçados os seguintes objetivos intermediários:

- a) Mapear o fluxo atual de trabalho da prestação de contas da UFRRJ usando a técnica “AS IS”
- b) Analisar o fluxo atual do processo, identificando os gargalos e os pontos críticos;
- c) Propor melhorias no processo analisado, por meio do seu redesenho, utilizando a técnica “TO BE”;
- d) Implantar as melhorias propostas, por meio de treinamento e documentação do processo.

#### **1.4 Justificativa da pesquisa**

O desempenho das instituições públicas, como descrito anteriormente, é de interesse de toda a sociedade que direta ou indiretamente depende da prestação de serviços públicos. Essas instituições são responsáveis pela representação do Estado junto à sociedade e atuam no atendimento às demandas sociais e no estado de bem estar da sociedade.

Atualmente espera-se que os serviços públicos não estejam apenas disponíveis para a população mas que sejam adequados e executados com qualidade e ao menor custo possível, para que os recursos públicos sejam bem empregados. Ao longo dos últimos anos, o número de denúncias sobre má utilização do dinheiro público vem crescendo assustadoramente, bem como fraudes em licitações, contratos superfaturados e carência da população por serviços básicos de saúde, educação e saneamento, em muitos municípios brasileiros. Estes fatos fizeram com que a sociedade se voltasse para a gestão das instituições públicas, bem como para os seus resultados, e com isso os órgãos de controle da União tiveram que ampliar os mecanismos de controle sobre o desempenho destas instituições.

Nas universidades brasileiras, a preocupação com os seus resultados é particularmente relevante pela sua importância para o desenvolvimento nacional, seja pela geração de conhecimento ou pela formação de profissionais que irão atuar no mercado de trabalho. Essas instituições estão presentes em todos os estados da federação e foram responsáveis pela formação de 115.336 alunos no ano de 2014 (INEP, 2014).

A qualidade dos serviços ofertados pelas instituições de ensino está diretamente relacionada ao quão eficiente a instituição exerce suas atividades e ao quanto está disposta a resolver seus problemas internos. Segundo Kanaane *et al.* (2010), quando se fala em

qualidade é necessário assegurar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados pelos órgãos públicos, e assim há também a necessidade de entendimento do papel da organização pública dentro do seu contexto de atuação e a busca por conceitos de como avaliar se o seu papel está ou não sendo cumprido. Para Barros (1997), a natureza das operações das instituições universitárias gera uma necessidade de existência de processos internos e externos de avaliação como procedimento para garantir a pertinência, eficiência e eficácia das mesmas.

Diante do contexto apresentado e da importância das instituições públicas de ensino para o país, especialmente as federais, justifica-se a pesquisa na medida em que procura contribuir para o avanço do conhecimento sobre a gestão de processos na administração pública e busca a melhoria dos processos da Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

### **1.5 Estrutura da pesquisa**

Este estudo está dividido em seis capítulos, considerando-se a introdução inicial, onde é feita a apresentação geral sobre o contexto de pesquisa, a definição do problema de pesquisa, os objetivos final e intermediários e a justificativa da pesquisa. O segundo capítulo está dividido em três seções, onde a primeira faz o levantamento do referencial teórico relacionado à gestão da qualidade e sua evolução temporal, com destaques para os modelos de gestão da qualidade: ISO 9000, MEG e MEGP; na segunda seção é abordada a gestão de processos com foco na análise e melhoria de processos de negócio e na terceira seção é abordada a gestão pública com enfoque para a política pública do governo federal voltada a melhoria da gestão das instituições públicas, denominada Gspública, bem como as suas tecnologias de gestão. No terceiro capítulo é apresentado o objeto de estudo, com a caracterização da organização analisada e o processo de prestação de contas na UFRRJ. No quarto capítulo são apresentados os aspectos metodológicos de pesquisa. No quinto capítulo estão os resultados da pesquisa e em seguida o sexto capítulo apresenta as conclusões do estudo, ressaltando as suas limitações e sugerindo propostas para estudos futuros, relacionadas ao tema de pesquisa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O objetivo deste capítulo é apresentar a fundamentação teórica da pesquisa, relacionada à gestão de processos na administração pública. Para isso, utiliza-se como referência as práticas introduzidas na administração pública no período conhecido como a Nova Gestão Pública ou *New Public Management*<sup>1</sup>. O capítulo está estruturado em três seções, onde a primeira aborda a Gestão da Qualidade e a sua influência ao gerenciamento de processos de negócios, a segunda seção aborda a Gestão de Processos e as suas técnicas e ferramentas; a terceira seção aborda o Modelo de Desburocratização e Gestão Pública e suas ferramentas de gestão, entre elas o Guia “d” Simplificação, usado como referência nesta pesquisa. O capítulo contém ainda uma parte destinada ao levantamento de casos de aplicação do gerenciamento de processos em instituições públicas de ensino superior.

### **2.1 Gestão da Qualidade**

#### **2.1.1 Introdução e Contexto**

A qualidade tem influenciado as organizações desde o surgimento da produção em massa no século XIX até os dias atuais com seus conceitos e ferramentas, iniciando-se com a inspeção de produtos, que tinha como objetivo identificar falhas e defeitos nos produtos. Para Feigenbaum (1994) a importância da qualidade para as organizações tinha se tornado estratégica, e também como meio de sobrevivência perante a concorrência, operando mecanismos de sobrevivência a longo prazo.

Segundo Abrantes (2009), a qualidade já era praticada há milhares de anos, mesmo não sendo conhecida com esse nome, por exemplo, existem registros bíblicos no Livro de Reis sobre a qualidade da madeira usada na construção do Templo do Rei Salomão, bem como nas construções gregas, romanas e indianas, onde os registros apontam os cuidados tomados para a qualidade dessas construções. Existem ainda relatos sobre leis criadas na Mesopotâmia no século XVIII a.C., pelo rei Hamurabi, que tinham por objetivo unificar o reino através de um código de leis comuns. Para isso, Hamurabi mandou espalhar cópias do código em várias regiões do seu reino e aqueles que o desobedecesse estaria sujeito a punições, que eram aplicadas de acordo com a posição que a pessoa ocupava na hierarquia social, podendo chegar até a pena de morte dependendo do grau de (PINSKY,1988).

---

<sup>1</sup> New Public Management: Movimento iniciado na década de 80 nos países anglo-saxões que propunham soluções para a administração pública.

Entre os especialistas não existe uma definição do conceito sobre a qualidade, existindo diferentes visões entre os teóricos desta área, como por exemplo, a definição de Deming (1968), que define qualidade como a capacidade de satisfazer aos clientes; a de Juran (1974) de qualidade como adequação ao uso; a de Crosby (1979) de qualidade como prevenção de não conformidades para evitar retrabalhos, e ainda, a de Broh (1974) de qualidade como grau de excelência a um preço aceitável.

O conceito de qualidade evoluiu nos últimos anos, assim como a sua influência no meio empresarial. Garvin (2006) classifica a evolução da qualidade em quatro fases ou eras:

- a) Era da Inspeção (1900 a 1940)
- b) Era do Controle Estatístico (1940 a 1970)
- c) Era da Garantia da Qualidade (1970 a 1980)
- d) Era da Gestão Estratégica (1980 até os dias atuais).

A era da Inspeção surge no início do século XX, com o desenvolvimento da produção em massa pelas empresas fabris, proporcionada pelo ápice da Revolução Industrial, que iniciou-se no século XIX. Neste período, o foco estava na produtividade; primeiro se produzia e depois procuravam-se os erros cometidos no produto final, onde as correções eram então aplicadas. Havia muitos desperdícios, assim como as rejeições de produtos eram muito grandes (ABRANTES, 2009).

Antes dessa fase, quase tudo era fabricado por artesãos, que eram apoiados por uma pequena equipe de colaboradores e muitas vezes aplicando conhecimentos que eram passados de pai para filho durante várias gerações. A quantidade produzida neste período era pequena e havia a participação do artesão em todas as etapas do processo de produção, até a entrega ao cliente final.

Com o surgimento da produção em massa, esse método ficou impraticável, devido ao volume crescente produzido nas fábricas, e com isso, para reduzir os defeitos dos produtos entregues aos clientes, as fábricas passaram a inspecioná-los antes de serem entregues. Não havia preocupação com os motivos que geraram os defeitos e nem a investigação de falhas no processo de produção dos produtos pelas fábricas durante esse período. (DAVENPORT, 1994)

A partir de 1940, surge a segunda fase, conhecida como era do controle estatístico da qualidade, que se inicia com a impossibilidade das fábricas continuarem inspecionando

todos os produtos fabricados, o que era impraticável, devido ao grande número de itens produzidos. Assim, nesse período, um grupo de pesquisadores nos Estados Unidos, liderados por Shewhart e Deming, dentro dos laboratórios da empresa *Bell Telephone* desenvolveram métodos de controle estatísticos, que seriam utilizados para controlar a produção através de amostragem (DAVENPORT, 1994). E a partir desse fato, o foco passa a ser o controle estatístico aplicado ao processo, para diminuir falhas cometidas durante a fabricação de produtos. Uma das técnicas de controle desenvolvidas nesse período foi o gráfico de controle de Shewhart. A preocupação com os processos surge nesse período, onde foram criados os primeiros padrões de qualidade aplicados ao processo de produção nas fábricas (ABRANTES, 2009).

A era da Garantia da Qualidade tem início nos anos 70, onde se começa a pensar nos processos e nos clientes, principalmente com os métodos japoneses de produção e controle desenvolvidos no período anterior. Nesta era ocorreu o grande salto da qualidade, despontando outro estudioso, Joseph Juran, que assim como Deming disseminou suas idéias no Japão. Neste período surgiram novos conceitos, como sistema de qualidade, custos da não qualidade, Método de Solução de Problemas – MASP, Ciclo PDCA e Planejamento da Qualidade.

A qualidade somente passou a ser considerada estratégica nas organizações nos anos de 1970, principalmente devido ao sucesso do modelo japonês de qualidade utilizado para reconstruir aquele país, que tinha sido devastado pela segunda guerra mundial. Para Abrantes (2009) apesar da gestão estratégica da qualidade ou gestão pela qualidade total ter surgido no ocidente por volta de 1980, já se falava em qualidade total desde a década de 70, no Japão. Ela surgiu como um aperfeiçoamento da era anterior e possuía como princípios: a) comprometimento de todos na organização com a qualidade, b) planejamento estratégico da qualidade, c) trabalho em equipe, d) envolvimento dos clientes e fornecedores e e) valorização dos colaboradores.

Segundo Marchal *et al.* (2006), a qualidade significa uma visão macro da existência humana, influenciando a maneira de agir e de pensar na organização, não se limitando apenas a controle de produção, melhoria de produtos ou serviços, uso de ferramentas, métodos de gestão ou assistência técnica adequada mas um conjunto de ferramentas que passaram a fazer parte da estratégia das organizações para alcançar os objetivos e dar suporte ao planejamento estratégico e à avaliação institucional.

A gestão estratégica da qualidade teve um significado importante e ampliou o escopo de atuação da qualidade no ambiente organizacional. Todos os departamentos passaram a ser responsáveis pelo sucesso do empreendimento, enquanto a alta administração assumia a liderança e a responsabilidade final, orquestrando a integração entre as diversas áreas (MARSHALL, 2006).

### **2.1.2 Gestão Estratégica da Qualidade**

A Gestão estratégica da qualidade tem início nos anos 70, quando os produtos japoneses ganharam espaço nos mercados internacionais, especialmente o mercado americano. Os conceitos de qualidade introduzidos por Deming e Juran e incorporados pelas empresas japonesas, fizeram com que estas se reorganizassem e despontassem no cenário mundial. O *Total Quality Control* (TQC), ou Controle da Qualidade Total, se traduzia em uma filosofia de trabalho, na qual a qualidade era considerada nos processos organizacionais e não apenas na produção. O TQC era uma prática de gerenciamento científico para toda a empresa, o qual era centralizado na qualidade com o objetivo de assegurar a satisfação dos clientes (UMEDA, 1995). Para Abrantes (2009):

O conceito de qualidade foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações e posteriormente o conceito evoluiu para a visão de satisfação do cliente, mas satisfação do cliente não era resultado somente do grau de conformidade com as especificações técnicas, mas também de fatores como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade, etc.(ABRANTES, p.21, 2009)

Com essa evolução de conceito de qualidade, surgiu a visão de que o mesmo era fundamental no posicionamento estratégico da empresa perante o mercado, percebendo-se posteriormente que o planejamento estratégico da empresa enfatizando a qualidade não era suficiente para seu sucesso. O conceito de satisfação do cliente foi então estendido para outras entidades envolvidas com as atividades da empresa. O termo Qualidade Total representa a busca da satisfação, não só do cliente mas de todos os *stakeholders* e também da excelência organizacional da empresa.

No modelo japonês, O TQC, além de diversas ferramentas da Qualidade, utiliza práticas como: *Just in time* ou na hora certa. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia, Sistema de padrões. Gerenciamento pelas Diretrizes ou *Hoshin Kanri* ou *Management by Policy* (Gerenciamento do crescimento do ser humano).

O TQC do Japão foi importado pelos americanos na década de 80, servindo para revitalizar as indústrias neste país, sendo traduzido por *Total Quality Management* (TQM) por estes, posteriormente usado pelos japoneses como TQM, por ter sido considerado como uma prática internacionalmente aceita.

Para Campos (1999) o TQC é um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão a partir das ideias de Deming e Juran, logo após a segunda guerra mundial. O conceito é formado pelas seguintes orientações: Foco no Cliente, Qualidade em primeiro lugar, Ação orientada por prioridades, Ação orientada por fatos e dados, Controle a montante (ou seja, antes), Ação de bloqueio, Respeito pelo empregado como ser humano e Comprometimento da alta direção.

O TQC, como praticado no Japão, é baseado na participação de todos os setores da empresa e de todos os colaboradores na condução da qualidade.

O *Total Quality Management* foi criado pelo americano Armand Feigenbaum em 1951, e era visto como um instrumento estratégico que deveria, à semelhança do modelo do TQC japonês, envolver todos os trabalhadores da organização. Outros teóricos da qualidade também incluíram aperfeiçoamentos sobre a qualidade total como Juran, Ishikawa, Taguchi e Crosby (Campos, 1999). O principal objetivo do TQM era criar uma consciência organizacional comum, sobre a importância da qualidade nos processos produtivos e gerenciais, envolvendo elementos externos ao controle original da organização, tais como o relacionamento com fornecedores e demais parceiros na realização do negócio da organização (ABRANTES, 2009).

Para Cordeiro (2004), a gestão pela qualidade é total, por dois principais motivos: não devem existir lacunas para a satisfação dos clientes e todos os departamentos e funcionários da empresa devem trabalhar de forma integrada no sentido de impedir que existam lacunas. A principal contribuição do TQM às organizações é a visão de que a participação de todos os colaboradores através de suas atribuições diversas e em cada nível hierárquico é essencial para que os objetivos sejam atingidos. A organização que adota essa visão deve mudar sua postura em relação aos colaboradores e fazer com que todos direta ou indiretamente participem de suas decisões (MARSHALL, 2006).

Para Abrantes (2009) os princípios da gestão pela qualidade total, disseminados a partir da década de 50, aos poucos foram assimilados por um grande número de organizações pelo mundo todo e a qualidade passou a ser discutida na agenda estratégica dos negócios, fazendo com que o mercado passasse a valorizar quem os adotasse em



detrimento dos que não o faziam. O surgimento de normas internacionais de padronização amplas e aplicáveis na cadeia de interação cliente-fornecedor, como a família de normas ISO 9000, transformaram definitivamente o escopo da qualidade, consolidando de vez seus fundamentos.

## **2.1.3 Modelos de Gestão da Qualidade**

### **2.1.3.1 ISO 9000**

A qualidade no Japão gerou resultados surpreendentes e outras nações começaram a se interessar também pelos seus fundamentos. Em 1947 surge a ISO (*International Organization for Standardization*), uma organização não governamental, voltada para a publicação de normas internacionais de padronização com a finalidade de unificar as normas para os segmentos de mercado interessados em padronização e melhoria. A ISO publica seu primeiro conjunto de normas internacionais em 1987, direcionadas à garantia da qualidade, conjunto este conhecido como série 9001 (MENDES, 2008). A ISO 9001 se tornou a base para um estabelecimento do aumento do nível de confiança entre as organizações, pois estabelecia mecanismos de controle no fornecimento de produtos e serviços (ABRANTES, 2009).

A ISO possui normas para diferentes setores. A norma que se refere ao sistema de gestão da qualidade é atualmente conhecida como Norma ISO 9001. Essa norma passou por diferentes alterações desde sua criação, para que se adequasse à evolução da gestão das organizações. A sua primeira revisão ocorreu em 1994, sem alterações nos seus objetivos e estrutura, tratando-se apenas de um aperfeiçoamento da versão de 1987. A alteração realizada no ano de 2000, unificando o conjunto de normas ISO 9000 (ISSO 9001, ISO 9002, ISO 9003) como Norma ISSO 9001 (OLIVEIRA, 2008). Para Maranhão e Macieira (2000) a versão de 2000 trouxe diversas mudanças conceituais, como a obrigatoriedade de evoluir da estruturação por requisitos para a abordagem por processos. Para Valle e Peixoto (2008) essa revisão a aproximou do modelo japonês, aumentando sua ênfase em processos organizacionais. **(Organizar as revisões da ISO em quadro esquemático)**

A versão atual foi disponibilizada 2008 e procurou esclarecer alguns requisitos de difícil entendimento e aplicação pelos usuários, assim, não criou e nem excluiu requisitos da versão anterior.

O Sistema de Gestão da Qualidade é um modelo desenvolvido pela ISO 9001, que encontra-se atualmente na versão de 2008. O modelo adota a abordagem por processos como forma de fundamentação. O modelo adota a abordagem por processos para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento dos seus requisitos (ISO 9001, 2008).

Para Draheim (2006) os sistemas de gestão da qualidade são orientados para processos de negócios. Quando este sistema encontra-se bem estabelecido em uma empresa, ele se torna tão difundido que pode significar o pilar central do seu sistema de gestão organizacional.

O Sistema de Gestão da Qualidade da ISO 9001 está estruturado em seções, onde as três primeiras seções esclarecem sobre os objetivos, apresentação e aplicação. As demais seções se distribuem da seguinte forma (ISO 9001, 2008; OLIVEIRA, 2008):

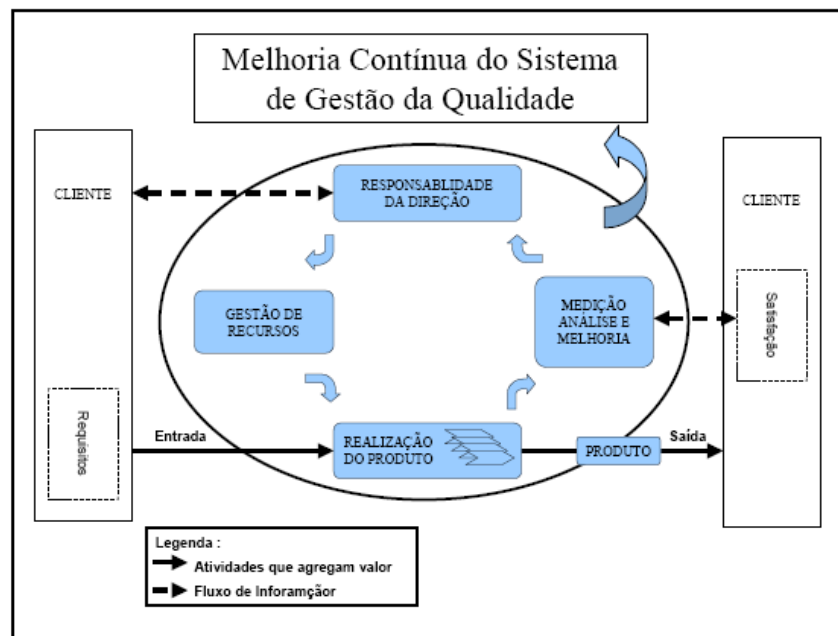
- I. Sistema de Gestão da Qualidade (seção 4) – aborda os requisitos para o estabelecimento de um sistema de controle de qualidade. Apresenta a documentação necessária e como controlá-la;
- II. Responsabilidade da Direção (seção 5): mostra todos os compromissos que a direção da empresa assume ao implantar um sistema de gestão. Contém o compromisso da direção, o foco no cliente, a política da qualidade junto com seu planejamento, o compromisso com reuniões de análises críticas do sistema de gestão, a estipulação de um representante da direção e de que forma será dada a comunicação interna e externa.
- III. Gestão de Recursos (seção 6): aborda como devem ser feitas as provisões de recursos para que o sistema obtenha êxito. Trata também do compromisso da empresa em prover recursos materiais, ambiente adequado para a realização das atividades e capacitação dos colaboradores diretamente envolvidos nos processos.
- IV. Realização do Produto (seção 7): descreve como se dá a realização de produtos ou serviços. Busca trabalhar questões como aquisição de matéria prima, relação de fornecedores, planejamento de produção, realização das atividades produtivas, desenvolvimento de produtos e

serviços, controles de equipamentos de medição, comunicação com clientes e outros itens mais específicos.

- V. Medição, análise e melhoria (seção 8): estabelece rotinas de auditorias internas, medição da satisfação do cliente, implantação de ferramentas para ações preventivas e corretivas.

A figura 1 representa o modelo de Gestão da Qualidade da ISO 9001:

Figura 1 - Sistema de Gestão da Qualidade da ISO 9001



Fonte: Norma ISO 9001

### 2.1.3.2 Modelo de Excelência em Gestão – MEG

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG), surgiu em 1992, a partir da criação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). O prêmio foi baseado no modelo de premiação norte americano *Malcom Baldrige National Quality Award*, usado como referência em diversas outras premiações pelo mundo. O modelo é composto de treze fundamentos que são colocados em prática por oito critérios. Os fundamentos refletem valores reconhecidos internacionalmente e também a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas do Brasil e do exterior ao longo de mais de 25 anos de existência do prêmio. Os fundamentos são: pensamento sistêmico, atuação em rede, aprendizado organizacional, inovação, agilidade, liderança transformadora, olhar para o futuro, conhecimento sobre clientes e mercados, responsabilidade social, valorização das pessoas e da cultura, decisões fundamentada, orientação por processos e geração de valor (FNQ, 2014).

Os critérios que compõem o MEG são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

O critério Liderança aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção (MARSHALL et al., 2006, p.132)

O critério Estratégias e Planos aborda os processos gerenciais relativos à concepção e a execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias (MARSHALL et al., 2006, p.132).

O critério Clientes aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais (MARSHALL et al., 2006, p.132).

O critério Sociedade aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização (MARSHALL et al., 2006, p.132).

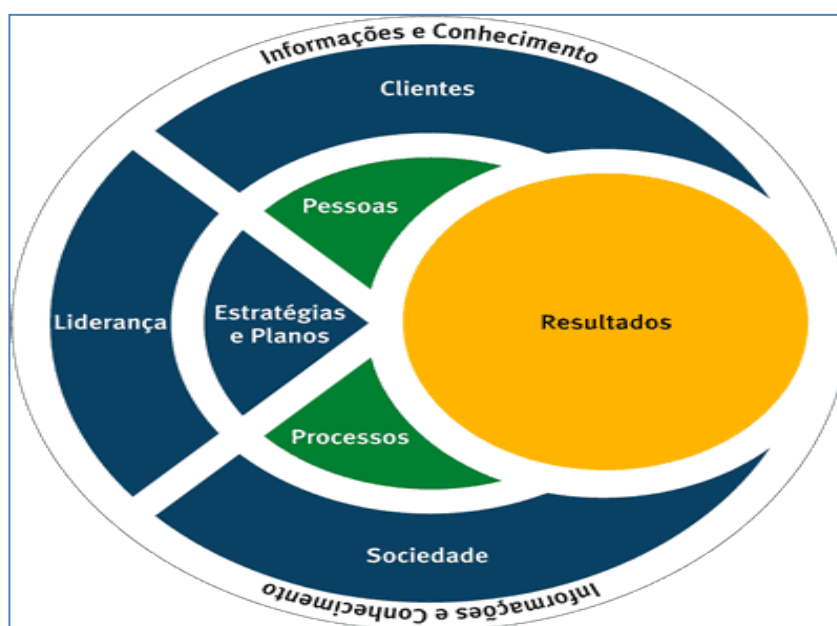
O critério Informações e Conhecimento aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis, geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento (MARSHALL et al., 2006, p.132).

O critério Pessoas aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem estar (MARSHALL et al., 2006, p.132).

O critério Processos aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros (MARSHALL et al., 2006, p.132).

O critério Resultados aborda os resultados da organização, na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento. A figura 2 representa o modelo de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (MARSHALL et al., 2006, p.132).

**Figura 2. Modelo de Excelência do PNQ**



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2014)

### **2.1.3.3 Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP**

O Gespública é uma política pública do governo federal para promover a gestão pública de excelência nos órgãos e entidades da administração pública. O programa, no seu formato atual, foi criado pelo Decreto 5.378 de 2005, e é gerenciado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Uma de suas primeiras medidas foi o lançamento de um portal eletrônico onde se encontram diversas ferramentas de gestão, , chamada de tecnologias de gestão, entre elas o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). As tecnologias de gestão são: Carta de Serviços ao Cidadão, Guia de Simplificação e Melhoria de Processo, Guia de Gestão de Processos e o Modelo de Excelência em Gestão Pública.

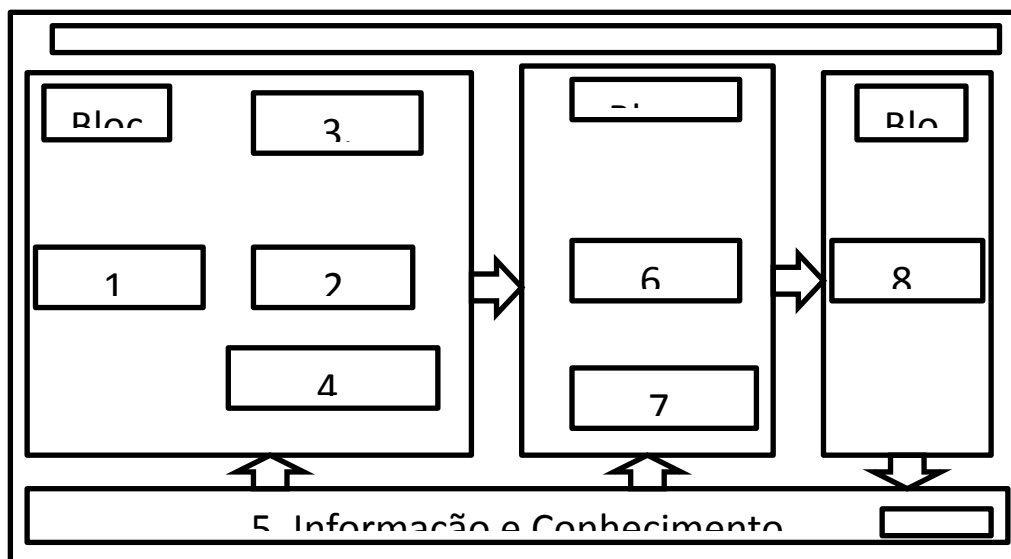
O Modelo de Excelência em Gestão Pública foi concebido com a premissa de que era preciso ser excelente sem deixar de ser público, e em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea e está condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência). Esses fundamentos e princípios constitucionais juntos definem o que se entende hoje por excelência na gestão pública. Os fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão Pública são os seguintes (BRASIL, 2014): 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.

Para Fernandez (2009) o modelo nasceu da compreensão de que havia a necessidade de se traduzir as tecnologias de gestão segundo a concepção do foco do aparelho estatal, onde as questões são empreendidas para atender a população considerando todos os extratos e classes sociais. A elaboração do modelo de gestão vai ao encontro das necessidades dos cidadãos, que desejam que suas necessidades sejam atendidas pelo Estado.

O modelo auxilia as organizações estatais a melhorar a gestão de seus recursos, estabelecer indicadores de desempenho, identificar as boas práticas, entender as oportunidades de melhorias e prestar contas à sociedade, podendo ser considerado como uma ferramenta de gestão de grande valia para o governo, e que pode ser utilizado também como resposta aos esforços já empreendidos, de longa data, para reestruturação da máquina pública, visando dotá-la de mecanismos direcionadores para atendimento ao cidadão (FERNANDES, 2009). A Figura 3 representa modelo de excelência da gestão pública e suas dimensões.

**Figura 3. Modelo de Excelência em Gestão Pública**



Fonte: Modelo de Excelência em Gestão Pública (BRASIL, 2014)

As dimensões do modelo orientam a busca pela transformação gerencial, com a utilização de um instrumento concreto e, ao mesmo tempo, permite avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e também do setor privado. O modelo foi concebido pela adaptação do Modelo de Excelência na Gestão do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) da Fundação Nacional da Qualidade e

sistemas existentes à época, que mostravam-se de difícil aplicabilidade na administração pública, principalmente para aquelas integrantes da administração direta, em razão da natureza dessas organizações e da linguagem empresarial adotada nesses modelos (KANAANE et al., 2010).

O modelo próprio para a administração pública não era uma forma de se fazer concessões mas de criar o entendimento necessário para dar viabilidade ao seu processo de transformação rumo a excelência gerencial com base em padrões e práticas mundialmente aceitas. A adaptação da linguagem do modelo cuidou, portanto, de dois aspectos importantes: interpretar para o setor público os conceitos da gestão contidos nos modelos e preservar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado (BRASIL, 2014). De lá para cá, sob a mesma orientação, o MEGP tem passado por aperfeiçoamentos contínuos com o propósito de acompanhar o estado da arte da gestão preconizado pelos modelos de referência que lhe deram origem e que pudessem acompanhar as mudanças ocorridas na administração pública brasileira (BRASIL, 2014).

Para Kanaane et al (2010) essa característica do modelo garantiu sua identidade com o pensamento contemporâneo de excelência na gestão pública. Acompanhar as mudanças na administração pública garante a identificação do modelo com a realidade das organizações públicas brasileiras. O modelo é a representação de um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, que orientam à adoção de praticas de excelência em gestão e levam as organizações públicas brasileiras a adquirir padrões elevados de desempenho e excelência em gestão.

Os critérios Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade podem ser reunidos em um grupo que representam o Planejamento. Assim, com uma liderança ativa da alta administração que, focalizando as necessidades dos clientes, planejam os produtos/serviços e os processos, conforme a disponibilidade de recursos, procurando assim melhor atender as necessidades dos usuários (BRASIL, 2014).

Os critérios Pessoas e Processos representam a execução do planejamento e onde se concretizam as ações que transformam objetivos e metas em resultados. Assim, as pessoas, capacitadas e motivadas, operam esses processos para que cada um deles produza os resultados esperados (BRASIL, 2014).

O critério “Resultados” representa o controle, servindo para acompanhar o atendimento à satisfação dos cidadãos e da ação do Estado, o orçamento e as finanças , a

gestão de pessoas, a gestão de suprimento e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços e dos processos organizacionais (BRASIL, 2014).

O critério “Informações e Conhecimento” representa a inteligência da organização, onde os dados são processados e avaliados e os fatos da organização (internos) e os provenientes do ambiente (externos) servem de referencia para analisar seu desempenho (BRASIL, 2014).

#### **2.1.4 Qualidade no serviço público**

O movimento da qualidade no Brasil surgiu por volta da década de 90, com o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), um instrumento de estímulo à busca, por parte de todos os agentes, de melhor patamar de qualidade à luz dos modelos já consagrados em outros países. O Governo sinalizava por este instrumento que o movimento era de apenas uma via, e “quem não se dispusesse a entrar no bonde da qualidade perderia o bilhete único de viagem” (FERNANDES, p.33, 2009).

Todo esse esforço de colocar as organizações em melhor patamar de competitividade demonstrou a necessidade de se elaborar modelos de gestão incorporando as tecnologias até então entendidas e aceitas, além dos requisitos básicos dos clientes e da sociedade. Esforços foram despendidos para elaborar modelos de gestão que pudessem colaborar para a sustentação das empresas, colocadas à prova pelas estruturas comerciais da época. Nasceu assim em 1990 o modelo de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, com a pretensão de demonstrar um caminho seguro para se alcançar o sucesso, ante as constantes mutações da sociedade e do ambiente de forte concorrência. O modelo é um dos indutores do processo de construção da organização do século XXI, está fortemente sustentado nos fundamentos da excelência e é convenientemente estruturado em um conjunto denominado Critérios de Excelência.

Kanaane *et al* (2010) enfatizam que a qualidade no serviço público é um elemento forte de marketing que pode muito bem ser usado para conquistar a simpatia do contribuinte e que, portanto, a publicidade em torno da qualidade não pode se restringir às promessas em épocas de eleição e esquecidas após o resultado das mesmas. Paladini *apud* Kanaane *et al* (2010), enfatiza que é chegada a hora da qualidade, o momento onde o mundo se preocupa em economizar recursos naturais e a disciplina da qualidade proporciona o melhor aproveitamento dos recursos com a redução dos desperdícios.



Por volta de 1990, o Estado, em face à globalização, sente a necessidade de se reconstruir e modernizar para tornar o país mais competitivo no mercado global. A reforma do Estado passa a ser prioridade da agenda do então presidente em exercício, Fernando Henrique Cardoso, que tornou esse tema uma das principais diretrizes do seu governo, reformulando o Estado e em especial a esfera administrativa (PEREIRA, 1996).

[...] ora, se a proposta de um Estado mínimo não é realista, e se o fator básico subjacente à crise ou à desaceleração econômica e ao aumento dos níveis de desemprego é a crise do Estado, a conclusão só pode ser uma: o caminho para resolver a crise não é provocar o definhamento do Estado, enfraquecê-lo ainda mais do que já está enfraquecido, mas reconstruí-lo, reformá-lo (...) a administração pública gerencial (...) parte do pressuposto de que já chegamos em um nível cultural e político em que o patrimonialismo está condenado, que o burocratismo está condenado, e que é possível desenvolver estratégias administrativas baseada na ampla delegação de autoridade e na cobrança *a posteriori* de resultados (PEREIRA,1996, p.33).

Assim, a Reforma do Estado se inicia em 1990 através do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) como resposta ao redesenho das funções econômicas e sociais do Estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial (MOREIRA NETO, 2008).

A globalização influenciou a sociedade sob diversos aspectos, como culturais, religiosos, políticos, econômicos, e outros. Com isso os mitos e dogmas vigentes na sociedade foram se transformando, pelo amplo acesso ao conhecimento e pela consciência dos direitos e interesses e transformou-se em poder de reivindicação pela sociedade, fazendo com que aumentasse a exigência da eficiência e qualidade aos governos no atendimento das necessidades do cidadão. A busca nesse momento, passa a ser a eficiência aferida por meio de resultados (MOREIRA NETO, 2008).

[...] a palavra chave introduzida pela globalização no Estado em mutação é **eficiência**: qualidade essencial de boa governança, tanto em sua atuação externa como interna. Eficiência, porém, não mais entendida, à feição do passado recente, como apenas o primado da ação bélica, tão importante que foi na Era das grandes potências, mas a que surge do conceito de uma nova e peculiar governança dos interesses cometidos ao Estado uma eficiência político-administrativa para atuar nas intrincadas relações multilaterais de nível global (MOREIRA NETO, 2008, p.101).

A eficiência se refere, entre outros aspectos, à adequação entre meios e fins, à melhor relação custo-benefício e ao critério da flexibilidade, sendo útil à sociedade e às instituições que, na atual conjuntura, estão em processo de adaptação às mudanças. O modelo gerencial não é um corpo teórico fechado, ele vem se modificando com as novas demandas do setor público, por isso, pode-se dizer que este não substituiu por completo o antigo padrão burocrático (COSTIN, 2010).

Trata-se de um pluralismo organizacional sob bases pós-burocráticas vinculadas aos padrões históricos (institucionais e culturais), onde o gerencialismo cumpre um importante papel, mas não se transforma num paradigma (ABRÚCIO, 1997).

Segundo Meirelles (2008),

[...] o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (MEIRELLES, 2008, p. 94).

O princípio da eficiência não constava da redação original da Constituição de 1888. Ele foi introduzido em 1998, quando a Reforma do Estado foi instituída e incorporou noções adotadas na iniciativa privada, como eficiência, eficácia, resultados, controle, avaliação e cumprimento de metas. Para Meirelles (2008) a eficiência pode ser exemplificada por uma ação de um órgão, quando este cria em sua estrutura administrativa o quadro de auditores internos. Com a introdução do princípio da eficiência no rol dos princípios da Administração Pública contidos na CF 88, após a Reforma Administrativa, estes passaram a ser elencados no art.37 como:

Artigo 37. A Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** [...] (BRASIL, 1988).

#### **2.1.4.1** Indicadores de qualidade no ensino superior

No ano de 2004 foi criada a Lei n.10.861 que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o qual firmou as bases para uma avaliação sistemática das instituições de educação superior, dos cursos superiores e do desempenho dos estudantes. Com o SINAES, foram estabelecidos os indicadores de qualidade

complementares entre si, onde são considerados aspectos como: ensino, pesquisa, extensão, desempenho dos alunos, gestão da instituição, corpo docente, entre outros. O primeiro ciclo avaliativo do SINAES teve início em 2007 e desde então, qualquer ato autorizativo, seja credenciamento da instituição ou renovação de reconhecimento de curso passou a ser condicionada aos resultados positivos desta avaliação.

Os órgãos responsáveis pelo processo avaliativo na estrutura do Ministério da Educação são o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que é responsável pela execução do processo de avaliação, e a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), que é responsável pela coordenação e elaboração de diretrizes para a avaliação superior. O SINAES estabelece como indicadores de qualidade da educação superior:

- a) Conceito Preliminar de Curso (CPC)
- b) Índice Geral de Cursos (IGC)
- c) Indicador de Diferença entre Desempenhos (IDD).

O Conceito Preliminar de Curso (CPC) é composto pela nota do Exame Nacional de Estudantes (ENADE), pelo Indicador de Diferença entre Desempenhos e por fatores que consideram a titulação dos professores, o percentual de docentes que cumprem regime parcial ou integral, recursos didático-pedagógicos, infraestrutura e instalações físicas. O conceito vai de 1 a 5, e é um indicador prévio da situação dos cursos de graduação no país. Cursos que obtiverem CPC 1 e 2 serão automaticamente incluídos no cronograma de visitas dos avaliadores do INEP, para verificação *in loco* das condições de ensino. Cursos com conceito igual ou maior que 3 podem optar por não receber a visita dos avaliadores e, assim, transformar o CPC em conceito permanente (o Conceito de Curso). O CPC é divulgado a cada três anos para cada grupo de cursos, junto com os resultados do ENADE (INEP, 2014).

O Índice Geral de Cursos (IGC) sintetiza a qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) para cada universidade, centro universitário ou faculdade do país. No que se refere à graduação, é utilizado o CPC dos cursos; e, no que se refere à pós-graduação, é utilizada o Conceito Capes, que expressa notas de 1 a 7 (sendo 7 a nota máxima). A avaliação dos programas de pós-graduação é realizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). O IGC vai de 1 a 5 e é divulgado anualmente pelo INEP, após a divulgação dos resultados do ENADE. Ele é utilizado também como critério nos processos de credenciamento e

recredenciamento das instituições de ensino superior e no processo de autorização para novos cursos: instituições com IGC inferior a 3, por exemplo, podem ter seus pedidos de abertura de novo curso indeferidos pelo MEC. Da mesma forma, o indicador é utilizado para orientar a expansão do ensino de qualidade: instituições com bom desempenho ficam dispensadas da autorização do MEC para abertura de cursos (INEP, 2014).

O Indicador de diferença entre desempenhos observado e esperado (IDD) é a diferença entre o desempenho médio do concluinte de um curso e o desempenho médio estimado para os concluintes de um mesmo curso. Esse indicador representa o quanto cada curso se destaca da média, podendo ficar acima ou abaixo do que seria esperado, baseando-se no perfil dos estudantes do curso. O indicador tem escala de 1 a 5, sendo 5 o melhor resultado.

A cada ciclo avaliativo, a instituição é avaliada *in loco* (presencialmente). Os avaliadores, orientados pelos IGC's atribuem um Conceito Institucional, considerando também os elementos da visita. A Avaliação Institucional é composta pela autoavaliação ou avaliação interna (coordenada por comissão própria de avaliação de cada instituição) e pela avaliação externa, realizada pelas comissões designadas pelo INEP.

Outro instrumento que subsidia a composição dos indicadores são as informações do Censo da Educação Superior, também realizado pelo INEP. O resultado da avaliação das instituições de ensino superior e de seus cursos é tornado público pelo MEC. Além de serem utilizados para embasar políticas públicas e orientar os estabelecimentos de ensino na busca por melhorias, os indicadores de qualidade da educação superior devem ser observados pela sociedade em geral – especialmente os estudantes –, pois valem como referência quanto às condições de ensino de cursos e instituições.

Para Marchelli (2007) a avaliação da educação superior no Brasil alcançou níveis de excelência semelhantes aos verificados nos países que representam graus elevados de prestação de contas no setor. As diretrizes e os instrumentos metodológicos do SINAES, mesmo que se destaquem mais pelos seus avanços do que pelos problemas que eventualmente se traduzem em defeitos, necessitam ser melhorados e revistos, assim como já previsto pelo próprio SINAES e também pela literatura especializada.

#### **2.1.4.2 Indicadores de desempenho das Instituições Federais de Ensino Superior**

A utilização de indicadores de desempenho para aferir os resultados alcançados pelos administradores é uma metodologia relacionada ao conceito de gerenciamento de resultados. Esse conceito tem sido utilizado em diversos países nas suas administrações públicas, principalmente nos Estados Unidos, Austrália e Reino Unido (BRASIL, 2000).

De acordo com o Manual Técnico de Auditoria do Tribunal de Contas da União (2000) um indicador de desempenho é um número, percentual ou uma razão que mede um aspecto do desempenho e tem como objetivo comparar esta medida com metas preestabelecidas.

Por força da Decisão Normativa 408/2002 do Tribunal de Contas da União, as instituições federais de ensino superior devem elaborar anualmente os indicadores de desempenho, seguindo a metodologia estabelecida pelo TCU. Os indicadores devem ser enviados via plataforma do SIMEC e posteriormente devem ser inseridos em capítulo próprio no relatório de gestão da IFES para envio junto à prestação de contas. A metodologia do TCU estabelece um conjunto de nove indicadores para as instituições federais de ensino superior:

- 1) Custo Corrente /Aluno Equivalente
- 2) Aluno Tempo Integral/ Professor Equivalente
- 3) Aluno Tempo Integral/Funcionário Equivalente
- 4) Funcionário Equivalente / Professor Equivalente
- 5) Grau de Participação Estudantil
- 6) Grau de Envolvimento Estudantil com Pós-Graduação
- 7) Conceito CAPES/MEC para Pós-Graduação
- 8) Índice de Qualificação do Corpo Docente
- 9) Taxa de Sucesso na Graduação.

## **2 Gestão de Processos**

A evolução da teoria organizacional tem gerado muitos impactos nas organizações desde os primeiros estudos de Taylor, Ford e Fayol, voltados para a racionalização do trabalho com base na linha de produção e posteriormente com os estudos de Simon, Argirys, McGregor e Likert sobre a racionalização do trabalho com base na racionalidade humana. Em seguida, o modelo japonês de qualidade se desenvolveu numa fase caracterizada por complexas mudanças nas organizações, como a utilização generalizada

da informática, a intensificação da terceirização de atividades nos processos produtivos e uma crescente integração industrial (OLIVEIRA, 2008)

No Japão, o modelo de qualidade foi influenciado pelos conceitos da racionalização do trabalho de Taylor e Fayol do início do século XX, e os seus principais autores são Deming e Juran. Segundo Oliveira (2008) para se alcançar a eficácia de um Sistema de Gestão da Qualidade deve-se adotar a abordagem por processos, entre outras recomendações. Para isso, uma organização deve identificar, entender e gerenciar seus processos de maneira a satisfazer as necessidades dos clientes internos e externos.

Harrington (1991) destaca que a eficiência de qualquer processo pode ser melhorada, independente de como esses processos tenham sido concebidos, gerando satisfação aos clientes e para a empresa pelo aumento de seu faturamento. Isso fez com que as empresas se interessassem pela adoção da Gestão por Processos, tornando esta uma ferramenta para a melhoria do desempenho das organizações.

Diversos autores se dedicaram ao tema sobre análise, modelagem e melhoria de processos, entre os quais se destacam Hamer e Champy (1994), Davenport (1994), Rummler e Brache (1995), Smith e Fingar (2003), Harrington (1991), e outros.

O Gerenciamento de Processos de Negócios não é uma ideia nova, segundo Smith e Fingar (2003) e sua primeira fase surgiu em meados de 1920, com as ideias de Taylor, e já se tinha uma noção de processos implícita na execução dos trabalhos, mesmo ainda não automatizados. A segunda fase surge com a Reengenharia e o foco na automatização de trabalhos e a utilização de ferramentas de planejamento de recursos organizacionais, e atualmente a terceira fase se refere ao momento atual com foco em gerenciamento dos processos.

Na ISO 9000:2005, a abordagem de processos é considerada um dos oito princípios que podem ser utilizados para melhorar o desempenho das organizações por isso, quando as atividades e os recursos são gerenciados como um processo, o resultado é alcançado de maneira mais eficiente (MARCHALL, 2006).

O conceito de processo está relacionado a uma série de ações ou etapas que são realizadas para se alcançar determinado objetivo. Para entender bem a dinâmica dos processos em uma organização é preciso ter em mente a seguinte sequência de passos: entrada de insumos, dando início a uma série de atividades de processamento desses insumos, que são transformados em produtos ou saídas, gerando os resultados esperados de toda a combinação de etapas sequenciais executadas com a finalidade principal de se atingir o objetivo desejado.

Hammer e Champy (1994) definem processos como um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Davenport e Short (1990) definem como um conjunto de tarefas conectadas visando alcançar um resultado definido.

Os processos constituem um instrumento eficaz na busca da satisfação dos clientes e do aperfeiçoamento contínuo do Sistema de Gestão da Qualidade; ajuda e facilita o planejamento, a organização, a liderança e o controle de tudo o que é feito na organização e facilita a comunicação e o trabalho entre dos diversos setores da organização (OLIVEIRA *et al.*, 2008).

O conceito de processos também está relacionado ao conceito de sistemas. Para Oliveira (2008) os processos são resultantes dos sistemas em ação e correspondem a um conjunto de atividades realizadas numa sequência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Gonçalves (2000) conceitua processo como qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico.

Segundo os critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2009), os processos podem ser definidos como: um conjunto de atividades preestabelecidas que, executadas numa sequência lógica, determinada, vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento às necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas (KANAANE *et al.*, 2010). Segundo a NBR ISO 9000:2005 (ABNT, 2005), processo é definido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam entradas em saídas.

A abordagem por processos nas empresas de serviços é de fundamental importância, porque nem sempre é possível visualizar a sequência de atividades, nem pelos clientes e nem pelos executores das atividades dentro da empresa, levando a uma visão limitada das atividades envolvidas na prestação de um serviço. Uma gestão que tenha por objetivo a melhoria contínua deve estar comprometida com a evolução dos processos, incentivando o redesenho periódico destes (GONÇALVES, 2000b).

### **2.2.2 Classificação dos Processos**

Não existe um consenso entre os autores sobre a classificação dos processos. Para Gonçalves e (2000a), existem três categorias de processos empresariais: processos de negócios, processos organizacionais e processos gerenciais. Os processos de negócios caracterizam a atuação da empresa e são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo. Os processos organizacionais são os que viabilizam o funcionamento dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte aos processos de negócios. Os processos gerenciais são os que focalizam as funções dos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Harrington (1991) divide os processos em duas categorias: Processos Produtivos, são os que entram em contato com o produto ou serviço que será fornecido a um cliente externo; e Processos Empresariais, que são os que geram serviços e dão apoio aos processos produtivos.

A *American Productivity & Quality Center (APQC)*, organização internacional, desenvolveu um modelo de classificação denominado de *Process Classification Framework (PCF)*. A PCF classifica os processos em duas categorias: Processos Operacionais e Processos de Suporte e Gerenciais.

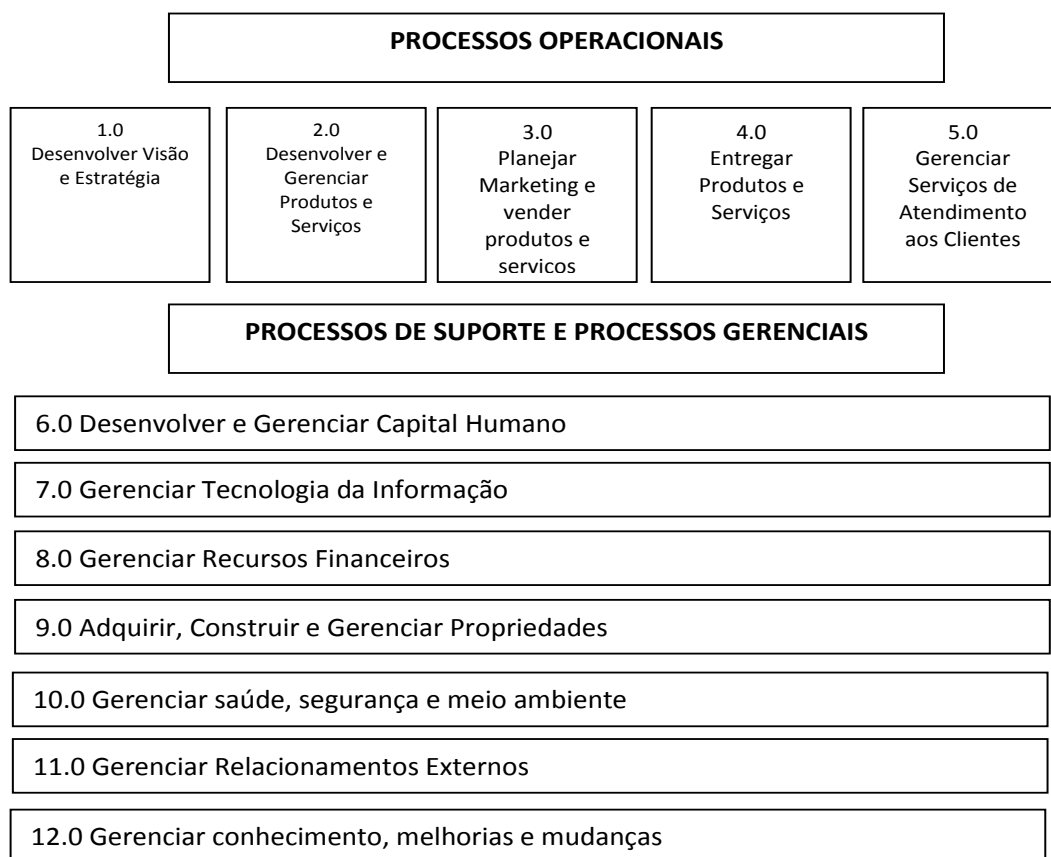
APQC foi criada em 1992, por um grupo de membros colaboradores que criaram o modelo pela soma das experiências de uma década de criatividade usadas por centenas de organizações ao redor do mundo. A arquitetura PCF é apoiada por um conselho de consultores conhecido como *Open Standard Benchmarking Collaborative (OSBC)*, líderes mundiais da indústria em padrões abertos (VALLE, OLIVEIRA., 2010).

Ainda segundo Valle & Oliveira (2010) a PCF é uma arquitetura para a melhoria de processos que permite às organizações entenderem suas atividades internas. É uma classificação orientada a partir de um projeto que envolveu um grupo de mais de 80 empresas interessadas no desenvolvimento do benchmarking, com representantes de grandes corporações como Boeing, Ford, IBM, etc.

A PCF classifica os processos em 12 categorias, divididos em Processos Operacionais e Processos de Suporte e Gerenciais, conforme ilustra a Figura 4 – Classificação de Processos PCF:



**Figura 4. Classificação de Processos PCF**



Fonte: Adaptado de APQC (2014)

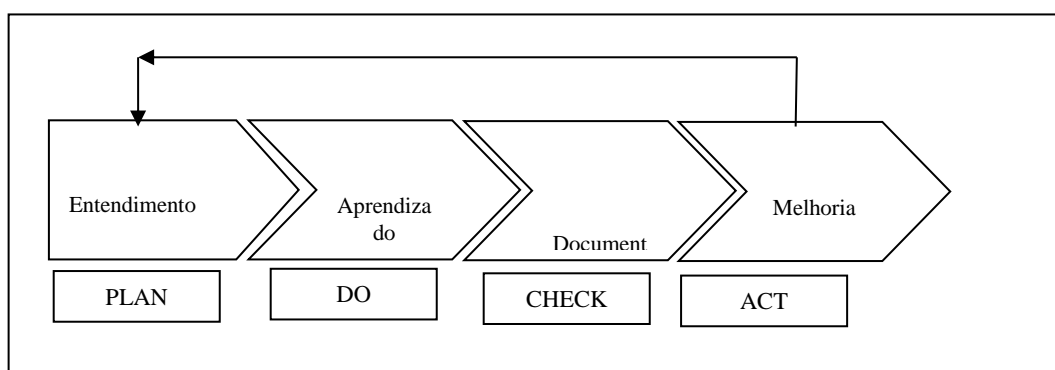
Outra classificação proposta é a de Valle & Oliveira (2010), que apoiando-se em um estudo de Cerqueira Neto (1996), classifica os processos em três categorias: primários ou de negócios, de apoio e gerenciais. Os processos primários são os mais importantes porque afetam diretamente os clientes externos. Os de apoio ajudam ou facilitam a execução dos primários e os gerenciais facilitam a execução dos de apoio, alocando, dirigindo e coordenando os recursos e meios necessários ao bom desempenho organizacional. Ainda segundo esse modelo de classificação, os processos primários podem ser subdivididos em processos chave e críticos. Os processos chave são os que representam alto custo para a organização e alto impacto para os clientes; já os processos críticos são aqueles que tem relação direta com a estratégia de negócio.

### **2.2.3 Modelagem de Processos de Negócios**

A modelagem de processos é utilizada para descrever o fluxo do processo utilizando uma metodologia e uma técnica que permitam visualizar a sequência e o

comportamento dos processos para com isso propor ações de melhoria nesses fluxos (VALLE, OLIVEIRA, 2010). A modelagem deve atingir os objetivos de entendimento, aprendizado, documentação e melhoria dos processos, a partir da qual podem ser aplicadas todas as fases do ciclo PDCA, que correspondem às fases do planejamento (Plan), execução (Do), controle (Control) e agir corretivamente (Act). O PDCA é uma ferramenta da qualidade utilizada na busca da melhoria contínua. A figura 5 apresenta uma adaptação de Valle e Oliveira (2010) que relaciona o PDCA ao ciclo do processo de mapeamento.

**Figura 5. Ciclo de Processo de Mapeamento**



Fonte: Valle e Oliveira (2010)

A modelagem de processos proporciona o entendimento necessário para visualizar os principais gargalos e desvios, devendo acontecer paralelamente ao planejamento do perfil dos colaboradores para levantamento dos processos, treinamento para os mesmos e criação de um ambiente propício para discussão, intercâmbio e aprendizagem com as informações que serão geradas (VALLE & OLIVEIRA, 2010).

Os modelos simulam o objeto representado, comportando-se como tal, e um modelo de negócio usa diagramas para a representação lógica da estrutura e funcionalidade do negócio, mostrando a relação entre seus processos, subprocessos e atividades, segundo o fluxo natural de execução das atividades, construído a partir da observação e estudo do mundo real (VALLE, OLIVEIRA, 2010).

Ainda segundo Valle & Oliveira (2010) a modelagem visa entender e repensar a empresa, procurando assegurar a mesma visão entre todos os participantes e setores envolvidos no âmbito do modelo em construção, e também para entender o negócio através do comportamento dos processos; padronizar conceitos, compartilhar visões e sistematizar o conhecimento, unificando a linguagem entre a equipe de processos, usuários, área de TI e demais profissionais envolvidos no projeto; analisar oportunidades de melhorias e

monitoramento dos processos através de simulações de seu funcionamento e reengenharia dos mesmos; implementar soluções estruturadas baseadas em tecnologia (software); melhorar a qualidade e produtividade dos produtos e serviços, por meio da racionalização dos processos; implementar a gestão estratégica e facilitar a identificação e solução dos problemas, por meio do uso de metodologias, como a do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP).

A modelagem visa criar um modelo de processos por meio da construção de diagramas operacionais sobre seu comportamento. Ela deve seguir, de preferência, uma metodologia e uma técnica para que possa ter como consequência a utilização do modelo gerado em ações de melhoria da gestão de processos (OLIVEIRA & NETO, 2010, p. 39).

Segundo Neto (2010) as técnicas mais difundidas atualmente são: *Buisness Process Modeling Notation* (BPMN), *Unified Modeling Language* (UML), *Integrated Definition* (IDEF) e *Event-driven Process Chain* (EPC).

O BPMN é um padrão de modelagem de processos, especialmente voltado para a definição e documentação de processos de negócios com padrões de notação bem definidos. O modelo possui um único modelo de diagrama, chamado de *Business Process Diagram* (DPN), o qual é suficiente para o desenho dos mais diversos tipos de modelagem de processos.

Para Neto (2010, p. 53), o BPMN é uma das técnicas mais completas e promissoras atualmente utilizadas, porque apesar de ser rica na oferta de elementos de modelagem, os mais utilizados são: atividades, eventos, gateways (decisões) e sequência de fluxos (*sequence flows*) ou rotas. As principais vantagens desta técnica são: padronização e gestão feitas por uma organização internacional (*Object Management Group*); padrão de notação com suporte em várias ferramentas de modelagem; conversão de seus DPN's para a linguagem de execução de processo de negócio; incorpora facilidades de técnicas como o UML e o IDEF.

(Explicar porque esta técnica foi escolhida)

#### **2.2.4 Análise e Melhoria de Processos**

Para Neto (p. 23, 2012), “o verbo melhorar traz consigo a ideia de aumento da qualidade, de aperfeiçoamento do objeto referenciado, ou, aproveitando a ideia de Garvin, a mudança para melhorar uma ou mais dimensões da qualidade”. Melhorar não significa

necessariamente corrigir, mas pode significar prover melhor desempenho ou resultado a um processo. A melhoria também pode ser entendida como a migração do seu estágio atual, o que chamamos de “*as is*”, para uma situação que se acredita ser a melhor, ou “*to be*”: é a transposição entre o que existe e o que virá a ser a nova formatação (OLIVEIRA, 2012).

Para Smith e Fingar (2007) as empresas tentaram tornar seus processos de negócio mais gerenciáveis através da reengenharia, projetando processos mais simples e implementando-os, de uma só vez, através de um programa de mudança organizacional. Esses esforços serviram muito mais para redesenhar os processos do que torná-los mais fáceis de serem modificados ou combinados.

A Reengenharia surgiu na década de 80 com a proposta de revolucionar o mercado com melhoria ou ganhos de desempenho para as organizações pelo redesenho de seus processos de negócio. Segundo seus idealizadores, Michel Hammer e James Champy a Reengenharia é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade. Para Hammer (1997), “O objetivo da Reengenharia são os processos, não as organizações.

As pessoas envolvidas num processo olham para dentro de seus departamentos e para cima em direção aos chefes, mas nunca para fora em direção aos clientes. Em verdade, as organizações através de seus departamentos ou “igrejinhas” criam, como resultado, a fragmentação do processo, voltando-se, exclusivamente para as tarefas. Para Hammer e Champy processo é um agrupamento sequencial de passos ou atividades, com uma ou várias entradas (inputs), que termina por agregar algum valor e beneficiando o consumidor (clientes).

Michael Hammer, referiu-se pela primeira vez ao tema no artigo publicado em 1990 pela *Havard Business Review*. Mas a consagração só chegaria em 1993 com o livro *Reengineering the Corporation*, escrito em parceria com James Champy. A tradução no Brasil foi publicada em 1994 (ABRANTES, 2009)

Ainda segundo as melhorias, os anos 90 foram marcados pela introdução de sistemas integrados para a melhoria da gestão organizacional, chamados *Enterprise Resourcing Planning* (ERP's) ou sistemas de *workflow*. A ênfase dessas sistemas era resolver os problemas organizacionais, mas esses pacotes se transformaram em problemas, quando as organizações perceberam que eles eram inflexíveis, e havia a necessidade de um longo período para instalação e adequação aos requisitos do negócio.

A contrapartida à Reengenharia veio do Japão, com os conceitos da melhoria contínua. A melhoria contínua deriva da expressão Kaizen, que significa mudança boa ou mudança para melhor. Imai (1988) a classifica como melhoramento contínuo que envolve toda a organização. Seus conceitos estão difundidos em sistemas de gestão como o *Total Quality Control* e o *Just-in-Time*, entre outros. Enquanto os programas de melhoria contínua mantinham um nível incremental e o constante aperfeiçoamento dos processos, os de reengenharia permitiam mudanças mais profundas através da quebra de paradigmas (TESSARI, 2008).

Para Davenport (1994) a diferença entre qualidade e reengenharia tem grande impacto na gestão da mudança organizacional. A qualidade aborda processos já existentes na empresa procurando obter a melhoria incremental e contínua (Kaizen) com o objetivo final de executar melhor o que já se faz. A reengenharia por sua vez procura por mudanças radicais e descontínuas dos processos produtivos, seria um recriar os processos do zero para que possam ser pensados de uma forma melhor do que os existentes.

No ano de 1994, Rumler e Brache propõe uma metodologia de aperfeiçoamento de processos baseada em 11 etapas:

1. Questão Crítica do Negócio: O Aperfeiçoamento do Processo começa quando o gerenciamento superior identifica uma Questão Crítica do Negócio (QCN) no nível organizacional. Uma QCN é um objetivo mensurável com base em um problema ou oportunidade potencial ou atual, que tenha um impacto sobre a estratégia da organização;
2. Seleção do Processo Crítico: Depois que estabelecem a QCN, identificam-se os processos interfuncionais com o maior potencial para resolvê-la;
3. Seleção do líder e membros da equipe do processo: Um esforço bem-sucedido de aperfeiçoamento de processo deve envolver representantes das funções (departamentos) que contribuam para processo crítico. Os benefícios mais importantes e duradouros vêm das ideias e do comprometimento de uma amostragem das pessoas que, em última análise, irão implementar os aperfeiçoamentos e que trabalharão dentro do processo;
4. Treinamento da equipe: são ensinados à equipe (geralmente pelo Facilitador do Aperfeiçoamento do Processo) o fundamento lógico e os instrumentos do Aperfeiçoamento do Processo;

5. Desenvolvimento do Mapa “atual”: A equipe desenvolve um mapa de relacionamento e um mapa de processos que descrevem o estado atual, desse modo, a abordagem do aperfeiçoamento do processo começa pelo facilitador desenvolvendo um mapa de esboço com base nas entrevistas individuais com os membros da equipe. Quando se reúne pela primeira vez com um grupo, a equipe refina esse esboço garantindo que ele descreva a situação “atual”;
6. Identificação de fios desligados: Enquanto está desenvolvendo o Mapa de Processos “atual”, relaciona os “fios desligados” do processo: entradas ou saídas faltantes, redundantes ou ilógicas que poderiam afetar a QCN;
7. Análise dos fios desligados: identifica as causas dos fios desligados. Algumas causas já são conhecidas ou não são importantes para a solução. Outras exigem uma técnica de análise da causa-raiz como “espinha de peixe”;
8. Desenvolvimento do Mapa “ideal”: A equipe desenvolve um Mapa de Processos (e, frequentemente, um Mapa de Relacionamentos) que descreve um processo para se atingir objetivos da QCN. Esse processo “ideal” é uma cadeia fluida de valores de atividades, que produz o produto ou o serviço exigido pelo cliente final;
9. Estabelecimento de Medidas: Guiada pela QCN, a equipe estabelece medida de processos e subprocessos. A primeira etapa é criar as medidas do cliente final. (A declaração da QCN já pode contê-las). Depois, as medidas e seus objetivos são inseridos em junções críticas do processo;
10. Planejamento das mudanças e desenvolvimento e apresentação das recomendações. Algumas Equipes de Processo são autorizadas a fazer mudanças (dentro de certos limites) sem a aprovação do gerenciamento. Outras precisam passar por um processo de recomendação. Em ambos os casos, as etapas precisas para ir do “atual” para o “ideal” e para resolver os fios desligados da execução são documentadas juntamente com um plano de ação para sua implementação;
11. Implementação das mudanças: Nesta etapa, os aperfeiçoamentos são implementados.

Chum e Garcia (2012, p.43) propõem cinco modelos de referência para o diagnóstico e melhoria de processos de negócios:

- 1) Supply-Chain Operations Reference Model (SCOR)
- 2) Process Classification Framework (PCF)

- 3) Information Technology Infrastructure Library (ITIL)
- 4) Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)
- 5) Premio Nacional da Qualidade (PNQ)

O SCOR é um modelo de referência desenvolvido por uma organização global sem fins lucrativo, cujo foco é promover a melhoria do desempenho da cadeia de suprimentos. A PCF apresenta uma proposta de organização hierárquica dos processos, auxiliando no diagnóstico dos processos no nível operacional ao estratégico, permitindo que sejam identificados indicadores nos diferentes níveis. O ITIL e o COBIT são modelos de referência voltados para suporte aos serviços de Tecnologia da Informação (TI). O PNQ é um modelo de referência para a melhoria contínua, divulgando práticas de gestão de sucesso para fins de benchmarking.<sup>2</sup>

### **2.2.5 Gestão de Processos nas IFES**

A Gestão por processos em organizações públicas tem início na década de 90 com o Programa de Qualidade na Administração Pública (PQAP) do Ministério da Administração e Reforma no Estado (MARE). O programa tinha a Gestão da Qualidade Total como norteador de administração, e um dos seus princípios era o gerenciamento de processos. O programa criava uma proposta de introdução no serviço público de mudanças de valores e comportamentos necessários que viabilizassem à Administração Pública Gerencial (BRASIL, 1997). Ao longo dos anos, o programa sofreu algumas alterações e em 2000 passou a se chamar Programa de Qualidade no Serviço Público – PQSP, e em 2005 foi denominado como Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública).

De acordo com Campos (2007) a Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP é referência na adoção da metodologia da gestão por processos entre as universidades e utiliza uma metodologia própria a partir de seu planejamento estratégico desde 2003, metodologia esta que já foi revisada e atualizada em 2007. A metodologia está estruturada em oito etapas:

---

<sup>2</sup> Benchmarking: técnica da qualidade voltada para identificação e implementação de boas práticas de gestão nas organizações, utilizando-se de referenciais internos ou externos..

Etapa 1 – Entendimento do Planejamento Estratégico – reforça a importância do Planejamento Estratégico como fonte das estratégias da organização e obtenção de resultados coerentes e qualificados na aplicação da Gestão de processos,

Etapa 2 – Entendimento do Negócio – objetiva entender o funcionamento da organização e seu comportamento enquanto sistema, identificando seus processos de negócio e suas relações com clientes e fornecedores. É nessa etapa que os envolvidos nos projetos de redesenho de processos, orientados por essa metodologia, têm contato com os aspectos conceituais e a forma como o projeto de melhoria será conduzido.

Etapa 3 – Identificação dos Processos Críticos – seleciona-se os processos críticos que serão alvo do projeto de melhoria. A escolha de uma ou vários processos para serem redesenhados ao mesmo tempo, vai depender da força de trabalho disponível para isso. Os processos serão selecionados tendo por base as prioridades estabelecidas pela organização vindas do planejamento estratégico ou de oportunidades identificadas que tenham impacto sobre o cliente e a organização.

Etapa 4 – Requisitos dos Clientes e Fornecedores do Processo – o foco agora é um processo específico. Nessa etapa são levantados os requisitos dos clientes com relação aos produtos ou serviços oferecidos pelos processos; os requisitos dos fornecedores com relação aos processos de forma a proverem insumos adequados às necessidades do mesmo; as necessidades dos processos com relação aos clientes e fornecedores, de forma que o trabalho possa ser realizado produzindo saídas necessárias e dentro dos padrões exigidos. Para cada um dos requisitos são estabelecidas formas de medição e acompanhamento;

Etapa 5 – Análise do Processo Atual – o processo selecionado como foco de melhoria é analisado passo a passo, identificando-se os pontos de impacto negativo sobre ele, as oportunidades de melhoria e como poderá ser acompanhado de forma a obter-se feedback sobre seu desempenho;

Etapa 6 – Redesenho do Processo – busca-se o planejamento das mudanças necessárias para o alcance das melhorias na forma como o trabalho passará a ser realizado. São consideradas soluções diversas de forma a identificar aquela que melhor atenda as necessidades e condições do cenário atual;

Etapa 7 – Implementação do Processo – compreende a implantação efetiva das melhorias planejadas, com a preparação da documentação que dará suporte ao trabalho daí



para a frente. É nessa etapa que se realiza a divulgação do novo processo e seu treinamento para todos os envolvidos;

Etapa 8 – Gerenciamento do Processo – corresponde ao acompanhamento, controle e aperfeiçoamento contínuo do novo processo e, portanto, uma etapa permanente. Durante esse gerenciamento, as novas oportunidades de melhoria do processo são identificadas, iniciando-se um novo ciclo de melhoria, partindo-se da etapa 4. Além de ser a etapa que irá garantir a permanência das melhorias implantadas, com um gerenciamento instrumentalizado por indicadores e com forte papel educativo.

Dantas *et al.* (2009) apresentam os resultados de um projeto de implantação de gestão de processos e avaliação de desempenho na Superintendência de Infraestrutura da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. O estudo procurou verificar a aplicabilidade da avaliação de desempenho em Instituições de Ensino Superior através do mapeamento de processos e a definição de indicadores estratégicos para as unidades-chaves. Os autores concluem que o mapeamento de processos facilitou a identificação dos pontos críticos e a construção de indicadores para avaliar o desempenho da unidade.

Paula (2008) analisa a viabilidade de aplicação na administração pública do gerenciamento por processos em um estudo empírico na Universidade Federal de São Carlos, onde identifica a situação atual e os principais pontos favoráveis e desfavoráveis ao gerenciamento por processos em quatro processos críticos da instituição. Os resultados apontaram que a universidade segundo os critérios de Gonçalves (2000), encontra-se na etapa C – a organização conhece seus processos, já realizou melhorias mas trabalha fortemente com a visão hierárquica.

### **2.3 O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública)**

Na Ciência da Administração, com o decorrer do tempo, surgiram diversos estudos, pesquisas, experiências e observações que deram origem a um conjunto de teorias, que podem ser divididas de acordo com a cronologia e características próprias. No campo da Gestão Pública, essa cronologia está dividida em três abordagens, conhecidas na literatura como: Patrimonialista, Burocrática e Gerencial. Essas abordagens surgiram sucessivamente ao longo do tempo, não significando, porém, que alguma delas tenha sido totalmente abandonada (MEDAUAR, 2005).

A primeira abordagem vai de 1530 até 1930, e nesse modelo os cargos eram distribuídos como prêmios e imperava a corrupção e o nepotismo na gestão pública, além de muita confusão do público com o privado por aqueles que estavam no poder.

A segunda abordagem inicia-se em 1930, quando houve uma mudança no papel do Estado e a necessidade de novos rumos na condução das atividades da administração pública para diminuir os entraves da abordagem anterior. Nesse período houve a preocupação com a profissionalização, a carreira, a hierarquia funcional e a impessoalidade, porém distanciou-se do seu sentido básico, que é o atendimento das demandas da população. Segundo Osborne e Gaebler (1995), seus pontos negativos foram ineficiência, auto referência, impessoalidade e incapacidade de voltar-se para o cidadão.

Por volta dos anos 90, diante da abordagem Gerencial, inicia-se no Brasil um movimento de reconstrução do Estado com o intuito de inseri-lo no mundo globalizado e que se propunha a tornar o país mais competitivo. O presidente em exercício, Fernando Henrique Cardoso, adota a reforma como uma de suas principais diretrizes de governo, e assim surge a reforma do Estado, em especial a administrativa. Para Pereira (1996):

(...) a administração pública gerencial (...) parte do pressuposto de que já chegamos em um nível cultural e político em que o patrimonialismo está condenado, que o burocratismo está condenado, e que é possível desenvolver estratégias administrativas baseada na ampla delegação de autoridade e na cobrança a posteriori de resultados (PEREIRA,1996, p.33).

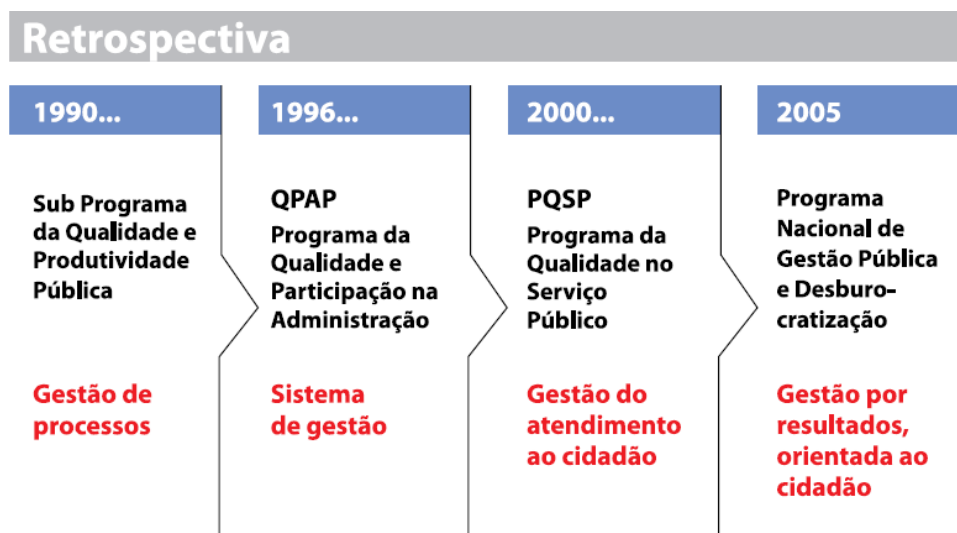
A reforma foi conduzida pelo ministro Bresser Pereira, a frente do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), como resposta ao redesenho das funções econômicas e sociais, e com a finalidade de induzir o desenvolvimento tecnológico e a globalização no Estado (MOREIRA NETO, 2008).

Ainda no contexto da década de 90, derivado do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), o governo federal lança o Subprograma da Qualidade e Produtividade da Administração Pública, com propósito de implantar programas de qualidade e produtividade nos órgãos e entidades públicos. O intuito era torná-los mais eficientes e eficazes na administração dos recursos públicos e voltados para o atendimento às demandas da sociedade, e não apenas para os seus processos burocráticos internos (BRASIL, 2009).

Desde então, busca-se a construção das organizações públicas, orientadas para o cidadão, tanto no que diz respeito à condição do destinatário das ações e dos serviços

prestados, como também, à condição de mantenedor que o Estado representa, o qual deve prestar contas pela utilização dos recursos públicos. Surge então, nesse contexto, quatro marcos que caracterizam a qualidade na administração pública, até a sua atual composição em Gespública, representados na Figura 6:

Figura 6 – Retrospectiva temporal do Gespública



Fonte: BRASIL (2009)

As datas de início e término dos programas e subprogramas não representam rupturas no tempo, mas incrementos importantes a partir da concepção inicial do programa. O atual Gespública, instituído pelo Decreto n 5.378 de 2005, é o resultado dessa evolução, e mantém-se fiel à finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, e também para o aumento da competitividade do país, mediante a melhoria contínua da gestão.

De acordo com o documento de referência do Gespública (2009) é importante observar que o foco na oferta de serviços de qualidade é mais desafiador para o Estado do que para as empresas privadas, pois requer a superação de diferenças de prioridades entre as diversas áreas e os vários níveis de governo, o que já vem sendo feito em projetos de espaços de serviços integrados ao cidadão. A competição entre áreas e níveis pelo reconhecimento do usuário final não pode ser mais importante do que a qualidade do serviço prestado. Isso evita que, para obter um serviço a que tem direito, o cidadão precise bater em inúmeras portas ou fornecer repetidas vezes informações de que a Administração Pública já dispõe.

### **2.3.2 Ferramentas de Gestão do Gespública**

O Gespública disponibiliza tecnologias de gestão capazes de estimular e promover a melhoria continuada de processos gerenciais e de resultados aos órgãos e entidades públicos que delas se apropriam. Essas tecnologias são denominadas de ferramentas de gestão e são as seguintes: Guia de Gestão de Processos do Governo, o Guia “d” Simplificação de Processos, a Carta de Serviços e o Guia Referencial para Medição do Desempenho e Manual para Construção de Indicadores.

O Guia de Gestão de Processos do Governo foi criado em 2011 e surgiu pela constatação de que as várias iniciativas conduzidas no governo relacionadas à gestão de processos de negócio careciam de integração, dificultando ou impossibilitando o compartilhamento de resultados nos moldes de cadeias de valor intra e entre instituições (BRASIL, 2011). O guia é dividido em duas partes, uma composta por um documento de orientação metodológica de suporte à gestão de processos, contemplando um conjunto de conceitos de Gerenciamento de Processos de Negócio, a serem utilizados pelos agentes de processos durante as atividades de construção e melhoria de modelos de processos. Além disso, o guia fornece um olhar comum a respeito do gerenciamento de processos (BRASIL, 2011).

A segunda parte do guia foca a contratação de serviços de modelagem de processos, tendo em vista que os órgãos que adotam a gestão por processo podem passar por uma fase de contratação de serviços.

O Guia “d” Simplificação Administrativa foi elaborado em 2006, para auxiliar as instituições públicas interessadas em simplificar seus processos e normas, eliminando exigências de rotinas que geram fluxos desconexos na tramitação de documentos, que não agregam valor ao serviço prestado pela organização e, por consequência, pelo Estado. Ele deve ser entendido como uma ferramenta de trabalho, eminentemente prática, para realizar a análise e melhoria de processos organizacionais (BRASIL, 2006).

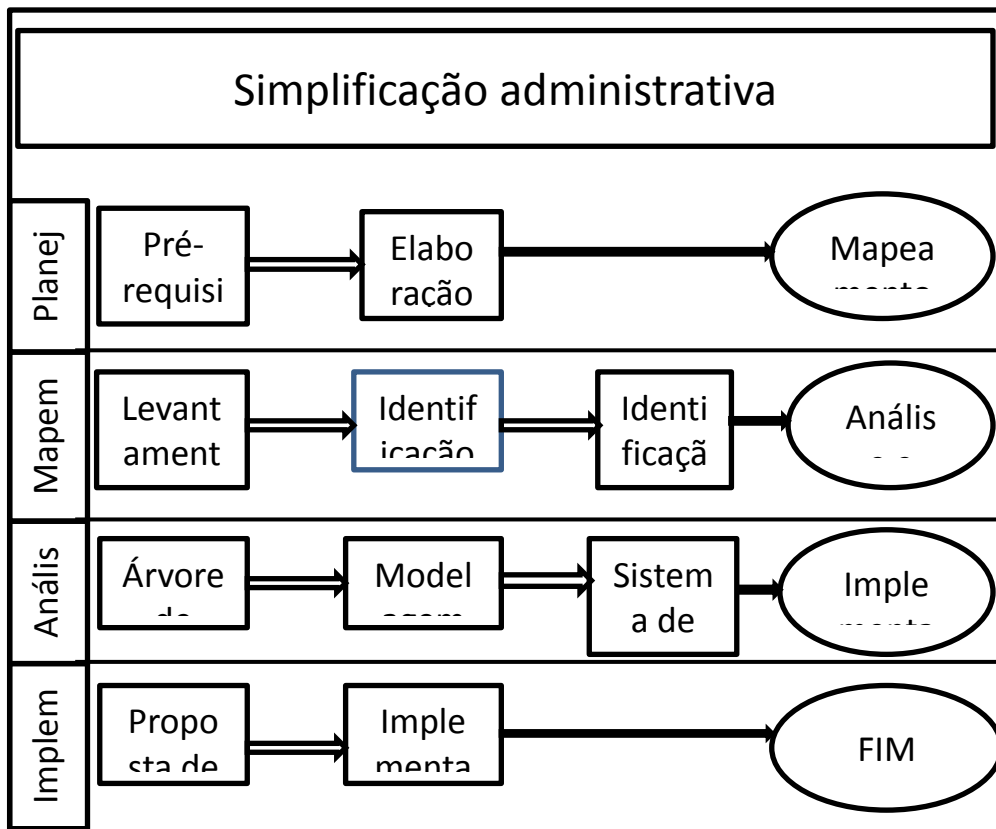
O guia de simplificação de processo está organizado em uma sequência lógica de dez passos e quatro grandes etapas (BRASIL, 2006):

- I. Planejamento da Simplificação: trata do arranjo das condições para iniciar o trabalho de simplificação, como formação e capacitação da equipe e mobilização da organização, e ainda, da elaboração do Plano de Trabalho que deverá desembocar no processo de trabalho priorizado a ser analisado;

- II. Mapeamento do Processo: trata do início do trabalho de simplificação, em que serão levantadas as etapas e normas e desenhado o fluxo atual do processo;
- III. Análise e Melhoria dos Processos: trata da análise do fluxo atual e de outras condições que o influenciam para identificar possíveis soluções. Ao mesmo tempo, será ainda trabalhada a formatação do novo fluxo e dos indicadores que servirão para monitorar o desempenho do processo e o impacto da ação de simplificação ao longo do tempo.
- IV. Implementação das Melhorias: trata da etapa final da simplificação que consiste em dispor as condições necessárias para a efetiva implementação do novo processo.

Na figura 7, estão representadas as etapas e os respectivos passos do Guia Referencial do Gespública.

**Figura 7 – Resumo do Guia “d”Simplificação do Gespública**



Fonte: Guia Referencial Gespública (BRASIL, 2006)

A Carta de Serviços ao Cidadão é um guia metodológico gerencial, relançado em 2014, que contribui para que órgãos e entidades públicos atendam ao referencial de excelência, preconizado pelo Modelo de Excelência do programa Gespública. O guia é resultado da revisão da metodologia de Carta de Serviços, instituída pelo Decreto n.6.932, de 11 de agosto de 2009, com a incorporação de paradigmas e métodos participativos e de controle de resultados, especialmente no que tange ao foco na fixação de padrões de desempenho institucional.

A Carta de Serviços ao Cidadão é o documento no qual o órgão ou a entidade pública estabelece o compromisso de observar padrões de qualidade, eficiência e eficácia na execução de suas atividades, perante os seus públicos alvos e a sociedade em geral, especialmente aquelas de prestação de serviços públicos (BRASIL, 2014).

“(…) ela contribui para a ampliação dos níveis de legitimidade e de confiança que a sociedade deposita na instituição pública. Seu conteúdo deve ser o resultado final de inovação e melhoria nos principais processos institucionais, para a incorporação de requisitos dos principais públicos alvos, aferidos, preferencialmente, de forma direta. Deve envolver a desregulamentação e a **revisão crítica de processos** (BRASIL, 2014, grifo nosso).

Entre as principais finalidades da carta de serviços ao cidadão estão: estabelecer compromissos públicos com padrões de qualidade na realização de atividades públicas, especialmente de prestação dos serviços e atendimento ao cidadão e ao mercado; estimular o controle social mediante a adoção de mecanismos que possibilitem a manifestação e a participação dos usuários na definição e avaliação de padrões de atendimento dos serviços públicos; garantir o direito do cidadão de receber serviços em conformidade com padrões de qualidade estabelecidos na carta; propiciar a avaliação contínua da gestão e o monitoramento interno e externo do desempenho institucional mediante a utilização de indicadores; divulgação ampla dos serviços prestados pelos órgãos e entidades públicas com seus compromissos de atendimento para que sejam conhecidos pela sociedade e fortalecer a confiança e a credibilidade da sociedade na administração pública (BRASIL, 2014). A Figura 8 representa o sistema de carta de serviço ao cidadão disponibilizado no portal eletrônico do Gespública.

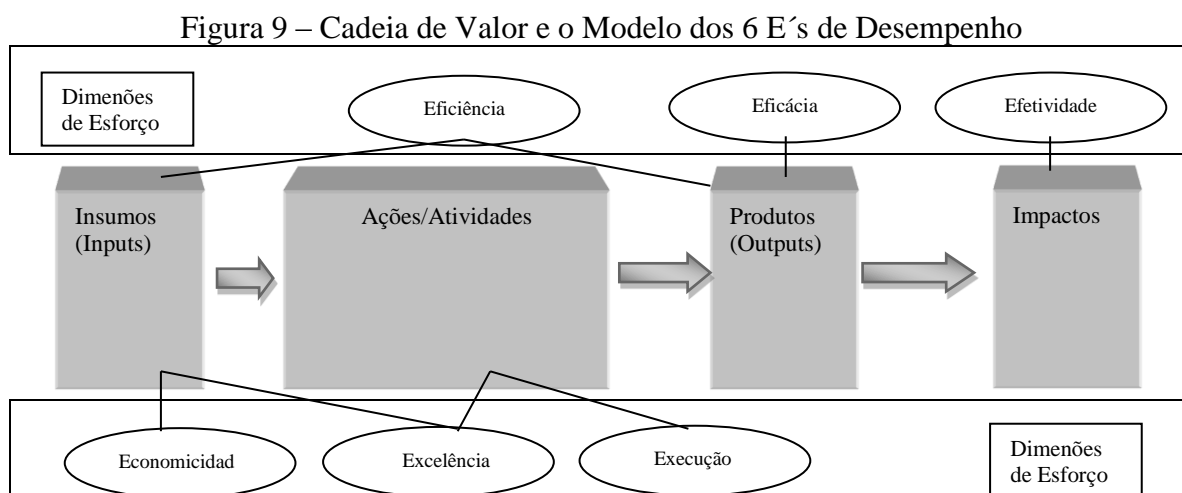
Figura 8 – Sistema de Carta de Serviço ao Cidadão



Fonte: Carta de Serviço ao Cidadão (BRASIL, 2014b)

O Guia Referencial para Medição do Desempenho e Manual para Construção de Indicadores foi criado em 2009, como um referencial metodológico para permitir que órgãos e instituições públicas definam e mensurem seu desempenho, assumindo que este é um primeiro passo para a gestão do desempenho, possibilitando sua pactuação, avaliação e divulgação em momentos posteriores. O guia apresenta ainda, um manual para a construção de indicadores de desempenho, formulado a partir da revisão das principais experiências de construção de indicadores para o setor público e privado (BRASIL, 2009).

O guia apresenta um modelo de referência baseado nas dimensões de esforço e resultado e foi construído baseado na concepção de cadeia de valor, desdobrando-se em seis dimensões de desempenho: Eficiência, Eficácia, Efetividade, Economicidade, Excelência e Execução. A Figura 9 representa o metamodelo de referência para mensuração do desempenho do Gespública, classificando as seis dimensões de desempenho de acordo com sua dimensão macro:



Fonte: Guia de Medição do Desempenho do Gespública (BRASIL, 2009)

O modelo permite a identificação de diferentes objetos de mensuração nas dimensões de desempenho, orientando a modelagem de indicadores (permitindo, inclusive, o uso de indicadores já existentes) e também a construção de painéis de acompanhamento da gestão (BRASIL, 2009).

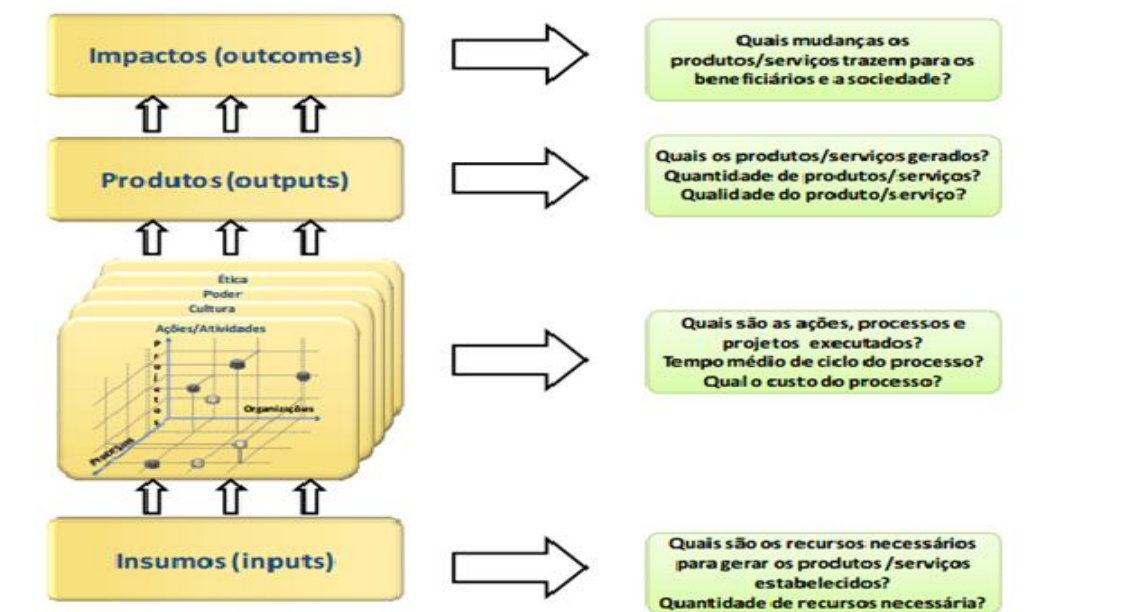
Alguns pontos de limitação da cadeia de valor foram identificados e atenuados pelo modelo, como: a linearidade, pois a cadeia de valor não considera outros fatores que influenciam efeitos, por exemplo, fatores que produzem impactos e fatores que ocorrem com produtos que a organização gera, sendo introduzido no modelo a abordagem de redes de organizações e na definição de indicadores com base na “Teoria do programa”; a unidimensionalidade, pois o bloco das “ações/atividades” representa apenas processos e estrutura (a parte visível da organização), de modo que, o modelo contempla as dimensões do desempenho que possuem papéis imprescindíveis para a promoção de resultados, tais como cultura organizacional, relações de poder, questões éticas, entre outras dimensões que podem vir a ser consideradas (BRASIL, 2009).

As dimensões do desempenho estão agrupadas a algum elemento da cadeia de valor, que representa a atuação da ação pública desde a obtenção dos recursos até a geração dos impactos provenientes dos produtos/serviços. A Figura 10 representa os elementos da



cadeia de valor e as suas contribuições ao modelo de referência para medição do desempenho:

**Figura 10 – Elementos da Cadeia de Valor e suas contribuições**



Fonte: Guia Referencial para Medição do Desempenho (BRASIL, 2009)

Todas as ferramentas do Gespública estão disponíveis em um site<sup>3</sup> criado especificamente para a sua divulgação, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão através de sua Secretaria de Gestão (SEGES) que coordena as atividades direcionadas à melhoria do desempenho dos órgãos e instituições públicas. O tópico 2.3.3 apresenta algumas aplicações do Modelo de Gestão Pública e Desburocratização em instituições federais de ensino superior.

### 2.3.3 Aplicação do Gespública em Instituições de Ensino Superior

Fowler (2008) pesquisou o uso de programas de qualidade pelas universidades federais, com foco no Gespública, bem como as motivações e inibições para adesão ao programa, utilizando como critério de seleção os fatores considerados independentes do tamanho da instituição, do conhecimento prévio do Gespública e do tempo de atuação no

<sup>3</sup> [www.gespública.gov.br](http://www.gespública.gov.br)

cargo por parte dos respondentes. Por meio da pesquisa realizada, a pesquisadora pode observar que os fatores motivadores são a melhoria da imagem institucional, a confiança no atendimento a sociedade, a aprendizagem organizacional e agilização nas tomadas de decisão, a consciência e valores éticos por parte dos servidores, a obtenção de um modelo que facilite a avaliação institucional. Os fatores inibidores foram o baixo índice de dados históricos na instituição, a burocracia e a escassez de exemplos consolidados na implementação de programas de qualidade nas instituições de ensino (FOWLER, 2008).

O Gespública é um convite para uma libertação dos rituais burocráticos, a fim de que se criem administrações comprometidas com valores institucionais que visem o favorecimento da sociedade. Uma das vertentes do Programa é a desburocratização, que busca a eliminação do excesso de burocracia, mediante a desregulamentação e a simplificação de procedimentos (FOWLER *et al.*, 2011).

### **3 INSTITUIÇÃO ESCOLHIDA PARA ESTUDO**

O objetivo principal deste capítulo é apresentar a instituição alvo dessa pesquisa, a sua estrutura interna, bem como seu ambiente de atuação e o seu relacionamento com o seu mantenedor, o Ministério da Educação e o relacionamento com os órgãos de controle. Descreve a prestação de contas na UFRRJ, a qual é executada pela Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional, em conjunto outras áreas da universidade.

#### **3.1 Breve histórico da UFRRJ**

A UFRRJ é uma instituição pública, caracterizada como autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com mais de cem anos de existência e sua principal atribuição é o desenvolvimento de programas e atividades relacionadas ao ensino, à pesquisa e a extensão. Trata-se de uma universidade pública federal com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, estruturada em uma unidade sede e mais dois *campi* fora de sede. A missão da universidade de acordo com o seu Estatuto é:

“(...) produzir, sistematizar, socializar e aplicar os conhecimentos científico, tecnológico, filosófico, cultural e artístico de excelência, por meio do ensino, pesquisa e extensão que são indissociavelmente articulados, consolidando a formação do ser humano para atividade profissional baseada nos princípios da responsabilidade socioambiental, na reflexão crítica, na solidariedade nacional e internacional e buscando a construção de uma sociedade justa e democrática que valorize a paz e a qualidade de vida de forma igualitária” (BRASIL, 2012).

A instituição teve origem no decreto 8.319 de 20 de outubro de 1910, assinado por Nilo Peçanha, Presidente da República, e por Rodolfo Nogueira da Rocha Miranda, Ministro da Agricultura. As suas bases fundamentais se constituíam no ensino agropecuário no Brasil, surgindo assim, a Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária, cujo primeiro diretor foi o engenheiro agrônomo Gustavo Dutra.

A sede foi instalada em 1911, no palácio do Duque de Saxe, onde hoje está o CEFET, no bairro Maracanã, no centro do Rio de Janeiro. Essa sede funcionou por dois anos com o apoio do seu campo de experimentação e prática agrícola em Deodoro. Fechada sob alegação de falta de verbas para manutenção, em março de 1916 fundiu-se à Escola Agrícola da Bahia e à Escola Média Teórica-Prática de Pinheiro, onde hoje estão instalados o Campus de Pinheiral e a Escola Agrotécnica Nilo Peçanha. Ainda nesse mesmo ano se forma a primeira de engenheiros agrônomos, com dois alunos, e, no ano seguinte, a primeira turma de médicos veterinários, com quatro alunos.

Em 1918, ela foi transferida para Niterói e em 1920, ela cria o curso de Química Industrial. Em 1927, muda-se para a Praia Vermelha, no Rio de Janeiro. Em 1934, o Decreto 23.857 transformou os cursos na Escola Nacional de Agronomia, Escola Nacional de Medicina Veterinária e Escola Nacional de Química. A Escola Nacional de Agronomia subordinava-se à extinta Diretoria do Ensino Agrícola, do Departamento Nacional de Produção Vegetal; a Escola Nacional de Veterinária ao Departamento Nacional de Produção Animal, do Ministério de Agricultura. A Escola Nacional de Química, transferida para o antigo Ministério da Educação e Saúde, viria a constituir-se na Escola de Engenharia Química da atual UFRRJ.

Em 1934, a Escola Nacional de Agronomia e a de Veterinária tiveram o regulamento comum aprovado e tornaram-se estabelecimentos-padrão para o ensino agrônomico do País. Em 1936, as escolas se tornaram independentes através de uma portaria ministerial, com a aprovação de seus próprios regimentos.

Em 1938, o Decreto-Lei 982 reverteu a situação – enquanto a Escola Nacional de Agronomia passou a integrar o Centro Nacional de Ensino e Pesquisas Agrônomicas (CNEPA), recém-criado, a Escola Nacional de Veterinária passou a subordinar-se diretamente ao Ministro do Estado. O CNEPA foi reorganizado em 1943, pelo Decreto-Lei 6.155, de 30 de dezembro. Nascia assim, a Universidade Rural, abrangendo na época a Escola Nacional de Agronomia, a Escola Nacional de Veterinária, cursos de aperfeiçoamento e especialização, cursos de extensão, serviço escolar e serviços de desportos. Com os cursos de aperfeiçoamento e especialização iniciava-se um programa de treinamento pós-graduado para áreas específicas dos currículos de agronomia e veterinária. Um ano depois, o novo regimento do CNEPA, aprovado pelo Decreto-Lei 16.787, unificou os novos cursos de aperfeiçoamento, especialização e extensão, além de criar o conselho universitário, nos moldes do existente atualmente na instituição.

Em 1948, a UFRRJ é transferida para as margens da Rodovia BR 465, município de Seropédica. Somente em 1963, pelo Decreto 1.984, a Universidade Rural passou a denominar-se Universidade Federal Rural do Brasil, envolvendo a Escola Nacional de Agronomia, a Escola Nacional de Veterinária, as Escolas de Engenharia Florestal, Educação Técnica e Educação Familiar, além dos cursos técnicos de nível médio dos Colégios Técnicos de Economia Doméstica e Agrícola “Ildefonso Simões Lopes”.

O nome atual (UFRRJ) surgiu com a Lei 4.759, de 1965 e a instituição passou a funcionar em regime de autarquia em 1968, para acompanhar as mudanças que estavam

em curso pelo advento da reforma universitária, onde a sua estrutura se tornou mais flexível e dinâmica. O seu estatuto foi aprovado no ano de 1970.

Até 2005, a universidade sediava um único *campus* e oferecia 1.650 vagas para ingresso em 22 cursos de graduação regulares e três turmas fora da sede oferecidas por convênios com prefeituras (Três Rios, Quatis e Paracambi) e o acesso era somente pelo vestibular. Possuía 7.140 matriculados, 476 docentes, 107 substitutos e 1.089 técnico-administrativos. Apenas três cursos eram noturnos.

Recentemente as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) passaram por um período de grandes mudanças, implementadas pelo governo federal para ampliar o ensino superior público no país com a implementação do Programa Nacional de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. O programa teve início em 2006 e tinha como objetivo ampliar o acesso aos cursos de graduação e das vagas oferecidas pelas universidades federais até o final de 2012, dando prioridade ao cursos noturnos para que uma parcela maior da população tivesse acesso à educação superior pública.

As IFES são instituições vinculadas diretamente ao Ministério da Educação - MEC, com autonomia didática e científica, patrimonial e financeira e cumprem a função de suprir a demanda da sociedade por qualificação profissional e formação de mão de obra para o mercado de trabalho, além de desenvolver pesquisas que proporcionem o desenvolvimento nacional.

Com o PRE-Reuni, a UFRRJ criou dois novos campi em diferentes municípios, Nova Iguaçu e Três Rios, e ampliou o número de cursos e as vagas ofertadas nos cursos de graduação. O Quadro 1 apresenta um resumo da evolução das vagas e dos cursos oferecidos pela universidade no decorrer do Programa de Reestruturação das IFES – REUNI.

Quadro 1 - Crescimento da Graduação Presencial na UFRRJ

Ano	Vagas oferecidas	Matriculados	Cursos
2005	1.640	7.140	22
2006	2.060	6.684	28
2007	2.145	7.974	28
2008	2.145	8.155	29
2009	2.785	8.248	44
2010	3.450	8.857	57
2011	3.470	10.588	57

Continua

Continuação

Ano	Vagas oferecidas	Matriculados	Cursos
-----	------------------	--------------	--------

2012	3.590	11.391	57
2013	3590	12.198	57
2014	3.880	13.568	57

Fonte: Relatório de Gestão da UFRRJ (2014)

A expansão significou um aumento de 100% no número de vagas oferecidas, 64,2% no número de alunos matriculados e 140% no número de cursos, de 2004 a 2011. (Relatório de Gestão da UFRRJ, 2011). O número de docentes saltou de 468 em 2004 para 1023 em 2011, um aumento de 45% em apenas sete anos. A expansão trouxe grandes mudanças estruturais, como a ampliação da estrutura física da UFRRJ e também de suas atividades, que se tornaram mais complexas com o aumento das demandas das unidades acadêmicas e administrativas.

A UFRRJ é uma das quatro universidades federais localizadas no Estado do Rio de Janeiro com sede na Baixada Fluminense. Ela atende atualmente um total de 16.582 alunos matriculados na graduação, sendo 12.198 na modalidade presencial, 2.372 na modalidade de ensino a distância e 2.012 nos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Possui 55 cursos de graduação presencial, 02 cursos de graduação a distância e 21 programas de pós-graduação (mestrado e doutorado), além de duas estações experimentais em Itacuruçá e Campos dos Goytacazes. (Relatório de Gestão da UFRRJ, 2014).

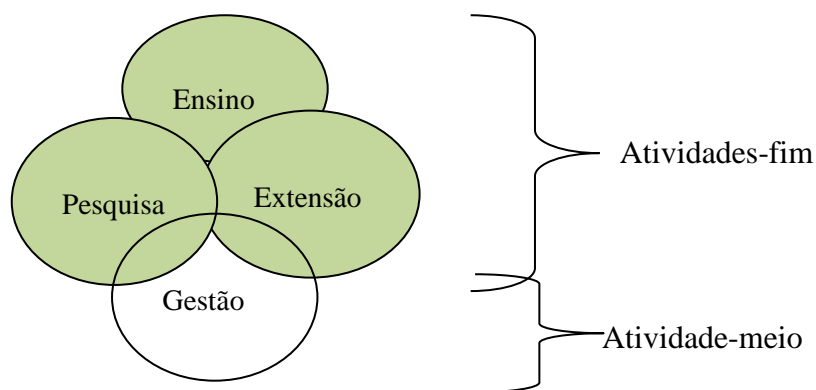
Em sua estrutura interna, a UFRRJ conta com três pró-reitorias acadêmicas (Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação e Extensão) e quatro pró-reitorias administrativas (Administração, Assuntos Financeiros, Assuntos Estudantis e Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional), além de um colégio de aplicação de ensino médio técnico (CTUR) e um de ensino fundamental (CAIC) em parceria com o município local.

Fazem parte ainda das unidades acadêmicas da UFRRJ, 11 institutos, 47 departamentos, 53 coordenações de curso de graduação e 30 coordenações de curso de pós-graduação e ainda 15 unidades de apoio administrativo como Biblioteca Central, Imprensa Universitária, Editora, Restaurante Universitário, Alojamentos, Hotel, Praça de Desportos, Prefeitura Universitária, Lavanderia e Ambulatório Médico.

As decisões são deliberadas por meio de dois conselhos superiores principais constantes em sua estrutura, Conselho Universitário (CONSU) e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), além de possuir também dois conselhos consultivos Conselho de Administração (CAD) e Conselho de Curadores (CONCUR).

O quadro de servidores atual é composto de 1.022 docentes efetivos no ensino superior, 58 docentes no ensino médio, 68 professores substitutos e 1.244 técnicos administrativos, além de 765 funcionários contratados sob a forma de serviço terceirizado e 400 funcionários cedidos de outras empresas públicas como Casa da Moeda, CBTU e Correios, popularmente conhecidos como anistiados (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2013). As principais atividades da universidade estão alicerçadas em três frentes de atuação: Ensino, Pesquisa e Extensão e as atividades de gestão apóiam essas atividades principais e em conjunto são responsáveis pelo bom funcionamento interno da instituição. A Figura 6 representa o contexto de atuação da UFRRJ da maneira à qual são classificadas suas atividades meio e suas atividades-fim.

Figura 11 - Principais Atividades da UFRRJ



Fonte: Elaboração própria (2014)

Essas atividades podem ser visualizadas de maneira detalhada por área no Quadro 2, o qual contém informações extraídas do Estatuto da UFRRJ (2012), e as unidades internas que pertencem à universidade podem ser visualizadas na Figura 12 – Organograma da UFRRJ.

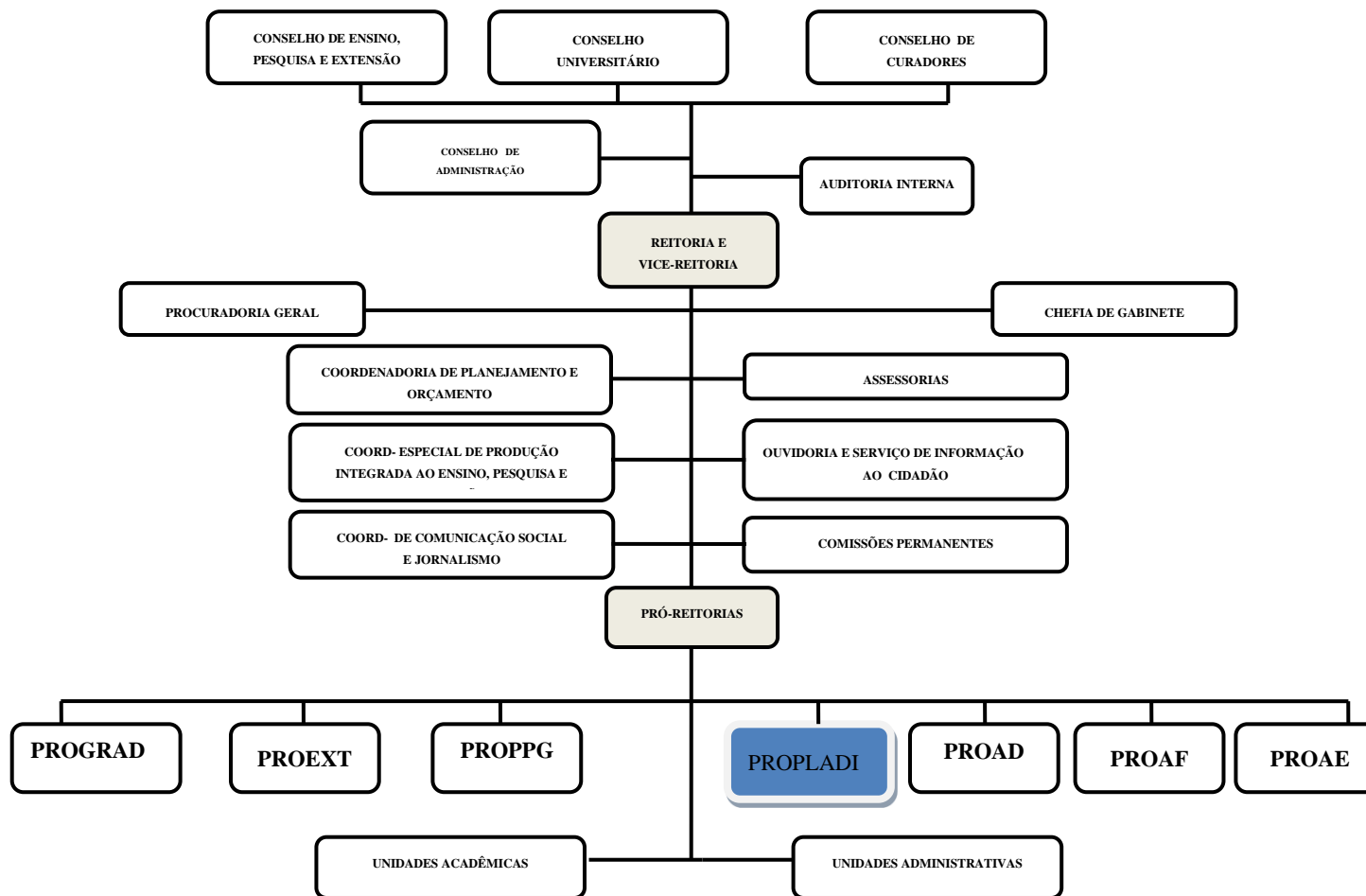
Quadro 2 - Descrição das Atividades Desenvolvidas na UFRRJ

ÁREA	ATIVIDADES
<b>Ensino</b>	Formar, diplomar e propiciar a formação inicial e continuada nas diferentes áreas de conhecimento, visando ao exercício de atividades profissionais e à participação no desenvolvimento da sociedade;
	Estimular o desenvolvimento da ciência, a criação e o pensamento crítico e reflexivo;
	Promover a educação presencial, à distância ou em qualquer outra modalidade, desde que aprovadas nas instâncias competentes;
	Educar para a promoção do desenvolvimento socioambiental;
<b>Pesquisa</b>	Gerar e propagar conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais;
	Estimular o desenvolvimento da ciência, a criação e o pensamento crítico e reflexivo;
	Contribuir para o processo de desenvolvimento regional e nacional, realizando o estudo sistemático de seus problemas e a formação de quadros científicos e técnicos ao nível de suas necessidades;
<b>Extensão</b>	Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à socialização das conquistas e benefícios, resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição;
	Contribuir para o processo de desenvolvimento regional e nacional, realizando o estudo sistemático de seus problemas e a formação de quadros científicos e técnicos ao nível de suas necessidades.

Fonte: Adaptado do PDI da UFRRJ (2013/2017)



Figura 12 - Organograma da UFRRJ



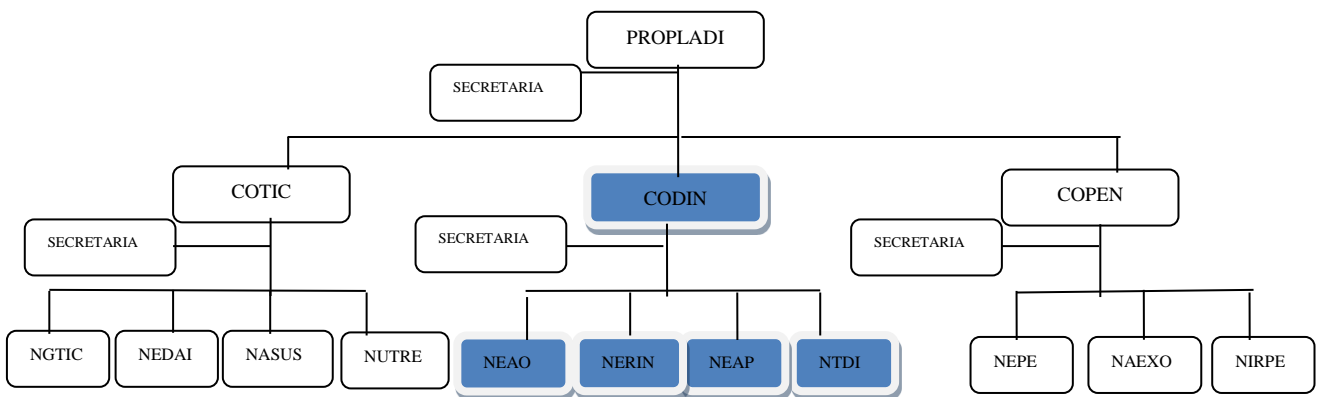
Fonte: Relatório de Gestão da UFRRJ (2014)

### **3.1.1 A Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional**

A Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional (CODIN), objeto de estudo nesta pesquisa, foi criada em 2013, substituindo a Coordenadoria de Planejamento e Orçamento, órgão de assessoria direta da Reitoria da UFRRJ. Atualmente estão vinculadas à Pró-Reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento (PROPLADI) três coordenadorias: Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional, Coordenadoria de Projetos de Engenharia (COPEA) e Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (COTIC). A PROPLADI é responsável pelo desenvolvimento e execução do planejamento institucional, congregando áreas estratégicas como a Tecnologia da Informação, o Desenvolvimento Institucional e os Projetos de Engenharia. Possui como principais atribuições (PROPLADI, 2013)

- a) Coordenar, de forma articulada com suas três Coordenadorias, as políticas de planejamento e avaliação institucional, como o objetivo de consolidar, de forma sustentável, o processo de desenvolvimento da UFRRJ;
- b) Criar programas de indução ao uso de metodologias de planejamento nas diversas instâncias da UFRRJ como forma de garantir a participação em programas de fomento da educação, em todos os níveis presentes na instituição e a constante melhoria de seus processos;
- c) Fortalecer o papel estratégico da tecnologia da informação e comunicação para o desenvolvimento institucional;
- d) Participar, em articulação com as demais pró-reitorias, da consolidação de políticas de ampliação do acesso à educação superior e dos mecanismos de permanência dos estudantes;
- e) Atuar nos Fóruns de sua área de competência.

Figura 13 – Organograma PROPLADI



Fonte: elaboração própria

Conforme ilustra a Figura 13 - Organograma PROPLADI, a CODIN é uma unidade administrativa, vinculada a Pró-reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional e é formada internamente ainda pelos seguintes núcleos:

- Núcleo de Elaboração e Acompanhamento do Orçamento (NEAO)
- Núcleo de Registro de Informações (NERIN)
- Núcleo de Tratamento de Dados e Informações (NTDI)
- Núcleo de Elaboração e Acompanhamento de Processos (NEAP)

A equipe que atua na unidade é composta de oito servidores entre eles: um coordenador, três administradores, dois assistentes em administração, um técnico em contabilidade e um auxiliar em administração. De acordo a documentação interna levantada na unidade, ela possui como principais atribuições:

- Elaboração da proposta orçamentária da UFRRJ, encaminhada anualmente ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) para composição da Lei Orçamentária Anual;
- Distribuição orçamentária entre as unidades internas acadêmicas e administrativas para execução;
- Acompanhamento da execução orçamentária junto aos coordenadores de programas e ações do orçamento da UFRRJ;
- Elaboração da prestação de contas da UFRRJ, encaminhada anualmente aos órgãos de controle externo – Controladoria Geral da União e Tribunal de Contas da União;
- Levantamento de informações ao Censo da Educação Superior do INEP, realizado anualmente e que fornece insumos para o cálculo do aluno equivalente

para composição da matriz orçamentária e também para o cálculo dos indicadores de qualidade da educação superior;

- f) Elaboração dos indicadores de gestão da UFRRJ;
- g) Levantamento de informações referentes aos Processos Administrativos Disciplinares (PAD) e Sindicâncias para o CGU-PAD, sistema de controle das correções realizadas pelos órgãos públicos federais;
- h) Levantamento de Informações internas para atendimento da comunidade acadêmica e administrativa.

### **3.2 Prestação de Contas na UFRRJ**

A prestação de contas da UFRRJ, uma das principais atividades da unidade estudada, consiste no processo de levantamento de informações para a elaboração dos documentos obrigatórios a serem encaminhados anualmente aos órgãos de controle da União, para que estes procedam às análises necessárias para aprovação ou reprovação das contas dos gestores públicos. A obrigatoriedade de prestar contas está expressa na Constituição Federal de 1988, art 70:

“Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária”(BRASIL,1988).

A importância da prestação de contas para os órgãos e instituições da administração pública, em todas as esferas de governo (União, Estados e Municípios), como dito anteriormente, está contemplada em constituição, representando um dos principais instrumentos de *accountability* na gestão pública e controle do uso dos recursos públicos junto à sociedade.

A UFRRJ, por sua natureza de órgão público, que recebe e utiliza recursos do Ministério da Educação, deve prestar contas anualmente junto ao Tribunal de Contas da União e a Controladoria Geral da União. Ela é composta das seguintes peças:

- a) Relatório de Gestão;
- b) Rol de Responsáveis;
- c) Parecer da Auditoria Interna;
- d) Parecer do Conselho de Curadores;
- e) Parecer do Conselho Universitário.

A elaboração da prestação de contas na UFRRJ tem início com a emissão de instruções pelo Tribunal de Contas da União para orientar os órgãos e instituições da administração pública, que devem obrigatoriamente prestar contas anualmente. Essa orientação é expedida no site do TCU e é composta por uma deliberação que subsidia a elaboração do relatório de gestão, o qual, observados os requisitos normativos, configura o cumprimento da obrigação constitucional de prestar contas, prevista no parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal (BRASIL, 2014).

A partir da emissão dessa orientação, a CODIN elabora um esboço do relatório de gestão, o qual denomina de boneca do relatório de gestão, e com essa boneca elabora a proposta de deliberação sobre a prestação de contas, a ser encaminhada e aprovada pelo Conselho Universitário, documento este que vai orientar as unidades internas da UFRRJ sobre as demandas de informações para a elaboração do relatório de gestão da UFRRJ.

A deliberação de orientação sobre a prestação de contas da UFRRJ contém todos os assuntos que serão abordados na elaboração da prestação de contas, bem como as áreas envolvidas e os prazos para a entrega das informações à CODIN, para que seja montada a prestação de contas de modo a ser analisado pelas instâncias superiores que irão emitir parecer sobre a mesma. As instâncias superiores que analisam a prestação de contas são: Auditoria Interna, Conselho de Curadores e Conselho Universitário.

A Auditoria Interna é o órgão existente na estrutura da UFRRJ, criado em 1991, vinculado diretamente ao Conselho Universitário, ao qual compete (REGIMENTO INTERNO AUDIN, 2015):

- I. Comprovar a legalidade e legitimidade dos atos e fatos administrativos;
- II. Avaliar os resultados alcançados quanto aos aspectos da eficiência, eficácia e economicidade das operações contábil e financeira, orçamentária, patrimonial, operacional, de suprimento de bens e serviços, pessoal e controle da gestão das diversas unidades;
- III. Fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle prestando apoio aos órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e ao Tribunal de Contas da União.

Dentre as principais atribuições da Auditoria Interna estão: orientar subsidiariamente os dirigentes da entidade quanto aos princípios e normas de controle interno, inclusive sobre a forma de prestar contas; examinar e emitir parecer sobre a

prestação de contas anual da entidade e tomada de contas especiais e acompanhar a implementação das recomendações do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e do Tribunal de Contas da União (REGIMENTO INTERNO AUDIN, 2015). Ainda no art. 18 do Regimento Interno da Auditoria Interna da UFRRJ, consta que a Coordenadoria operacional da Auditoria Interna, examinar e emitir parecer prévio sobre a prestação de contas anula e tomadas de contas especiais da UFRRJ.

O Conselho de Curadores (CONCUR) é o órgão superior responsável pelo controle e fiscalização econômico-financeira da UFRRJ. As suas principais atribuições são: fiscalizar a gestão econômico-financeira; opinar sobre o orçamento da universidade, bem como as alterações, por solicitação da reitoria; opinar sobre a prestação de contas dos ordenadores de despesas; avaliar e emitir parecer sobre o relatório de gestão da universidade (REGIMENTO UFRRJ, 2012)

O Conselho Universitário é o órgão supremo de consulta e deliberação coletiva da UFRRJ em assuntos acadêmicos, administrativos e disciplinares. Dentre as principais atribuições deste órgão estão: aprovar o relatório de gestão da universidade, deliberar sobre a proposta orçamentária da universidade, encaminhada pela Reitoria.

Somente após a aprovação do relatório de gestão da UFRRJ pelo Conselho Universitário, a CODIN poderá encaminhar os autos aos órgãos de controle. Ainda no decorrer do processo, caso surjam divergências ou pedidos com alterações no conteúdo documento, estes são encaminhados à CODIN que os altera e envia novamente os autos para a análise do conselho.

## **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

O principal objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho, com vistas a alcançar os resultados pretendidos, bem como detalhar a proposta de simplificação do processo de prestação de contas da UFRRJ. Neste, são apontadas informações sobre a classificação da pesquisa, o método de pesquisa, a unidade de estudo, a coleta e a análise de dados e a delimitação da pesquisa. Considerando o objetivo principal da pesquisa e o grau de participação da pesquisadora em seu contexto, esta pesquisa utiliza a abordagem qualitativa e está enquadrada como pesquisa-ação. A pesquisa-ação é apontada por teóricos como o meio de se alcançar resultados quando se tem por objetivo a proposição de mudanças ou melhorias em ambientes organizacionais.

### **4.1 Classificação da Pesquisa**

Esta pesquisa possui natureza aplicada (ROESCH, 2009), pois procura gerar conhecimentos para aplicação prática da análise e melhoria de processos na Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, utilizando a metodologia do Gespública. Quanto a sua abordagem é qualitativa, pois procura entender um fenômeno social, analisar dados específicos, descrever a complexidade da organização, comparar variáveis, possibilitar maior compreensão de particularidades e contribuir para o processo de gestão das organizações; podendo ser classificada como estudo de caso, que conforme Yin (2001) estuda fenômenos contemporâneos, inseridos na vida real, utilizado em diversas pesquisas de administração pública, estudos organizacionais e gerenciais, devendo ser profundo, bem delimitado, particular e ainda interpretar e retratar a realidade.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratório-descritiva, que de acordo com Gil (1996), tem como alvo explicitar e aprimorar concepções, envolver levantamento bibliográfico, entrevistas e análises de exemplos que auxiliem a compreensão; e descrever características de um fato estabelecendo relações entre variáveis.

A pesquisa bibliográfica tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com o tema em estudo (MARCONI & LAKATOS (2003, p.183). Nesta pesquisa, a pesquisa bibliográfica teve como base documentos, relatórios, livros, revistas, internet, dissertações e teses, artigos científicos, leis, decretos e publicações internas da UFRRJ,

que abordam informações e conhecimentos sobre qualidade, processos e o Programa de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública). Como método de pesquisa foi utilizada a pesquisa-ação, que será descrita na seção 4.2.

## **4.2 Método de Pesquisa**

Para Gil (2007) a pesquisa científica consiste em um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, com vistas a produzir conhecimento. A pesquisa-ação foi escolhida como método de pesquisa neste estudo porque é um tipo de pesquisa que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, assim como a proposta desta pesquisa de propor alternativas para a resolução dos problemas identificados na prestação de contas da UFRRJ; no qual pesquisador e participantes envolvidos com o problema atuam em cooperação e participativamente (THIOLLENT, 2011). A pesquisa foi desenvolvida em conjunto com os membros da unidade analisada, que analisaram conjuntamente as necessidades de mudanças internas.

Diversos autores conceituam a pesquisa-ação. Vergara (2010) conceitua a pesquisa-ação como o estudo que visa à resolução de problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação. Tem o objetivo de intervenção e elaboração e desenvolvimento de uma teoria, simultaneamente.

Para Tripp (2005) a pesquisa-ação utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática, sendo que as técnicas utilizadas devem atender aos critérios comuns a outros tipos de pesquisa como a revisão pelos pares quanto à procedimentos, significância, originalidade, validade etc.

Roesch (2009) classifica a pesquisa-ação em relação aos seus propósitos, quanto a resolução de problemas em um programa, organização ou comunidade; quanto ao foco da pesquisa, que são os problemas organizacionais ou comunitários; quanto aos resultados esperados, que são o aqui e o agora; quanto a hipótese chave, determinada pela possibilidade de as pessoas poderem solucionar seus problemas através deste método; quanto ao modo de publicação, que pode ser feito por interações informais com os membros da pesquisa e quanto aos parâmetros para julgamento, que são as impressões sobre o processo entre os participantes e a possibilidade de solução gerada. De Sordi e Meireles (2012) propõem, como forma de auxílio à caracterização de uma pesquisa-ação, um conjunto de três perguntas-chave que devem ser respondidas



afirmativamente: Existe uma comunidade envolvida na pesquisa? Há a definição de uma situação-problema representativa para essa comunidade? Há forte envolvimento da pesquisadora com a comunidade pesquisada que possa evidenciá-la como membro da comunidade?

Quanto ao envolvimento de uma comunidade na pesquisa, considera-se que todos os membros da CODIN contribuíram com as análises sobre os processos negócio e ao aperfeiçoamento destes. Quanto à definição da situação-problema representativa para a comunidade considera-se que a necessidade de uma revisão nos seus processos está condizente com a realidade da universidade de melhorar a análise sobre o seu desempenho, conforme orientação dos órgãos de controle. Quanto ao envolvimento da pesquisadora como membro da comunidade, este pode ser considerado pelo fato desta ser servidora pública, atuando na unidade analisada deste 2010. O estudo foi conduzido seguindo a estrutura de pesquisa-ação proposta por Thiollent (2011), que divide o projeto de pesquisa-ação em quatro fases: exploratória, pesquisa aprofundada, ação e avaliação.

As principais fases da pesquisa-ação foram adaptadas e executadas com base no que propõe Thiollent (2011) e as etapas da metodologia do Gespública para simplificação de processos, conforme descrição no Quadro 3.

Quadro 3- Estrutura da Pesquisa-ação

<b>FASE</b>	<b>ETAPA</b>	<b>MEDIDAS APLICADAS</b>
<b>Exploratória</b>	1 – Levantamento e Análise da Documentação da Organização	Pesquisa Bibliográfica, Observação Participante
	2 – Organização da Equipe	
	3 – Apresentação do Modelo	
	4 – Levantamento dos Processos de Negócio CODIN	
	5 – Validação das Informações	
<b>Principal</b>	6 - Fluxograma dos processos de negócio	Entrevista Individual Observação Participante
	7 – Validação dos Fluxogramas	
	8 – Analisar Crítica	
	9 – Levantamento dos Problemas e possibilidades de melhoria	
<b>Ação</b>	10 – Redesenho	Grupo Focal Observação Participante
	11 – Elaboração do Plano de Controle	
	12 – Validação do Plano de Controle	
<b>Avaliação</b>	13 – Elaborar da Proposta de Simplificação	Grupo Focal
	14 – Divulgação do Resedenho	
	15 – Treinamento para o novo processo	

Fonte: elaboração própria

A primeira fase da pesquisa é a Fase Exploratória, a qual foi realizada pelo levantamento do referencial teórico, bem como pelo levantamento da documentação da Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional da UFRRJ. A pesquisa documental foi realizada em leis, decretos, estatutos e regimentos da UFRRJ. Nesta fase também foi organizado o grupo de pesquisa que foi composto por colaboradores da própria CODIN, os quais acompanharam o desenvolvimento do trabalho no decorrer da pesquisa. Os participantes da pesquisa são servidores da UFRRJ e atuam diretamente nos processos analisados; eles foram escolhidos intencionalmente por serem responsáveis por grande parte das atividades relacionadas aos processos e subprocessos. Participaram desta pesquisa: o coordenador geral unidade, o coordenador de orçamento, o coordenador de pesquisa institucional, o responsável pelas atividades de coleta do Coplanação, o responsável pelas atividades de Correição e o auditor responsável pelas atividades de análise do Relatório de Gestão. Para uma melhor visualização, os participantes estão discriminados no Quadro 4.

Quadro 4- Grupo de Pesquisa

Membros Participantes da Pesquisa	Tempo de Atuação com a Prestação de Contas
Coordenador de Desenvolvimento Institucional	10 anos
Coordenador de Orçamento	02 anos
Coordenador de Pesquisa Institucional	05 anos
Responsável pelo Coplanação	15 anos
Responsável pela Correição	03 anos
Auditor	05 anos

Fonte: elaboração própria

A segunda fase da pesquisa, a Fase Principal, se constituiu nas fases de descrição e mapeamento dos processos levantados na fase exploratória. Para isso, foram elaborados os roteiros dos processos identificados e mapeados com o uso da ferramenta Bizagi, software gratuito disponível na internet, para mapeamento de processos. Com os mapas, foi possível levantar a situação atual dos processos da CODIN. Os mapas foram validados com a equipe de pesquisa e utilizados para a escolha do processo a ser priorizado para análise e melhoria na CODIN.

Terceira fase da pesquisa, a Fase da Ação, constituiu no mapeamento do processo selecionado, com as melhorias a serem implementadas para aumento de sua eficácia, situação classificada nesta pesquisa como “Redesenho”. Identificados os

pontos críticos no processo priorizado, foram propostos indicadores de avaliação do desempenho para os processos simplificados.

A quarta fase, denominada de Fase da Avaliação, foi constituída pela elaboração da proposta de simplificação para os processos simplificados, com a divulgação do novo processo e também sugestões de treinamento com as áreas identificadas como críticas para que o processo melhorado possa ser implementado.

### **4.3 Delimitação da Pesquisa**

A Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional, como dito anteriormente, possui diversas atribuições na estrutura da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, entre elas, a prestação de contas da universidade junto aos órgãos de controle (TCU e CGU). A prestação de contas da UFRRJ envolve um trabalho conjunto de levantamento de informações sobre as seguintes áreas: orçamento, finanças, recursos humanos, patrimônio, auditoria, governança, ouvidoria, tecnologia da informação, graduação, pós-graduação, contratos e convênios.

O campo de observação dessa pesquisa abrange basicamente a área de registro da informação da Coordenadoria de desenvolvimento Institucional, unidade responsável pela execução do processo de prestação de contas. O objeto de estudo dessa pesquisa é o processo executado pela Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional para entrega da prestação de contas aos órgãos de controle. Essa definição da área de estudo foi determinada pela direção da unidade com anuência da pesquisadora.

### **4.4 Técnica de Coleta e Análise de Dados**

Para a coleta de dados nesta pesquisa, foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica, observação participante e entrevista individual e em grupo. A pesquisa documental foi utilizada no levantamento de documentos oficiais da UFRRJ, entre eles: deliberações internas, portarias, estatuto e regimento e sistemas internos. A observação participante foi utilizada no acompanhamento da execução dos processos de prestação de contas e demais processos de negócios identificados. A entrevista foi utilizada para o levantamento das etapas e normas e desenho dos fluxos e levantamento dos problemas relativos aos processos.

Para o levantamento dos processos atuais (*AS IS*) foi utilizado o roteiro de entrevista contido Apêndice A deste trabalho, visando a elaboração do diagnóstico da situação atual. Para Valle & Oliveira (2010), a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas para levantamento de informações sobre processos organizacionais.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, a qual é definida por Vergara (2010) como uma técnica que identifica o que está sendo dito a respeito de determinado tema em uma abordagem qualitativa. A análise de conteúdo presta-se tanto para fins exploratórios quanto de verificação, confirmando ou não as hipóteses preestabelecidas. A interpretação do conteúdo fica a cargo do pesquisador (VERGARA, 2010).

## **5 Resultados da Pesquisa**

Este capítulo busca descrever a aplicação da metodologia do Gespública para simplificação de processos nos processos relacionados ao macroprocessos “Prestar Contas” da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, com base na técnica de pesquisa-ação, bem como apresentar os resultados provenientes dessa experiência. Na consulta aos documentos da UFRRJ, verifica-se que o gerenciamento de processos é insipiente, existindo iniciativas de mapeamento em algumas unidades em função de necessidades específicas, como na Coordenadoria de Tecnologia da Informação, onde existe uma necessidade de levantamento e mapeamento de processos para a implantação de sistemas de informação e no Projeto de Mapeamento de Competências da Pró-Reitoria de Assuntos Administrativos, onde está em andamento o desenvolvimento de uma metodologia de mapeamento de competências, levando-se em consideração os processos identificados em cada uma. A propósito, na Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional, foi criado o Núcleo de Elaboração e Acompanhamento de Processos, com a finalidade de identificar e acompanhar os processos de negócio da UFRRJ, porém este ainda se encontra em fase de composição da equipe técnica e da definição de metodologia apropriada para o tratamento dos processos na UFRRJ.

Assim, a proposta de trabalho inserida nesta pesquisa, busca aplicar uma metodologia de análise e melhoria de processos que venha ao encontro da necessidade percebida na CODIN, bem como ao ambiente de trabalho de uma instituição pública, que tem cultura própria e autonomia de gestão, como a UFRRJ.

### **5.1 Levantamento e Identificação dos Macroprocessos da CODIN**

Inicialmente, para a aplicação da ferramenta de simplificação de processos do Gespública, foram levantados os principais processos da Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional. Para este levantamento foram utilizadas as técnicas de grupo focal e observação, onde foi possível levantar os principais serviços oferecidos e quem são os clientes que recebem esses serviços da CODIN, levando-se em consideração a missão da unidade. Os macroprocessos levantados nesta fase são: Elaborar Orçamento, Acompanhar Orçamento, Prestar Contas e Registrar Informações. Os macroprocessos foram classificados em processos e organizados, para melhor entendimento, conforme ilustra o Quadro 5:

Quadro 5- Principais Processos da CODIN

MACROPROCESSO	PROCESSOS	OBJETIVO	RESPONSÁVEL	Saída/Resultado	Cliente
1.0 Elaborar Orçamento	1.1 Elaborar Proposta Orçamentária	Elaborar a proposta orçamentária da UFRRJ	NEAO/CODIN	Proposta Orçamentária	MPOG
	1.2 Distribuir Orçamento	Distribuir o orçamento entre as unidades orçamentárias da universidade	CODIN/PROPLADI/REIT ORIA	Orçamento	UNIDADES da UFRRJ
2.0 Acompanhar Orçamento	2.1 Acompanhar Descentralização	gerenciar os recursos obtidos pelas descentralizações orçamentárias	NEAO	Controle das Descentralizações Orçamentárias	COORDENADOR DE DESCENTRALIZAÇÃO
	2.2 Acompanhar Execução das Ações Orçamentárias	acompanhar a execução das ações orçamentárias junto aos seus respectivos coordenadores	CODIN/PROPLADI	Controle da execução dos recursos orçamentários	REITORIA/MEC
	2.3 Solicitar Intervenção Orçamentária	solicitar alterações orçamentárias	CODIN/NEAO/ PROPLADI/ PROAF	Alterações no orçamento da UFRRJ	MPOG

Continua

MACROPROCESSO	PROCESSOS	OBJETIVO	RESPONSÁVEL	Saída/Resultado	Cliente
3.0 Prestar Contas	3.1 Elaborar Relatório de Gestão	elaborar o Relatório de Gestão para compor autos da prestação de contas da universidade.	CODIN/NERIN/NEAO/N EAP	Relatório de Gestão da UFRRJ	TCU
	3.2 Elaborar Rol de Responsáveis	Elaborar documento com os dados pessoais dos gestores da UFRRJ para compor os autos da prestação de contas	NERIN	Rol de Responsáveis	TCU
	3.3 Elaborar Indicadores	Elaborar os indicadores de desempenho da UFRRJ	CODIN/NERIN	Relatório de Indicadores	MEC
	3.4 Elaborar Coplanação	Elaborar documento com informações sobre o desenvolvimento de atividades relevantes pelas unidades da UFRRJ	NERIN	Relatório COPLANAÇÃO	REITORIA

MACROPROCESSO	PROCESSOS	OBJETIVO	RESPONSÁVEL	Saída/Resultado	Cliente
4.0 Registrar Informações	4.1 Atualizar Rural em Números	Atualizar link no site da UFRRJ com informações institucionais	NERIN	Página do Rural em Números	REITORIA/COMUNIDAD E ACADÊMICA
	4.2 Atualizar Estrutura Organizacional	Atualizar estrutura organizacional da UFRRJ	NERIN	Estrutura Organizacional	REITORIA/MEC/TCU
	4.3 Levantar dados Censo Superior	levantar informações para envio alimentar plataforma do INEP	NERIN	Censo Superior	MEC/INEP
	4.4 Levantar dados da Correição	Levantar informações referentes aos processos administrativos para alimentar a plataforma CGU/PAD	NEAP	Relatório de Correição	CGU

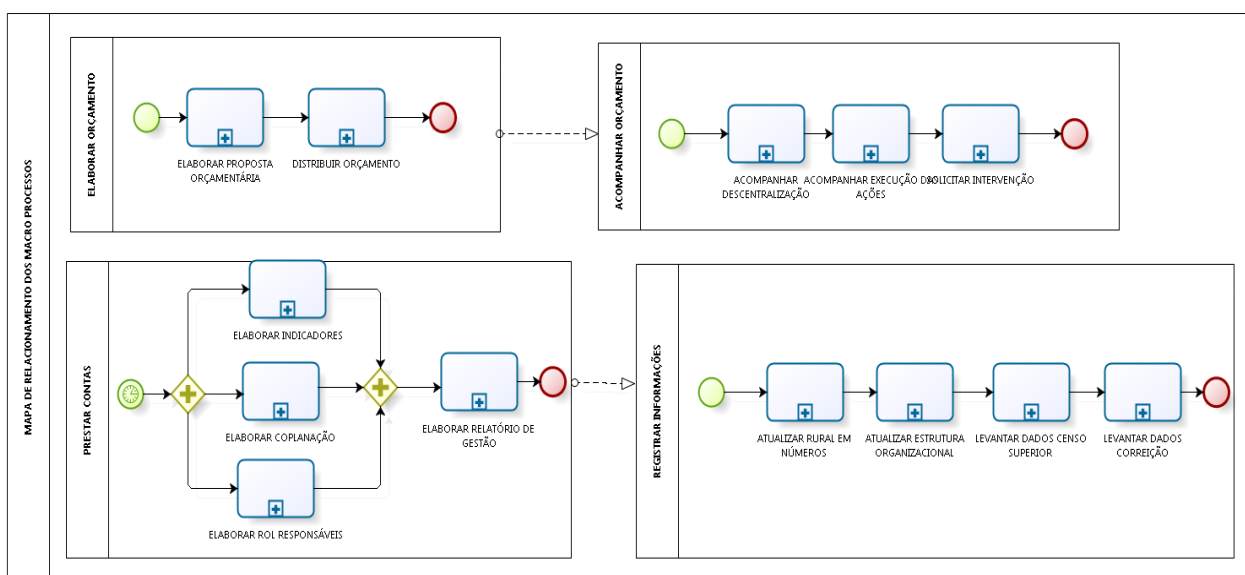
Fonte: Elaboração própria



Conforme mencionado, dentre os quatro núcleos que pertencem à Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional da UFRRJ, apenas o Núcleo de Elaboração e Acompanhamento do Orçamento e o Núcleo de Registro de Informações possuem suas atividades estruturadas, porém estas não estão documentadas em nenhum deles. O Núcleo de Elaboração e Acompanhamento de Processos e o Núcleo de Tratamento de Dados estão em fase de estruturação e não possuem servidores designados especificamente para suas atividades.

A partir da identificação e levantamento dos principais processos da Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional, foi possível elaborar o mapa de processos da CODIN combinado com os macroprocessos, originando uma estrutura embrionária da estrutura de processos na unidade, conforme representa a Figura 14 – Mapa de Processos da CODIN:

Figura 14- Mapa de Relacionamento dos Macro Processos da CODIN



Fonte: Elaboração própria

## 5.2 Descrição e Análise dos Processos da CODIN

Após a fase de levantamento e identificação dos processos, passou-se para a seguinte, a de descrição e análise de processos. Para o levantamento das informações necessárias à descrição dos processos foram realizadas reuniões de grupo focal com os coordenadores da CODIN, do Núcleo de Elaboração e Acompanhamento do Orçamento, de Registros de Informações Institucionais e o responsável pelo levantamento das informações sobre processo administrativo disciplinar, com vistas à identificação das etapas e normas de execução dos processos identificados na primeira

etapa da pesquisa (Fase Exploratória). Os resultados dessa fase foram tabulados e organizados em “Roteiros de Processos”, descritos nas próximas seções, utilizados como referência para a elaboração da visão sistêmica dos processos. O modelo de roteiro utilizado foi extraído de Valle, Oliveira e Braconi (2010).

A partir dos roteiros preenchidos, tornou-se possível a aplicação da técnica de análise e modelagem de processos, pela representação gráfica destes, de forma que eles representassem a realidade do setor. A técnica utilizada para a modelagem dos processos é o *Business Process Modeling Notation* (BPMN), e a ferramenta é o programa *Bizagi Modeler*, software gratuito, disponível na internet e de fácil aplicação e entendimento.

## **1.0 Macroprocesso “Elaborar Orçamento”.**

O macroprocesso “Elaborar Orçamento” existe para produzir a proposta orçamentária da UFRRJ, a qual é encaminhada anualmente ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para composição da Lei Orçamentária Anual do Governo Federal. Este macroprocesso engloba os processos de “Elaborar proposta Orçamentária” e “Distribuir Orçamento”, descritos nas próximas seções:

### **1.1 Processo “Elaborar Proposta Orçamentária”**

O processo “Elaborar proposta orçamentária” tem início com a emissão do manual técnico de orçamento pela Secretaria de Orçamento Federal (SOF), órgão que pertence ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). O manual técnico de orçamento serve como guia de orientação para as unidades da administração pública elaborarem a proposta do orçamento anual.

Após a publicação do manual de orçamento, as instituições recebem um comunicado pelo Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) da Secretaria do Tesouro Nacional, órgão que pertence ao Ministério da Fazenda, informado sobre a abertura do módulo “Proposta Orçamentária” no Sistema integrado de monitoramento, execução e controle (SIMEC), com o período de abertura do módulo e o de envio da proposta.

Quando da abertura do módulo no SIMEC, a CODIN verifica os valores para os grupos de contas encaminhados para a UFRRJ. Havendo inconsistências, a CODIN entra em contato com a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SPO) do MEC, solicitando a devida correção, se não, ela encaminha a proposta, via SIMEC, para a SPO.

A SPO consolida as propostas orçamentárias de todas as instituições vinculadas ao MEC, e então, encaminha uma única proposta à SOF. A SOF consolida as propostas orçamentárias de todas as instituições da administração pública em um único documento, o qual é chamado de Proposta de Lei Orçamentária (PLOA). A PLOA será encaminhada ao presidente da República para que este a encaminhe ao Congresso Nacional, seguindo o procedimento estabelecido pela Constituição Federal de 1988. O Congresso Nacional aprova a PLOA, passando a designá-la de Lei Orçamentária Anual (LOA). O presidente da república sanciona e publica a LOA.

Finalizado o envio da proposta da UFRRJ, um relatório é gerado pelo SIMEC, o qual é encaminhado ao pró-reitor de planejamento da UFRRJ, que o arquivará até a publicação da LOA, que será usado como comparativo entre o que foi enviado como proposta e o autorizado na LOA. As etapas do processo “Elaborar proposta orçamentária” foram inseridas no roteiro apresentado no Quadro 7, para melhor visualização e posteriormente foram mapeadas conforme Figura 15.

Quadro 6- Roteiro do Processo Elaborar Proposta Orçamentária

Processo/Agente		Número/Procedimento
MPOG	SOF	1 - Atualizar Manual Técnico
		2 – Publicar Manual
MEC	SPO	3 – Emitir comunicado pelo SIAFI (Notificação) informando o período de abertura Módulo Proposta Orçamentária - SIMEC
CODIN	NEAO	4 – Verificar os grupos de contas no SIMEC (9 grupos de conferência)
		5 - inserir estimativa de receita própria
		5.1 Se tiver inconsistência
		5.1.1 Comunicar SPO
		5.2 Se não tiver inconsistência
5.2.1 Enviar Proposta pelo SIMEC		
MEC	SPO	6 – Promover ajustes nos grupos de contas
CODIN	NEAO	7– Encaminhar PLOA à PROPLADI
PROPLADI	Pró-Reitor	8 – Arquivar PLOA
MEC	SPO	9 – consolidar propostas
		10 – encaminhar proposta única à SOF
MPOG	SOF	11 – consolidar propostas ministérios
		12 – encaminhar proposta única à presidência república
Presidência	Presidente	13 – Encaminhar Congresso

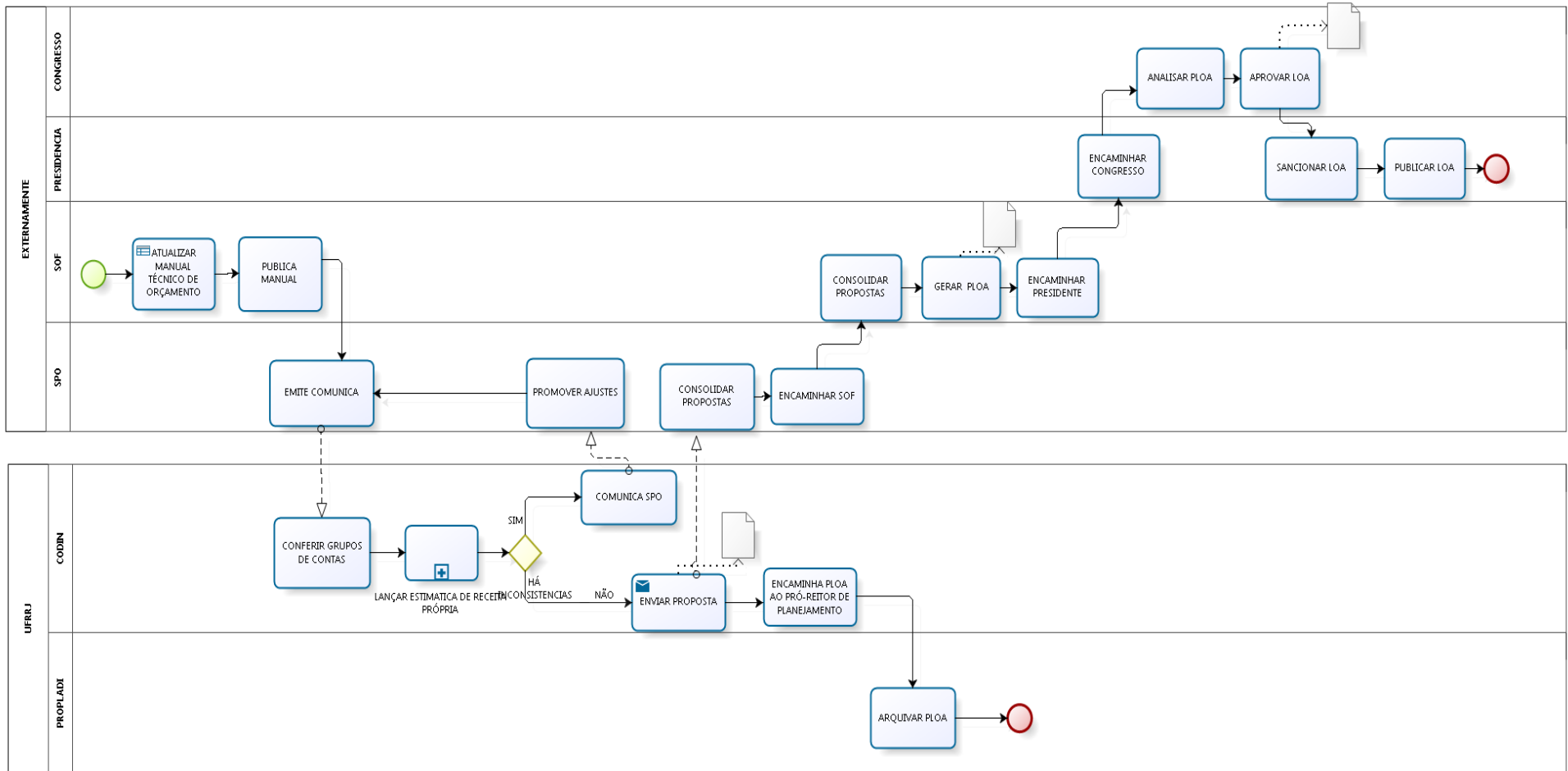
Continua

Continuação

<b>Processo/Agente</b>		<b>Número/Procedimento</b>
<b>Congresso</b>	Congresso	14 – Analisar PLOA
		15 – Aprovar LOA
		16 – Encaminhar LOA à presidente
<b>Presidência</b>	Presidente	17 – sancionar LOA
		18 – Publicar LOA

Fonte: Elaboração própria

Figura 15 – Fluxo do Processo Elaborar Proposta Orçamentária



Fonte: Elaboração própria

## 1.2 Processo “Distribuir Orçamento”

O processo “Distribuir Orçamento” tem início logo após a publicação da Lei Orçamentária Anual (LOA). O objetivo desse processo é distribuir internamente entre as unidades da UFRRJ a parcela discricionária do orçamento, ou seja, a parcela que será utilizada para custeio das atividades das unidades. Logo após a publicação da LOA, a CODIN comunica a Reitoria sobre a parcela do orçamento a ser distribuída (Custeio), bem como providencia os relatórios com a série histórica da distribuição dos últimos cinco anos, relatório da distribuição para as unidades do anterior e a matriz interna de distribuição, documento que contém os critérios da distribuição orçamentária da UFRRJ.

A Reitoria promove algumas reuniões com os diretores de institutos para discutir sobre a distribuição do orçamento, bem como divulgar os valores que serão distribuídos internamente para cada unidade. Passada essa fase, a Reitoria envia as diretrizes para a CODIN elaborar a matriz de distribuição, a qual será enviada ao Departamento de Contabilidade e Finanças para alocação no sistema de controle interno para a execução das unidades.

Quadro 7- Roteiro do Processo Distribuir Orçamento

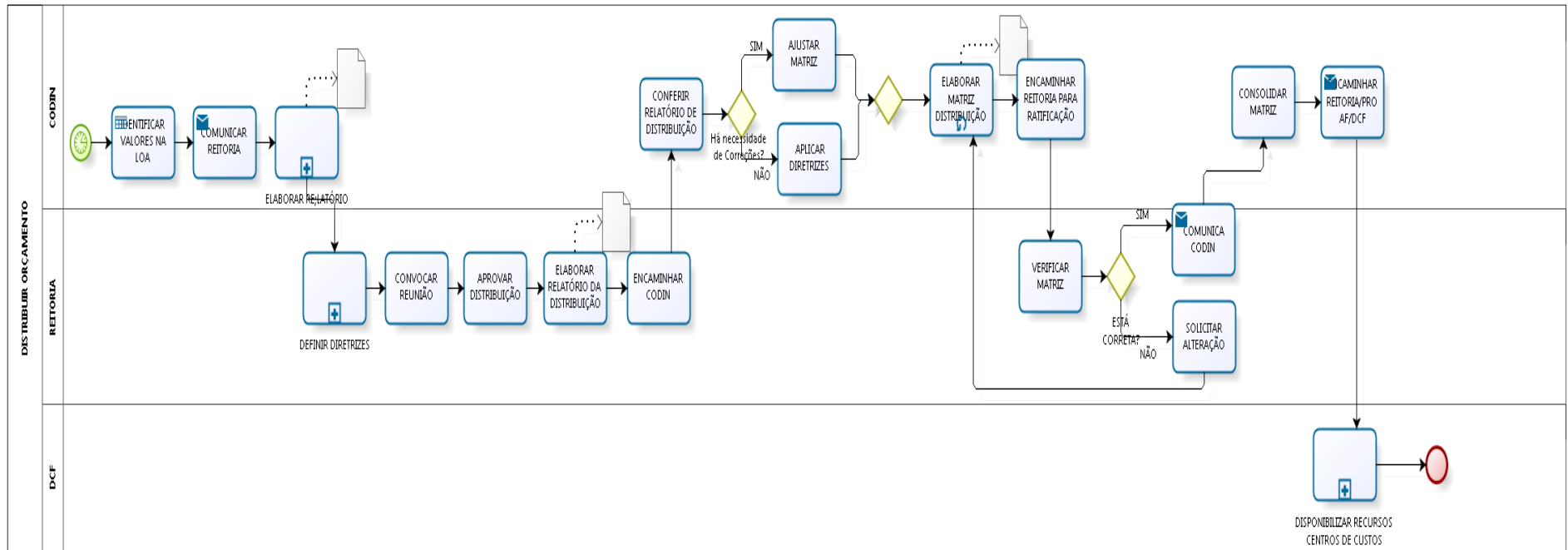
Processo/Agente		Número/Procedimento
CODIN	NEAO	1 – Identificar valores orçamentários na LOA
		2 – Comunicar Reitoria
		3- Elaborar Relatórios com série histórica (cinco anos), acompanhamento do exercício anterior e matriz atualizada
REITORIA	Reitor	4 – Expedir as diretrizes do montante a ser distribuído aos setores
		5 – Convocar reunião com Diretores
		6 – Aprovar distribuição
		7 – Gerar Relatório de Distribuição
CODIN	NEAO	8 – Encaminhar CODIN
		9 – Conferir relatório de distribuição
		10.1 Há necessidade de correção
		10.1.1 Ajustar matriz
		10.2 Não há necessidade de correção
		10.2.1 Aplicar as diretrizes recebidas da reitoria em planilhas específicas para cada setor
11 – Elaborar Matriz de Distribuição		
		12 – Encaminhar à reitoria para ratificação

Continua

Processo/Agente		Número/Procedimento
<b>REITORIA</b>	Reitor	13 – Verificar Matriz
		13.1 Se a Matriz estiver correta
		13.1.1 Comunicar CODIN
		13.2 Se a Matriz estiver errada
		13.2.1 Solicitar alteração
<b>CODIN</b>	NEAO	14 - Consolidar matrizes de distribuição dos setores
		15 - Encaminhar quadros de distribuição consolidados à Reitoria, ao PROAF e ao DCF
<b>DCF</b>	DCF	16 - Disponibilizar valores nos centros de custos

Fonte: Elaboração própria

Figura 16 – Fluxo do Processo Distribuir Orçamento



Fonte: Elaboração própria



## **2.0 Macroprocesso “Acompanhar Orçamento”.**

O macroprocesso “Acompanhar Orçamento” consiste no acompanhamento da execução dos recursos provenientes do orçamento da UFRRJ, Ele tem início a partir da distribuição dos recursos internamente, entre as unidades orçamentárias da UFRRJ e a partir do conhecimento dos recursos descentralizados de outros órgãos para execução pela UFRRJ (Descentralizações), que tem origem em projetos desenvolvidos por docentes da própria universidade, que são financiados por entidades de fomento ao ensino, à pesquisa e a extensão. Este macro processo engloba os processos de “Acompanhar Descentralizações”, “Acompanhar Execução das Ações” e “Solicitar Intervenções”, descritos nas próximas seções:

### **2.1 Processo “Acompanhar Descentralização”**

O objetivo do processo “Acompanhar Descentralizações” consiste no gerenciamento das descentralizações orçamentárias, que são recursos provenientes de outros órgãos da administração pública para a UFRRJ. Esses recursos orçamentários externos são utilizados em projetos de desenvolvimento de atividades específicas na universidade. O acompanhamento é realizado pelo módulo “Programação Orçamentária” do SIMEC.

A condição de início desse processo é a disponibilização do módulo no SIMEC, a partir do qual a CODIN terá acesso a todas as descentralizações disponibilizadas para a UFRRJ. Para ter acesso ao recurso descentralizado, a CODIN preenche o “Termo de Execução Descentralizada”, que deverá ser assinado pelo coordenador de orçamento, pró-reitor de finanças e reitor. Após o envio desse relatório pelo SIMEC, o sistema disponibiliza a “Nota de Crédito”, a qual será utilizada pelo coordenador do projeto como programação das despesas. Este então, ficará aguardando os recursos para a execução destas.

Um ponto crítico identificado no processo neste momento, é que o SIMEC não dispara comunicado algum sobre os erros cometidos ou existência de pendências na elaboração do “Termo de Execução Descentralizada”, mas se tiver qualquer pendência a nota de crédito não será liberada. Foi identificado também que não existe um período determinado para a assinatura do termo e a liberação da nota de crédito e mesmo quando esta é liberada o coordenador ainda precisa ficar aguardando para que o recurso esteja disponível para executá-lo.

Ao preencher o termo de execução, o coordenador define o tempo de execução do projeto e o coordenador de orçamento faz o acompanhamento da execução da descentralização pelo SIMEC, onde é possível verificar os desembolsos já efetuados e se há necessidade e disponibilidade de pedidos de aditivos de recursos ao projeto, caso em que a CODIN fará o pedido de aditivo pelo SIMEC.

Ao término do período de execução da descentralização, o coordenador do projeto tem sessenta dias para o preenchimento do termo “Relatório de Cumprimento de Objeto”, que se constitui no encerramento da descentralização. Para a elaboração do relatório de cumprimento, há necessidade do coordenador se dirigir até o DCF verificar a existência de notas de devoluções (caso existam). O termo de cumprimento deve ser assinado pelo coordenador do projeto, pró-reitor de finanças e reitor.

Caso existam pendências no termo de cumprimento de objeto, o SIMEC dispara mensagem informando sobre a pendência, caso contrário, o processo se encerra neste momento. A pendência da descentralização bloqueia o pedido de um novo crédito pelo coordenador do projeto. O Quadro 9 representa o roteiro do processo “Acompanhar Descentralização” e a Figura 17 o fluxo do processo após o levantamento de suas etapas.

Quadro 8- Roteiro do Processo “Acompanhar Descentralização”

Processo/Agente		Número/Procedimento
CODIN	NEAO	1 – Identificar descentralização disponível no SIMEC
		2 – Comunicar Coordenador
COORDENADOR	Coordenador	3 – Preencher Termo de Execução
		4 – Colher assinaturas (Reitor e Pró-reitor de Finanças)
		5 – Enviar CODIN
CODIN	NEAO	6 – Encaminhar termo pelo SIMEC
		7 – Identifica Nota de Crédito
		8 – Comunicar coordenador sobre Nota de Crédito
PROAF	DCF	9 – Executar empenhos da Descentralização
COORDENADOR	Coordenador	10.1 Se Tiver necessidade de Aditivos
		10.1.1 Solicitar Aditivos à CODIN
		10.2 Se não tiver necessidades de Aditivos
		10.2.1 Prestar Contas

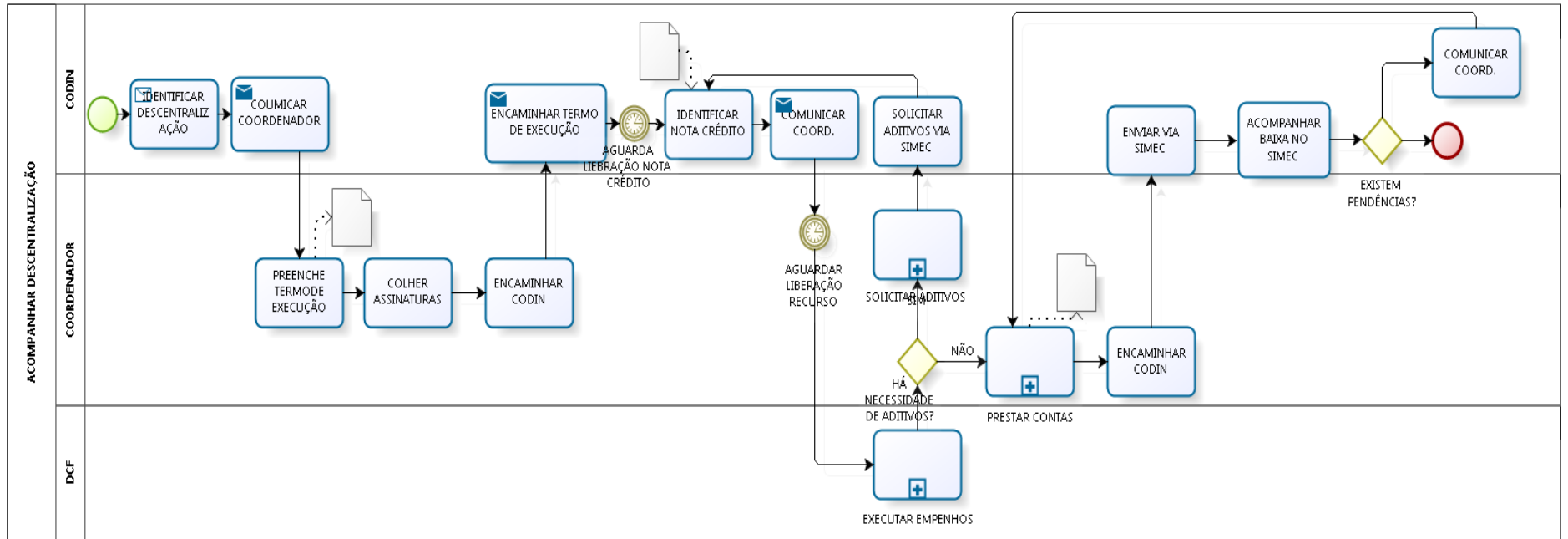
Continua

Continuação

<b>Processo/Agente</b>		<b>Número/Procedimento</b>
<b>CODIN</b>	<b>NEAO</b>	11 – Solicitar Aditivos via SIMEC
	<b>Coordenador</b>	12 – Prestar Contas
<b>CODIN</b>	<b>NEAO</b>	13 – Encaminhar Prestação de Contas à CODIN
		14 – Enviar Prestação de Contas via SIMEC
		15 – Acompanhar baixa da prestação de contas
		16.1 Se tiver pendência
		16.1.1 Comunicar Coordenador
		16.2 Se não tiver pendência
		16.2.1 Finalizar

Fonte: Elaboração própria

Figura 17 – Fluxo do Processo “Acompanhar Descentralização”



Fonte: Elaboração própria

## 2.2 Processo “Acompanhar Execução das Ações”

O processo “Acompanhar Execução das Ações” tem o objetivo de acompanhar a execução das ações orçamentárias aprovadas na Lei Orçamentária Anual, junto aos coordenadores de ação, designados pela reitoria da UFRRJ. Os coordenadores de ação são responsáveis pela execução dos recursos destinados às ações específicas, como: 001 - Benefícios Assistenciais decorrentes do Auxílio-Funeral e Natalidade, 0181 - Pagamento de Aposentadorias e Pensões - Servidores Civis, 09HB - Contribuição da União, de suas Autarquias e Fundações para o Custeio do Regime de Previdência dos Servidores Públicos Federais, 2004 - Assistência Médica e Odontológica aos Servidores Civis, Empregados, Militares e seus Dependentes, 2010 - Assistência Pré-Escolar aos Dependentes dos Servidores Civis, Empregados e Militares, 2011 - Auxílio-Transporte aos Servidores Civis, Empregados e Militares, 2012 - Auxílio-Alimentação aos Servidores Civis, Empregados e Militares, 20GK - Fomento às Ações de Graduação, Pós-Graduação, Ensino, Pesquisa e Extensão, 20RJ - Apoio à Capacitação e Formação Inicial e Continuada de Professores, Profissionais, Funcionários e Gestores para a Educação Básica, 20RRK - Funcionamento de Instituições Federais de Ensino Superior, 20RL - Funcionamento de Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica, 20TP - Pagamento de Pessoal Ativo da União, 2994 - Assistência ao Estudante da Educação Profissional e Tecnológica, 4002 - Assistência ao Estudante de Ensino Superior, 4572 - Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação e 8282 - Reestruturação e Expansão de Instituições Federais de Ensino Superior. Para esta pesquisa, foram identificadas dezesseis ações referentes ao ano de 2014 na UFRRJ (BRASIL, 2014).

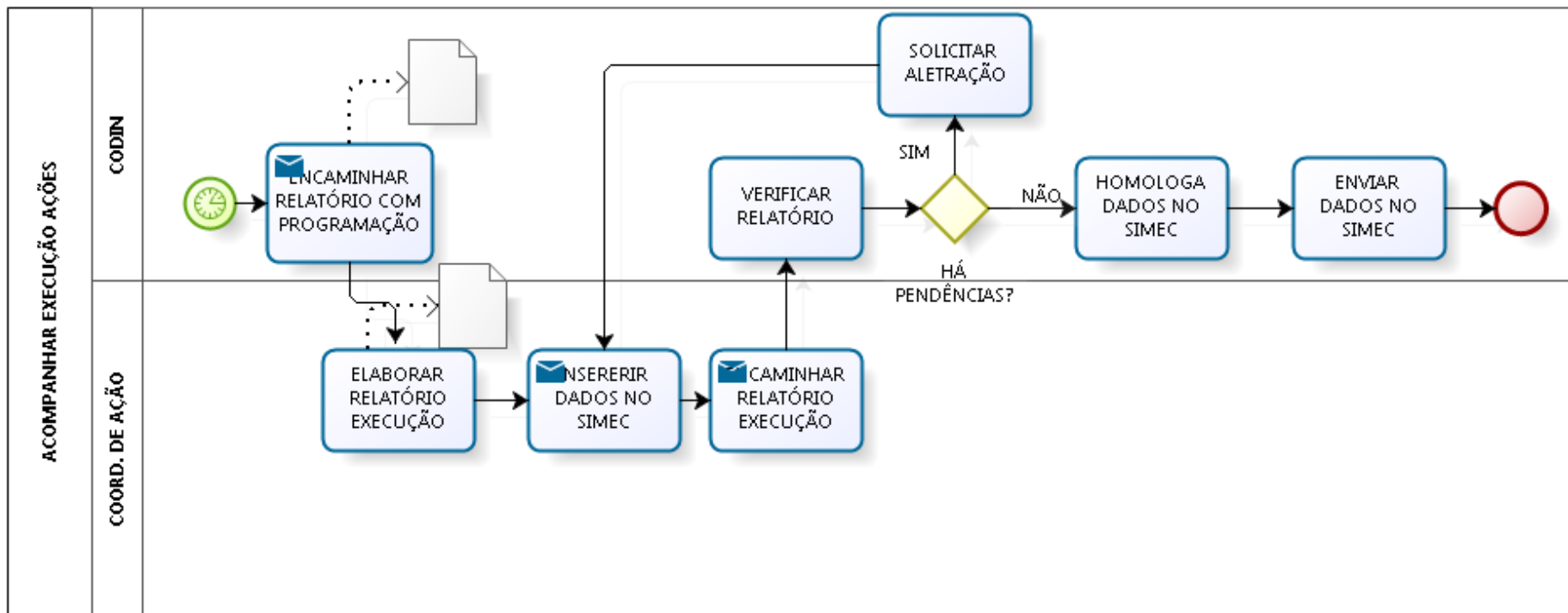
O processo “Acompanhar Execução das Ações” é executado semestralmente pela CODIN, que solicita aos coordenadores de ação que insira as informações referentes à execução das ações no SIMEC. De posse dessas informações, o coordenador da CODIN homologa as informações de todos os coordenadores de ação da UFRRJ e envia ao MEC.

Quadro 9- Roteiro do Processo “Acompanhar Execução das Ações”

<b>Processo/Agente</b>		<b>Número/Procedimento</b>	
<b>CODIN</b>	<b>NEAO</b>	1- Encaminhar Relatório da Programação	
<b>COORDENADOR</b>	<b>Coordenador de Ação</b>	2 – Elaborar Relatório de execução	
		3 – Inserir Dados no SIMEC	
		4 – Encaminhar Relatório a CODIN	
<b>CODIN</b>	<b>NEAO</b>	5 -Verificar Relatório de Execução	
		5.1 – Se existem pendências	
		5.1.1 Solicitar alteração	
		5.2 Não existem pendências	
	<b>Coordenador da CODIN</b>		5.2.1 Homologar Execução
			6 – Encaminhar dados via SIMEC

Fonte: Elaboração própria

Figura 18 – Fluxo do Processo “Acompanhar Execução das Ações”



Fonte: Elaboração própria

## 2.3 Processo “Solicitar Intervenção Orçamentária”

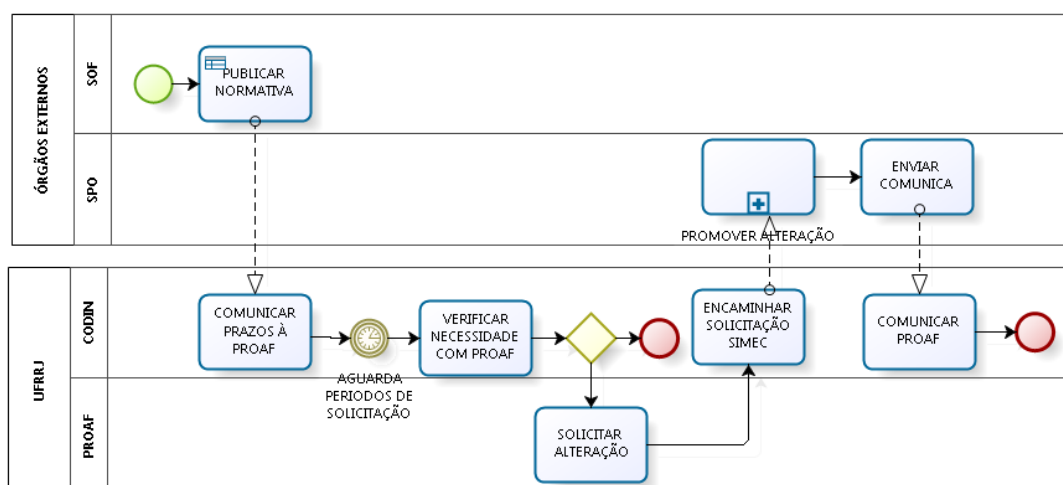
O processo “Solicitar Intervenção Orçamentária” tem o objetivo de promover alterações ou mudanças no orçamento aprovado na LOA, junto à SPO do MEC para que haja a troca de valores de um elemento de despesa para outro. Essa solicitação de alteração é feita pelo pró-reitor de finanças, que encaminha solicitação à CODIN, a qual será responsável por executar a ação no sistema SIMEC. As alterações orçamentárias ocorrem em três períodos distintos ao ano e são determinadas por normativa da SOF, que publica uma orientação logo após a publicação da Lei Orçamentária Anual.

Quadro10- Roteiro do Processo Solicitar Intervenção Orçamentária

Processo/Agente		Número/Procedimento
<b>MPOG</b>	<b>SOF</b>	1 – Publicar normativa com períodos de solicitação
<b>CODIN</b>	<b>NEAO</b>	2 – Comunicar prazos ao PROAF
		3 – Aguardar períodos de solicitação
		4 verificar necessidade com PROAF
		5.1 Se tiver necessidade
		5.1.1 Solicita intervenção via SIMEC
		5.2 Se não tiver necessidade
		5.2.1 Finaliza processo
<b>PROAF</b>	<b>Pró-Reitor</b>	6 – Solicitar Alteração
<b>MEC</b>	<b>SPO</b>	7 – Promover alteração
		8 – Enviar Comunica
<b>CODIN</b>	<b>NEAO</b>	9 – Comunicar PROAF

Fonte: Elaboração própria

Figura 19 – Fluxo do Processo “Solicitar Intervenção Orçamentária”





Fonte: Elaboração própria

### 3.0 Macroprocesso “Prestar Contas”

O macroprocesso “Prestar Contas” consiste na elaboração dos autos da prestação de contas da UFRRJ para envio aos órgãos de controle da União (TCU e CGU). O Tribunal de Contas da União é o órgão na estrutura federal responsável pela aprovação das contas públicas (controle externo) e pertence ao Poder Legislativo, enquanto a Controladoria Geral da União atua como órgão de fiscalização (controle interno) e pertence ao Poder Executivo.

Para prestar contas, a UFRRJ elabora o Relatório de Gestão, o Rol de Responsáveis, os Indicadores de Desempenho e o Relatório de atividades relevantes desenvolvidas internamente pelas acadêmicas e administrativas (Relatório Coplanção). A prestação de contas é realizada anualmente e engloba os processos de “Elaborar Relatório de Gestão” e “Elaborar Rol de Responsáveis” e “Elaborar Indicadores” e “Elaborar Coplanção”, descritos nas próximas seções:

#### 3.1 Processo Elaborar Relatório de Gestão

O processo “Elaborar relatório de gestão” tem o objetivo de reunir em um único documento todas as informações solicitadas pelos órgãos de controle (TCU e CGU) para compor a prestação de contas. O relatório de gestão é o principal documento da prestação de contas. O processo tem início com a emissão de legislação pelo TCU, a qual orienta as unidades quanto ao conteúdo a ser incluído no relatório de gestão. A legislação é publicada no site do TCU em link especificamente criado para a prestação de contas.

A partir dessa orientação, a CODIN elabora a boneca do relatório de gestão que servirá de base para a elaboração da proposta de deliberação que será encaminhada ao Conselho Universitário (CONSU) da UFRRJ para aprovação. Essa deliberação do CONSU serve para preparar e orientar as unidades internas que deverão encaminhar as informações solicitadas à CODIN. A proposta de deliberação é encaminhada pela CODIN à reitoria que a encaminha a Secretaria dos Órgãos Colegiados (SOC), para ser incluída na pauta da reunião do CONSU. Aprovada a deliberação, a Reitoria encaminha o documento a todas as unidades internas, para conhecimento e ciência dos prazos de envio das informações.

Os pedidos de informações são encaminhados semestralmente para as unidades internas, mas a maioria das informações somente podem ser solicitadas após o

encerramento do exercício, pois existe a necessidade de serem informações atualizadas até 31/12 de cada ano. Observou-se que o prazo para o envio das informações é o mesmo para quase todas as unidades.

De posse das informações solicitadas, a CODIN elabora o relatório de gestão e o encaminha à Auditoria Interna e ao Conselho de Curadores, para emissão de parecer sobre o relatório de gestão. Ambas as unidades emitem parecer sobre o relatório de gestão, mas não o julgam, essa atribuição pertence somente ao Conselho Universitário. Caso haja necessidade de alteração de algum item do relatório, ele é encaminhado novamente à CODIN para reavaliação.

O relatório de gestão com os pareceres da Auditoria e do Conselho de Curadores é encaminhado à Reitoria que o encaminha à Secretaria dos órgãos Colegiados para inclusão na pauta do Conselho Universitário. O Conselho Universitário julga as contas da UFRRJ, emitindo um parecer final sobre o relatório. Novamente, caso haja necessidade, o relatório é devolvido à CODIN para reavaliação e deve ser encaminhado novamente ao Conselho Universitário até que este aprove as contas da UFRRJ.

Se aprovado pelo Conselho Universitário, o relatório é encaminhado em meio eletrônico ao TCU, juntamente com o rol de responsáveis. Foram identificados como fornecedores do processo: PROAF, DCF, DMSA, Prefeitura Universitária, PROAD, Divisão de Patrimônio, Divisão de Saúde, CODEP, PROGRAD, Diretoria Acadêmica, PROPPG, NAAP, PICDT, PROEXT, Editora Universitária, Biblioteca Central, Restaurante Universitário, PROAE, Ouvidoria, CORIN, AUDIN, CAIC, CTUR, COTIC, Reitoria, Hospital Veterinário, Coordenadoria de Produção Integrada, Coordenações de Cursos de Graduação, Coordenações de Cursos de Pós-Graduação, Departamentos e Institutos. O Quadro 12 apresenta o roteiro do processo “Elaborar Relatório de Gestão” e a Figura 19 o fluxo do processo.

Quadro 11- Roteiro do Processo “Elaborar Relatório de Gestão”

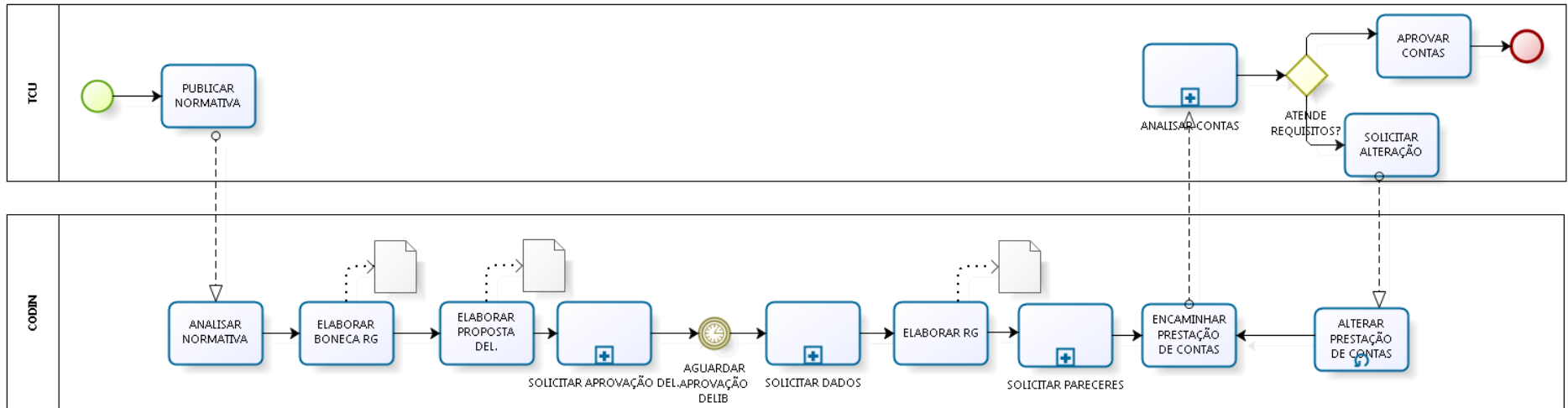
Processo/Agente		Número/Procedimento
TCU	SECEX	1 – Publicar normativa com orientação
CODIN	NERIN	2 – Analisar legislação do TCU
		3 – Elaborar boneca do Relatório de Gestão

Continua

Processo/Agente		Número/Procedimento
CODIN	COORD.	4 – Elaborar Proposta de Deliberação
		5 – Solicitar Aprovação da Deliberação
		6 – Aguardar aprovação da deliberação
	NERIN	7 – Solicitar Dados
	NERIN/NEAO/COORD.	8 – Elaborar Relatório de Gestão
	COORD.	9 – Solicitar Pareceres
TCU	SECEX	10 – Encaminhar prestação de contas TCU
		11 – Analisar Contas
		12.1 – Se a prestação atender todos os requisitos
		12.1.1 Aprovar Contas
		12.2 Se não atende os requisitos
12.2.1 Solicitar Alteração		
CODIN	NERIN/NEAO/COORD.	13 – Alterar Prestação de Contas

Fonte: Elaboração própria

Figura 20 – Fluxo do Processo “Elaborar Relatório de Gestão”



Fonte: Elaboração própria

O processo “Elaborar Relatório de Gestão” foi ainda desmembrado nos subprocessos: Solicitar Aprovação de Deliberação, Solicitar Dados, Solicitar Pareceres e Analisar Contas. O subprocesso “Analisar Contas” não será tratado nesta pesquisa por se tratar de um subprocesso que pertence à esfera do Tribunal de Contas da União e pelo tempo disponível para realização desta pesquisa. Para que fosse possível a análise e mapeamento dos subprocessos também foram construídos os roteiros, conforme quadros: 12.1, 12.2 e 12.3. As unidades fornecedoras do sub processo “Solicitar Dados” estão elencadas no Quadro 13- Relação de Insumos e Fornecedores do Sub Processo Solicitar Dados, o qual pode ser ainda desmembrado em 30 subprocessos, de acordo com a identificação de cada um dos fornecedores.

Quadro 11.1- Roteiro do Sub Processo “Solicitar Aprovação da Deliberação”

Processo/Agente		Número/Procedimento
CODIN	NERIN	1 – Verificar alterações na legislação
		2 – Elaborar Boneca do Relatório de Gestão
		3 – Encaminhar Coordenador
	COORDENADOR	4 – Elaborar Proposta de Deliberação
		5 – Encaminhar à Reitoria
REITORIA	GABINETE	6 – Encaminhar à Secretaria dos Órgãos Colegiados
SOC	SECRETARIA	7- Incluir na Pauta do Conselho Universitário
	CONSU	8 – Analisar Proposta de Deliberação
		9.1 Se estiver de acordo
		9.1.1 Aprovar Deliberação
		9.2 Se estiver em desacordo
		9.2.1 Solicitar Alteração
CODIN	COORDENADOR	10 – Alterar Proposta
SOC	SECRETARIA	11 – Encaminhar Deliberação à Reitoria
REITORIA	Gabinete	12 – Divulgar Deliberação nas unidades acadêmicas e administrativas

Fonte: Elaboração própria

Quadro 11.2- Roteiro do Sub Processo “Solicitar Dados”

Processo/Agente		Número/Procedimento
CODIN	NERIN/NEAO/COORD.	1 – Aguardar períodos de solicitação
		2 – Solicitar Dados
UNIDADES INTERNAS	Unidades Internas	3 – Elaborar Relatório
		4 – Encaminhar à CODIN
CODIN	NERIN/NEAO/COORD.	5 - Conferir Dados
		6.1 Se os relatórios estiverem corretos
		6.1.1 Inserir no arquivo na Boneca do RG
		6.2 Se os relatórios estiverem incorretos
		6.2.1 Solicitar alteração
	Unidades Internas	7 – Alterar Relatório
	NERIN/NEAO/COORD	8 – Devolver à CODIN

Fonte: Elaboração própria

Quadro 11.3- Roteiro do Sub Processo “Solicitar Pareceres”

Processo/Agente		Número/Procedimento
CODIN	Coordenador	1 – Encaminhar RG à Reitoria
REITORIA	Gabinete	2 – Encaminhar RG à AUDIN e à SOC
AUDIN	AUDIN	3 – Analisar RG
		3.1. Se estiver de acordo
		3.1.1 Emitir Parecer
		3.2 Se não estiver de acordo
		3.2.1 Sugerir Alterações
		4 – Encaminhar Parecer à CODIN
SOC	Secretaria	5 – Incluir RG na pauta do CONCUR
		6 – Encaminhar RG aos Curadores
CONCUR	Conselheiros	7 – Analisar RG
		8.1. Se estiver de acordo
		8.1.1 Emitir Parecer

Continua

CONCUR	Conselheiros	8.2 Se não estiver de acordo
		8.2.1 Solicitar Alterações
		9 – Encaminhar Parecer à CODIN
CODIN	Coordenador	9 – Verificar Solicitação de Alteração
		8.1 Há necessidade de alteração
		8.1.1 Alterar RG
		8.2 Não há necessidade de alterar RG
		8.2.1 Desconsiderar solicitação
		9 – Encaminhar RG à Reitoria
REITORIA	Gabinete	10 – Encaminhar RG à SOC
SOC	Secretaria	11 – Incluir RG na pauta do CONSU
		12 – Encaminhar RG aos Conselheiros
CONSU	CONSU	12 – Analisar RG
		12.1. Se estiver de acordo
		12.1.1 Emitir Deliberação sobre as Contas
		12.2 Se não estiver de acordo
		12.2.1 Solicitar Alterações
CODIN	Coordenador	13 – Alterar RG
SOC	Secretaria	14 – Encaminhar Deliberação à CODIN
CODIN	Coordenador	15 – Juntar às peças da Prestação de Contas

Fonte: Elaboração própria

Quadro 12- Relação de Insumos e Fornecedores do Sub Processo “Solicitar Dados”

Insumo	Responsável Direto
Finalidade e competências institucionais da Unidade Macroprocessos finalísticos e de apoio Principais parceiros Estrutura de Governança Avaliação do Funcionamento dos Controles Internos Carta de Serviços ao Cidadão Mecanismos para medir a satisfação dos serviços Avaliação do Desempenho da Unidade Medidas Relativas à Acessibilidade Tratamento dos Acórdãos do TCU Tratamento de Recomendações da CGU	REITORIA

Continua



Insumo	Responsável Direto
Atuação da Unidade de Auditoria Interna	AUDIN
Rol de Responsáveis Organograma funcional	SOC
Informações sobre o Ambiente de Atuação Planejamento da Unidade Programação Orçamentária e Financeira e Resultados Alcançados Informações sobre custo dos serviços Programação e Execução das Despesas Informações sobre o Programa de Eficiência Energética Dados sobre a Expansão da UFRRJ	PROPLADI
Informações sobre Sistema de Correição Informações sobre Indicadores de Desempenho Operacional Acompanhamento da Ações Orçamentárias Indicadores de desempenho nos termos do TCU	CODIN
Canais de acesso ao Cidadão Acesso às Informações da Unidade	Ouvidoria
Despesas com Ações de Publicidade e Propaganda Reconhecimento de Passivos Informações sobre Restos a Pagar de Exercícios Anteriores Transferências de Recursos Renúncias sob a Gestão da Unidade Medidas Adotadas sobre a Contabilidade da UFRRJ Conformidade contábil Apuração dos Custos dos Programas Unidades Adm Informações sobre Contratação de Auditoria Independente	DCF
Estrutura de Pessoal da unidade Contratação de Mão de Obra de Apoio e de Estagiários Medidas Adotadas em Caso de Dano ao Erário Informações sobre DBR	DP
Informações sobre a Frota de Veículos Dados sobre veículos e equipamentos agrícolas ou similares utilizados para manutenção	PREFEITURA
Gestão do Patrimônio Imobiliário Bens imóveis locados de terceiros	Divisão de Patrimônio
Gestão de Tecnologia da Informação (TI) Dados sobre Recursos Humanos do Siape	COTIC

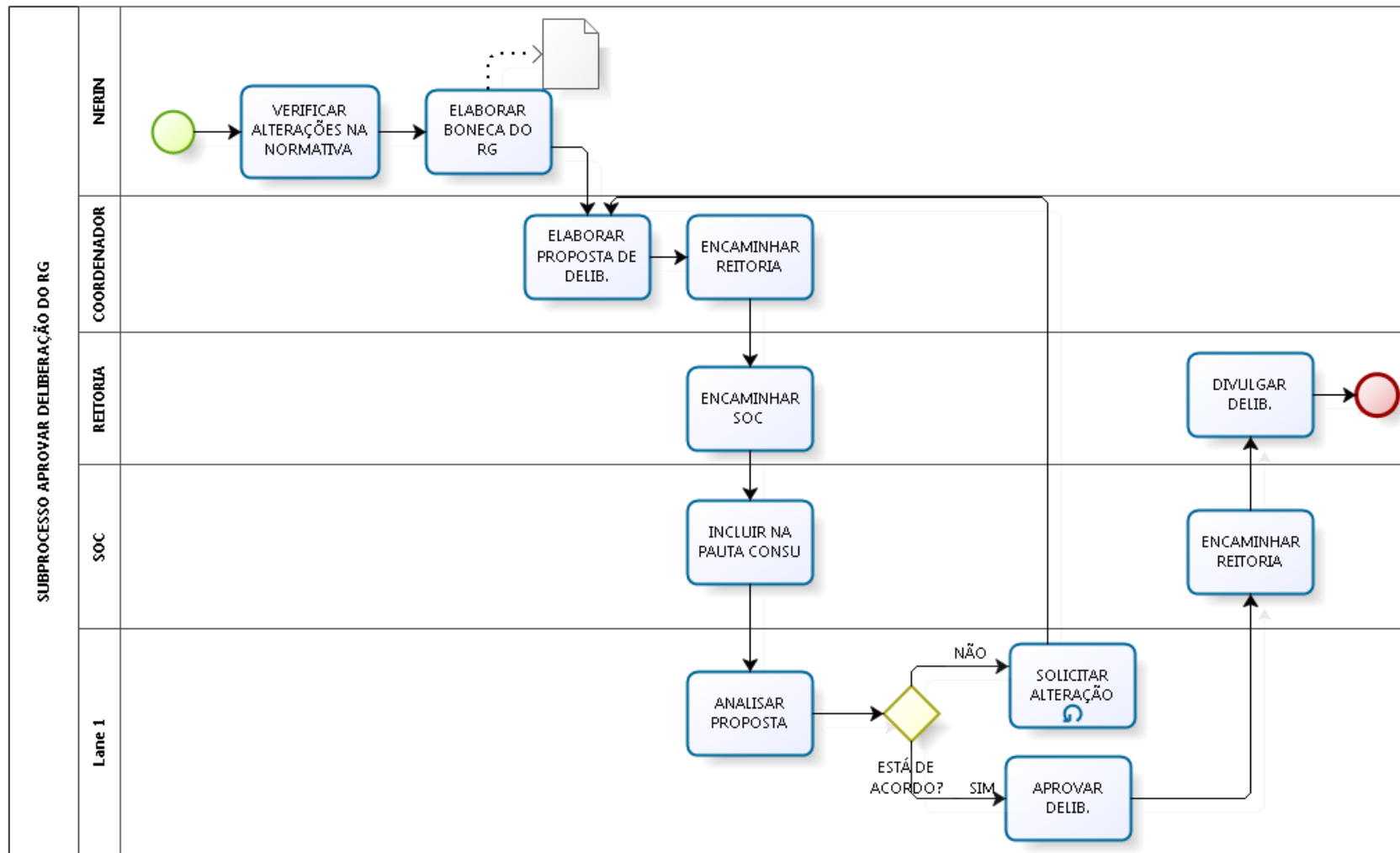
Insumo	Responsável Direto
Dados sobre a utilização do espaço físico, projetos de arquitetura e engenharia Monitoramento de Obras	COPEA
Gestão do uso dos recursos renováveis e sustentabilidade ambiental Informações sobre contratos desenvolvidos por fundações de apoio	DMSA
Informações sobre o SIASG e SICONV Suprimento de Fundos Dados sobre PNR Dados sobre concessão de serviços à terceiros	PROAF
Dados sobre cursos e alunos da graduação, bolsas de apoio acadêmico	PROGRAD/Coordenações
Dados sobre cursos e alunos da pós-graduação, pesquisas desenvolvidas, produção literária dos docentes e alunos Dados sobre afastamentos de servidores para capacitação Relação de Bolsistas de Iniciação Científica	PROPPG/ Coordenações
Dados sobre projetos e atividades de extensão de docentes e alunos.	PROEXT
Dados sobre estagiários, bolsistas de apoio técnico-acadêmico e concursos,	PROAD/ CIEC
Dados sobre a assistência estudantil e comunitária	PROAE
Dados sobre o Acervo Bibliográfico	Biblioteca Central e Setoriais
Dados sobre os serviços prestados ao público no Hospital Veterinário da UFRRJ	Hospital Veterinário
Informações sobre a Produção Integrada ao Ensino, pesquisa e Extensão	Coordenadoria de Produção Integrada
Dados sobre os cursos oferecidos pelo CTUR	CTUR
Dados do alunado do CAIC Atendimentos odontológicos	CAIC
Atividades desenvolvidas no Serviço de Saúde da UFRRJ	Divisão de Saúde
Informações sobre o Plano Diretor Participativo	Comissão de plano diretor participativo
Dados sobre Projetos de pesquisa em desenvolvimento nos departamentos acadêmicos	Departamentos acadêmicos

Continuação

Insumo	Responsável Direto
Informações sobre medidas implementadas em decorrência dos resultados das avaliações realizadas pelo MEC, Indicadores de desempenho, Análise Crítica.	Coordenações dos cursos de graduação e pós-graduação avaliados
Informações sobre as ações relevantes no Ensino, na Pesquisa, na Extensão, na Administração/ Gestão, na Infraestrutura e na Ampliação e Manutenção da Instituição,	Departamentos acadêmicos, coordenações de cursos, institutos, unidades administrativas
Informações sobre convênios desenvolvidos por fundações de apoio	ARII

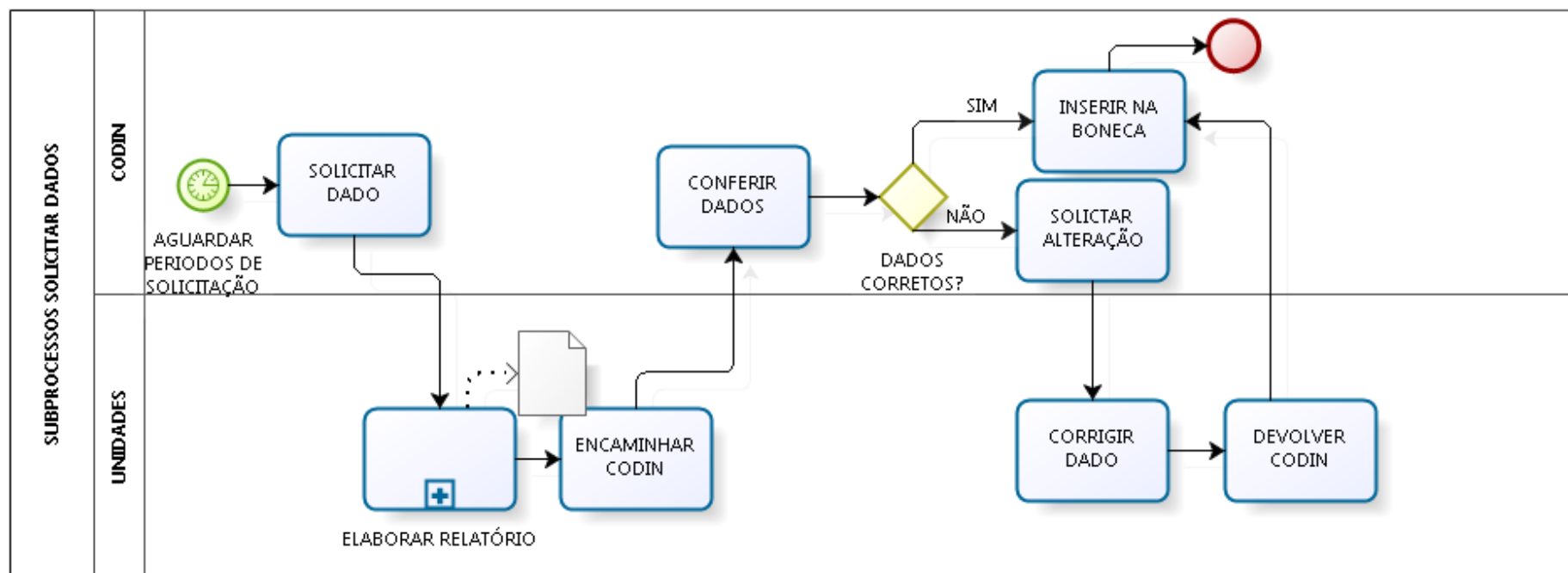
Fonte: adaptado da Deliberação n.58 do CONSU (2014)

Figura 21 – Fluxo do Subprocesso “Aprovar Deliberação”



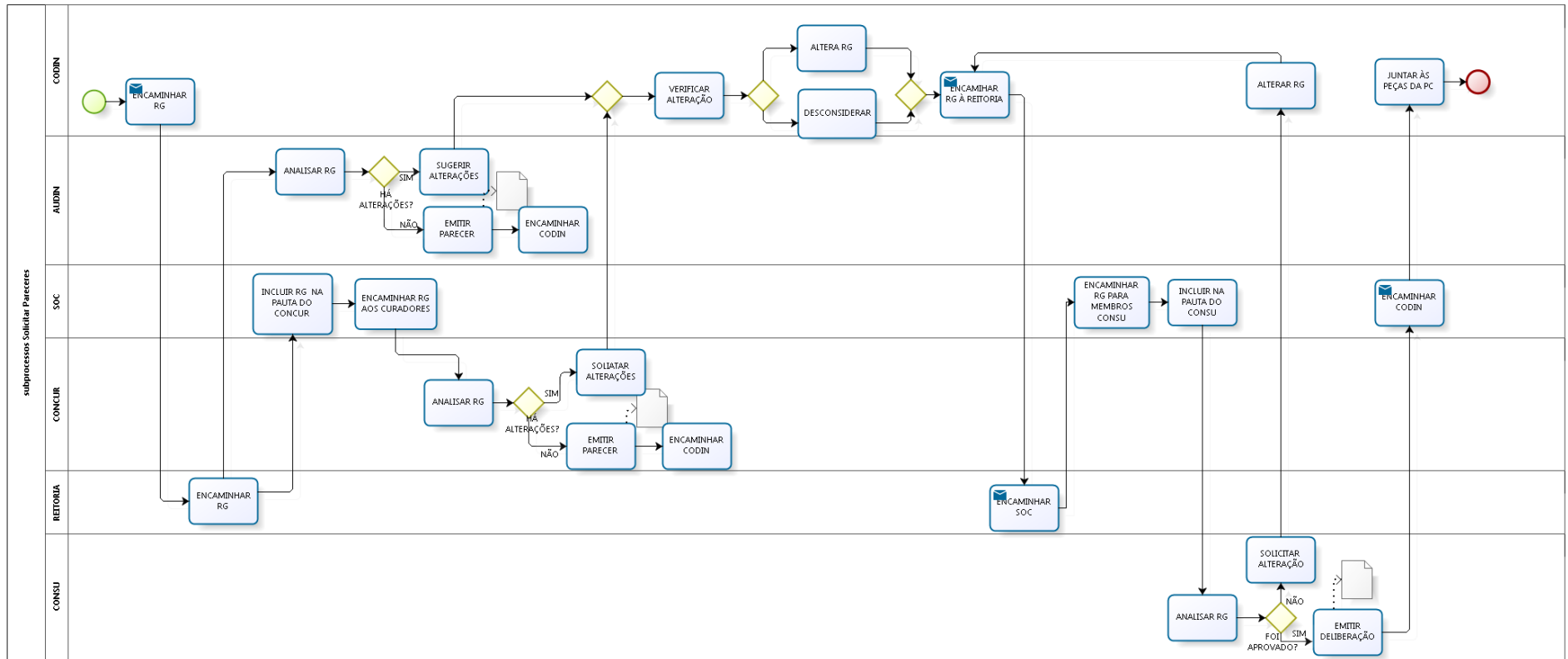
Fonte: Elaboração própria

Figura 22 – Fluxo do Subprocesso “Solicitar Dados”



Fonte: Elaboração própria

Figura 23 – Fluxo do Subprocesso “Solicitar Pareceres”



Fonte: Elaboração própria

### 3.2 Processo “Elaborar Rol de Responsáveis”

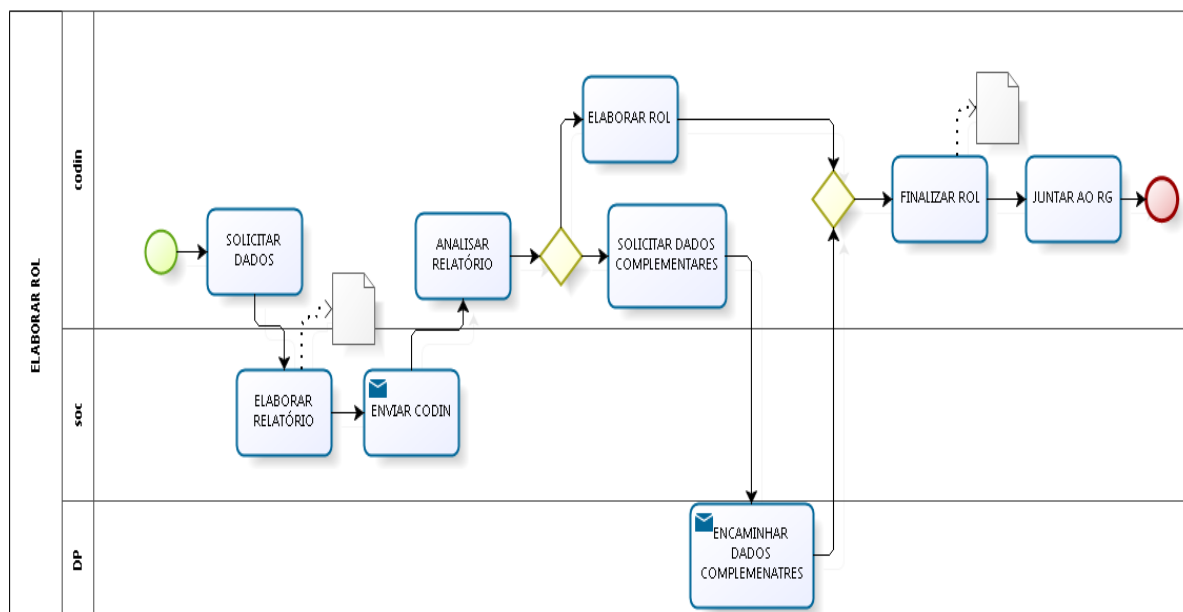
O processo “Elaborar Rol de Responsáveis” consiste na elaboração de relatório anual que deverá identificar todos os gestores de unidades acadêmicas e administrativas da UFRRJ referente ao exercício da prestação de contas. Essas informações são necessárias para compor a prestação de contas da universidade e é parte obrigatória da prestação de contas. O processo tem início com a mesma legislação pertencente à prestação de contas e é realizado anualmente pela CODIN, a qual solicita os dados junto à Secretaria dos órgãos colegiados e ao Departamento de pessoal. O relatório é inserido na prestação de contas a ser enviada ao Tribunal de Contas da União.

Quadro13- Roteiro do Processo “Elaborar Rol de Responsáveis”

Processo/Agente		Número/Procedimento
CODIN	NERIN	1-Solicitar Dados
SOC	Secretaria	2-Elaborar Relatório
		3-Encaminhar CODIN
CODIN	NERIN	4 – Analisar Relatório
		5 1. Se não tiver pendências
		5.1.1 Elaborar Rol
		5.2 – Se tiver pendências
		5.2.1 Solicitar dados complementares
PROAD	DP	6 – Encaminhar dados complementares
CODIN	NERIN	7 – Finalizar Rol
		8 – Juntar ao RG

Fonte: Elaboração própria

Figura 24 – Fluxo do Processo “Elaborar Rol de Responsáveis”



Fonte: Elaboração própria

### 3.3 Processo “Elaborar Indicadores”

O processo “Elaborar Indicadores” tem o objetivo de calcular os indicadores de desempenho nos Termos da Decisão TCU nº 408/2002 para envio a Secretaria de Educação Superior via SIMEC, e também compõe um capítulo no relatório de gestão. O cálculo é realizado anualmente, seguindo a metodologia determinada na legislação e produz um conjunto de nove indicadores para a UFRRJ: Indicador Custo Corrente/Aluno Equivalente, Indicador Aluno Integral/Professor Equivalente, Indicador Aluno Tempo Inteira/Funcionário Equivalente, Indicador Número de Funcionário/Número de Professor, Indicador Grau de Participação Estudantil, Indicador Grau de Envolvimento com a Pós-graduação, Indicador Conceito Capes/MEC, Indicador de Qualificação do Corpo Docente e Indicador Taxa de Sucesso na Graduação.

Quadro14- Roteiro do Processo “Elaborar Indicadores”

Processo/Agente		Número/Procedimento
CODIN	NERIN	1 – Solicitar dados
PROGRAD	DRA	2 – Elaborar Relatório
		3 – Encaminhar Relatório à CODIN
PROPPG	SECRETARIA ACADÊMICA	4 – Elaborar Relatório
		5 – Encaminhar Relatório à CODIN



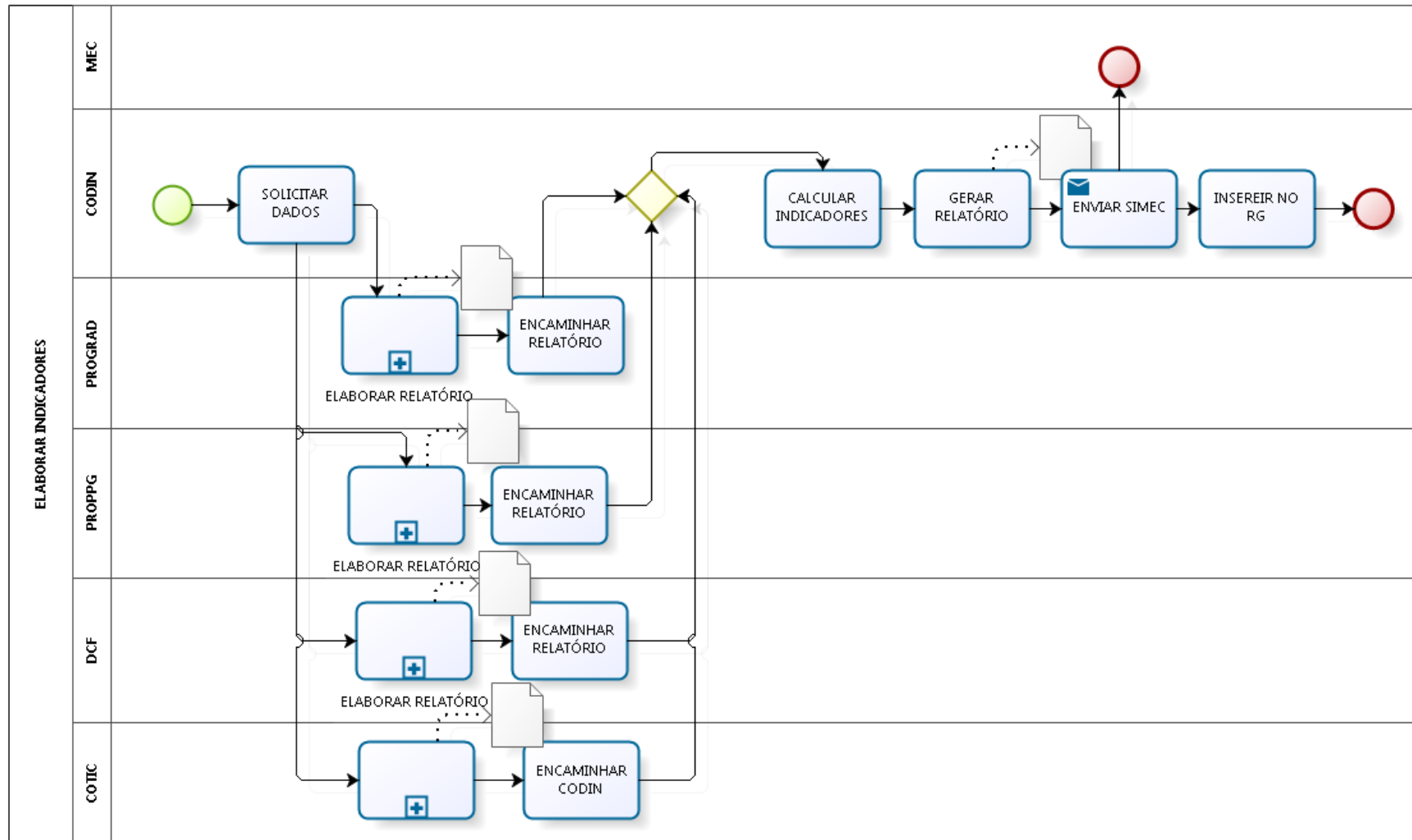
Continua

Continuação

Processo/Agente		Número/Procedimento
PROAF	DCF	6 – Elaborar Relatório
		7 – Encaminhar Relatório à CODIN
COTIC	NASUS	8 – Elaborar Relatório
		9 – Encaminhar Relatório à CODIN
CODIN	NERIN	10 – Reunir Dados
		11 – Calcular Indicadores
		12 – Gerar Relatório
		13 – Enviar dados dos indicadores pelo SIMEC
		14 – Inserir no RG

Fonte: Elaboração própria

Figura 25 – Fluxo do Processo “Elaborar Indicadores”



Fonte: Elaboração própria

### 3.4 Processo “Elaborar Coplanação”

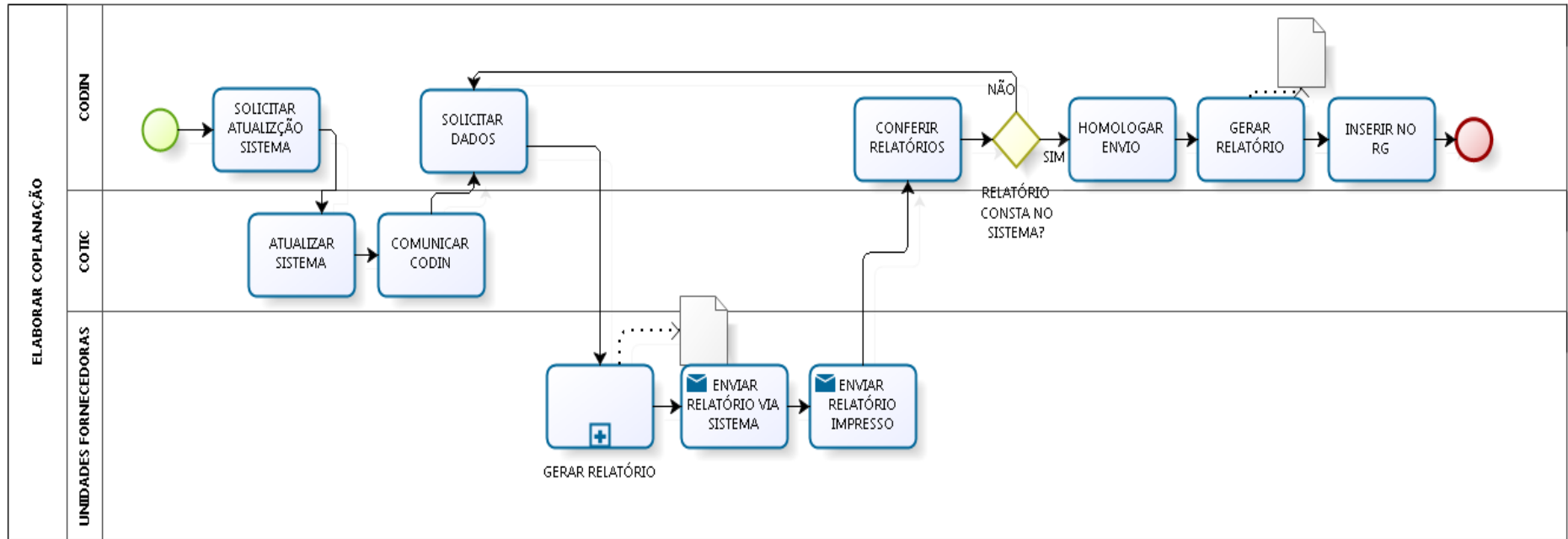
O processo “Elaborar Coplanação” tem o objetivo de coletar informações sobre o desenvolvimento de atividades relevantes das unidades acadêmicas e administrativas da UFRRJ, nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão. A coleta de dados é feita anualmente e para isso, a CODIN utiliza uma ferramenta informatizada, onde as unidades preenchem um formulário próprio para este fim. A partir do levantamento realizado, a CODIN gera um relatório de atividades da UFRRJ, o qual é inserido como anexo no relatório de gestão da UFRRJ. O relatório “Coplanação” não se constitui em parte obrigatória de dados para envio ao Tribunal de Contas da União.

Quadro15- Roteiro do Processo “Elaborar Coplanação”

Processo/Agente		Número/Procedimento
CODIN	NERIN	1 – Solicitar atualização do sistema
COTIC	NASUS	2 – Atualizar sistema
		3 – Comunicar CODIN
CODIN	NERIN	4 – Solicitar Dados
	UNIDADES FORNECEDORAS	5 – Gerar Relatório
		6 – Enviar Relatório via sistema
		7 – Enviar Relatório impresso
CODIN	NERIN	8 – Conferir Relatórios
		9.1 Se relatório consta no sistema
		9.1.1 Homologar envio
		9.2 Se relatório não consta no sistema
		9.2.1 Solicitar dados
		10 – Gerar relatório
		11 – Inserir ao RG

Fonte: Elaboração própria

Figura 26 – Fluxo do Processo “Elaborar Coplanação”



Fonte: Elaboração própria

#### 4.0 Macroprocesso “Registrar Informações Institucionais”

O macroprocesso “Registrar Informações” tem por objetivo levantar dados e informações da UFRRJ e atualizar os registros institucionais. Ele é composto pelos processos: Atualizar Rural em Números, Atualizar Estrutura Organizacional, Levantar dados Censo Superior e Levantar dados Correição.

##### 4.1 Processo “Atualizar Rural em Números”

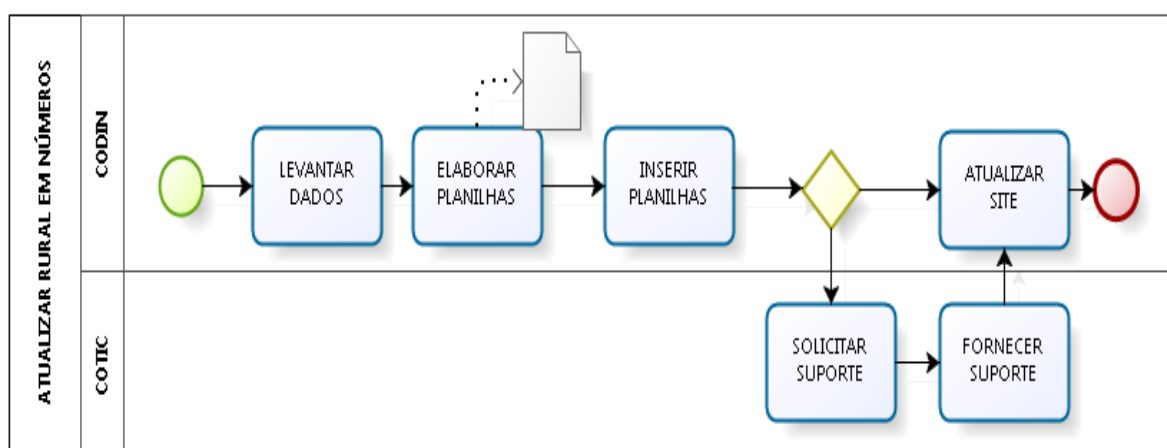
O Rural em números é um link na página da UFRRJ que contém dados institucionais sobre a graduação, pós-graduação, extensão e recursos humanos atualizados. A atualização desses dados institucionais é executada pela CODIN, que a partir dos dados levantados para o relatório de gestão, atualiza a página da universidade. O processo tem início com o encerramento do ano letivo e o levantamento de dados para a prestação de contas, e não existe um prazo determinado para finalização do processo.

Quadro16- Roteiro do Processo “Atualizar Rural em Números”

Processo/Agente		Número/Procedimento
CODIN	NERIN	1 – Levantar Dados
		2 – Elaborar Planilhas
		3 – Inserir planilhas
		4 – Solicitar Suporte
		5.1 Se há necessidade de suporte
		5.1.1 Solicitar Suporte
		5.2 Se não há necessidade de suporte
		5.2.1 Atualizar site
COTIC	NASUS	6 – Fornecer suporte

Fonte: Elaboração própria

Figura 27 – Fluxo do Processo “Atualizar Rural em Números”



Fonte: Elaboração própria

#### 4.2 Processo “Atualizar Estrutura Organizacional”

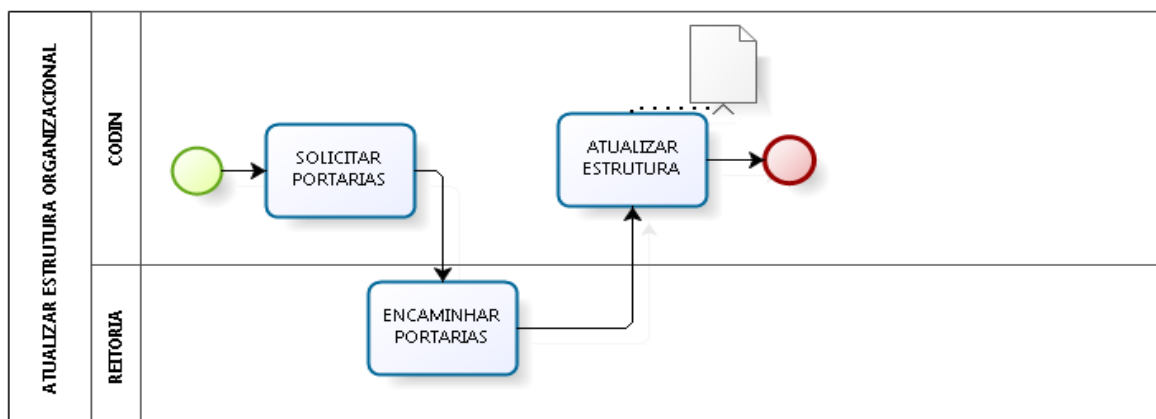
O processo “Atualizar estrutura organizacional” possui como principal objetivo fornecer uma estrutura organizacional que retrate a realidade da UFRRJ. A estrutura organizacional é composta pelos nomes dos gestores de unidades e subunidades acadêmicas e administrativas que estão com mandado vigente na instituição, bem como os períodos de início e término de cada mandato dos gestores. O processo é realizado continuamente para que a estrutura esteja sempre atualizada e para isso a CODIN solicita á Reitoria o envio das portarias de nomeação e exoneração dos gestores para executar o processo. Os dados sobre a estrutura organizacional são utilizados para identificação dos gestores institucionais e alimenta a base de dados do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens do governo federal.

Quadro17- Roteiro do Processo “Atualizar Estrutura Organizacional”

Processo/Agente		Número/Procedimento
CODIN	NERIN	1 – Solicitar portarias
REITORIA	GABINETE	2 – Encaminhar Portarias
CODIN	NERIN	3 – Atualizar Estrutura Organizacional

Fonte: elaboração própria

Figura 28 – Fluxo do Processo “Atualizar Estrutura Organizacional”



Fonte: Elaboração própria

### 4.3 Processo “Levantar dados ao Censo Superior”

O processo “Levantar dados ao Censo Superior” tem o objetivo de coletar dados institucionais sobre docentes, discentes, cursos, infraestrutura e recursos financeiros para envio ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP), para realização do Censo Nacional da Educação Superior do MEC, o que inclui todas as instituições de ensino superior do país. O processo é realizado anualmente com o auxílio da Coordenadoria de Tecnologia da Informação e da Biblioteca Central, unidades estas que participam diretamente da coleta. O processo tem início com a emissão da portaria do INEP com o calendário de coleta. A portaria é então encaminhada à todas as instituições de ensino superior que participarão da coleta. A partir da portaria, o INEP inicia a coleta com a abertura do sistema e as unidades podem iniciar o seu processo de coleta envio dos dados. A CODIN mediante o início da coleta preenche o módulo “IES” e depois o módulo “Curso”

Quadro 18- Roteiro do Processo “Levantar Dados ao Censo Superior”

Processo/Agente		Número/Procedimento
INEP	INEP	1 – Divulga prazos da coleta
		2 – Divulgar Manuais
		3 – Liberar Acesso à plataforma do Censo
CODIN	NERIN	4 – Cadastrar usuários
		5 – Liberar acesso aos usuários
		6 – Preencher Módulo “CURSO” na plataforma

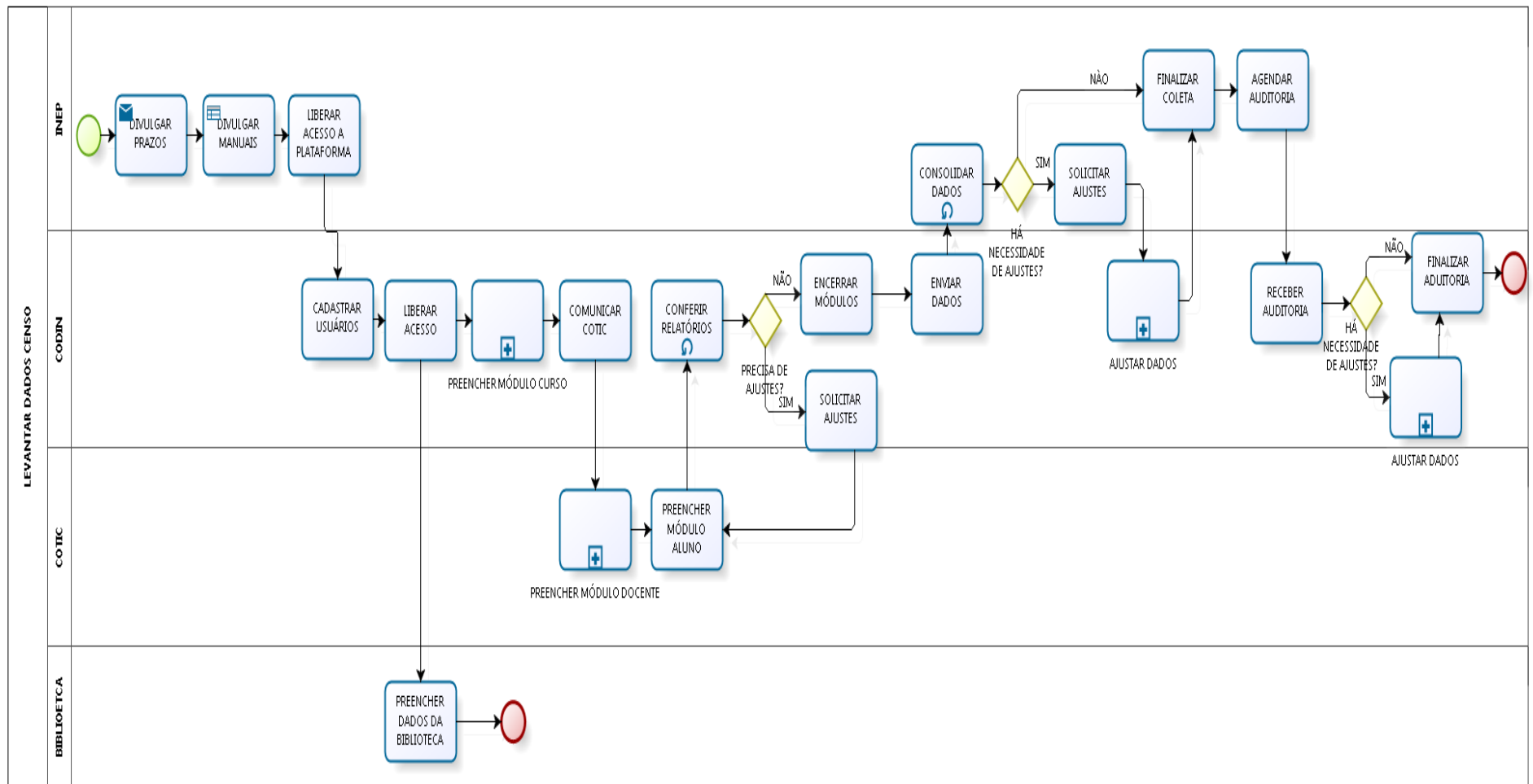
Continua

Processo/Agente		Número/Procedimento
CODIN	NERIN	7 – Comunicar COTIC
COTIC	NEDAI	8 – Preencher módulo “Docente” na plataforma
		9 – Preencher módulo “Aluno” na plataforma
BIBLIOTECA CENTRAL	Diretoria	11 – Preencher dados sobre Bibliotecas
CODIN	NERIN	12 – Conferir relatórios da plataforma
		13.1 – Se há necessidade de ajustes
		13.1.1 Solicitar Ajustes à COTIC
		13.2 Se não há necessidade de ajustes
		13.2.1 Encerrar módulos na plataforma
		14 – Enviar dados pela plataforma
INEP	INEP	15 – Consolidar dados
		16.1 Se há necessidade de ajustes
		16.1.1 Solicitar Ajustes
		16.2 Se não há necessidade de ajustes
		17 – Finalizar Coleta
		18 – Agendar Auditoria
CODIN	NERIN	19 – Receber auditoria
		20 .1 Se há necessidades de ajustes
		20.1.1 Ajustar dados
		20.2 Se não há necessidade de ajustes
		20.2.1 Finalizar Auditoria

Fonte: Elaboração própria



Figura 29 – Fluxo do Processo “Levantar dados ao Censo Superior”



Fonte: Elaboração própria

#### 4.4 Processo “Levantar Dados da Correição”

O processo “Levantar dados da Correição” tem o objetivo de levantar dados e informações sobre os processos administrativos disciplinares da UFRRJ que envolvam servidores da instituição. Esses dados são encaminhados via plataforma de coleta da Controladoria Geral da União (CGU-PAD), e é de obrigatoriedade de todos os órgãos da administração pública federal. Para o levantamento desses dados, a CODIN necessita desde informações sobre a fase de instauração da comissão de processo administrativo disciplinar até a sua conclusão. As autoridades competentes para instaurar comissão de processo administrativo no âmbito da UFRRJ são: reitor, pró-reitores e diretores de institutos. A CODIN faz o acompanhamento da publicação das portarias de nomeação das comissões através de boletim interno da UFRRJ sobre portarias. A partir disso, identifica o presidente da comissão e a autoridade que solicitou sua instauração, e a partir disso, solicita o processo para cadastrar as informações no CGU-PAD. As informações são cadastradas no sistema constantemente e um relatório anual é gerado para inserção no relatório de gestão da UFRRJ.

Quadro 19- Roteiro do Processo “Levantar dados da Correição”

Processo/Agente		Número/Procedimento
UNIDADES COMPETENTES	Autoridade Instauradora – AI	1 – Receber denúncia
		2 – Encaminhar protocolo
PROTOCOLO	Protocolo	3 – Formar processo
		4 – Encaminhar para Autoridade Instauradora
UNIDADES COMPETENTES	Autoridade Instauradora – AI	5 – Nomear comissão de apuração
		6 – Publicar ato de nomeação da comissão
CODIN	NEAP	7 – Solicitar portaria de nomeação da comissão
		8 – cadastrar na plataforma
	Comissão Apuração	9 – Instalar Comissão (Termo de Instalação)
		10 – Apurar denuncia
		11 - Encerrar apuração
		12– Elaborar Termo de Remessa para AI
CODIN	NEAP	13 – Solicitar Termo de Remessa
		14 – Cadastrar na plataforma

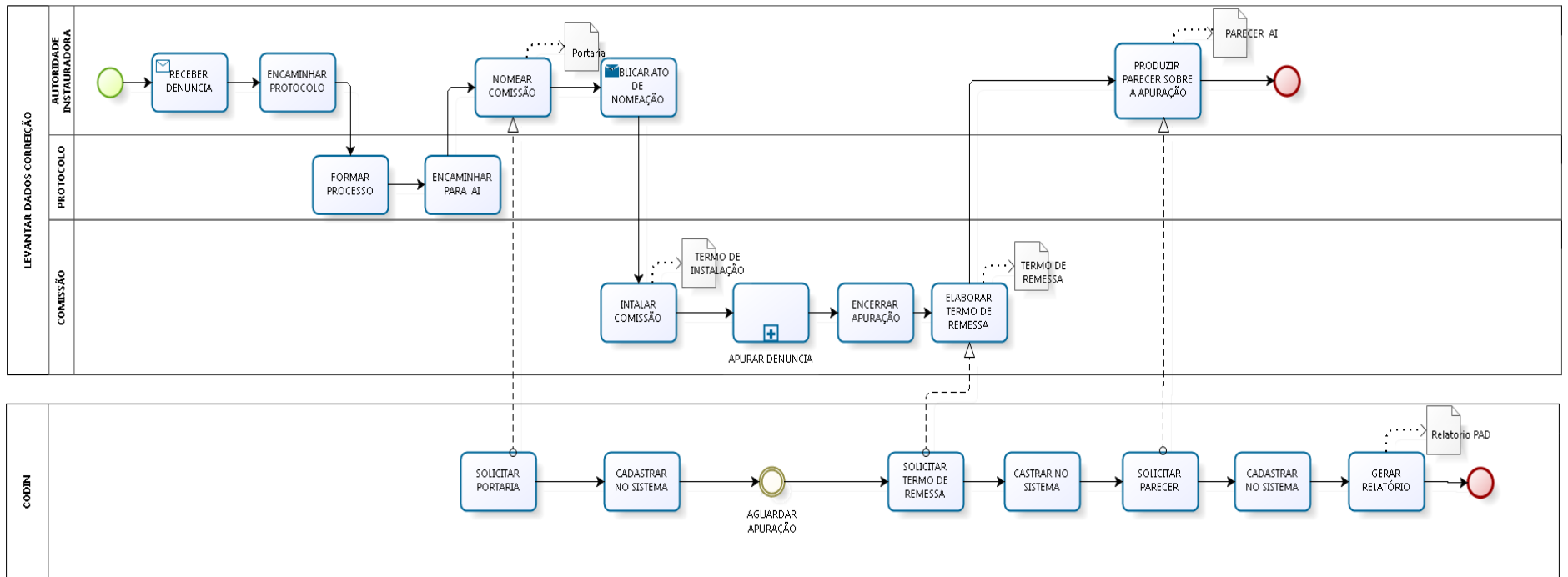
Continua

Continuação

UNIDADES COMPETENTES	Autoridade Instauradora – AI	15 – Produzir parecer sobre apuração
CODIN	NEAP	16– Solicitar parecer da AI
		17 – Cadastra na plataforma
		18 – Gerar Relatório de Correição

Fonte: Elaboração própria

Figura 30 – Fluxo do processo “Levantar dados da Correição”



Fonte: elaboração própria

## **5.2 Análise Crítica**

A metodologia do Gespública contempla três etapas para a análise melhoria de processos: o levantamento das melhorias dos processos pelo método da “Árvore de Soluções”, a Modelagem de Processos e a Construção do Sistema de Avaliação de Desempenho. O método da árvore de soluções é utilizado para identificar os problemas, fazer a análise de causa e efeito, detalhar as causas dos problemas, se for o caso, e com isso priorizar a solução para os problemas identificados. Para esta pesquisa, e por questões de tempo para sua conclusão, optou-se por fazer o levantamento das possíveis melhorias na fase do levantamento das etapas e normas dos processos de negócios, onde foi possível observar os principais problemas dos processos levantados.

Como o objetivo principal desta pesquisa é analisar a prestação de contas da UFRRJ, o foco da pesquisa foram os pontos críticos relacionados aos processos e subprocessos que compõem a prestação de contas. São eles: Elaborar o Relatório de Gestão, Elaborar Rol de Responsáveis, Elaborar Indicadores de Desempenho e Elaborar Coplanação. O processo “Elaborar Relatório de Gestão”, ainda foi classificado em subprocessos, quais sejam: Solicitar Aprovação de Deliberação, Solicitar Dados, Solicitar Pareceres e Aprovar Prestação de Contas. O subprocesso “Aprovar Prestação de Contas”, foi desconsiderado nesta pesquisa, por ser de atribuição específica do Tribunal de Contas da União. Os principais problemas relacionados à prestação de contas da UFRRJ foram organizados no Quadro 20 - Principais problemas Prestação de contas da UFRRJ.

## **5.4 Identificação dos problemas**

Os problemas em sua maioria estão relacionados à carência de controles adequados para gerenciamento das rotinas de trabalho na CODIN, o que ocasionam a percepção dos problemas somente quando eles acontecem, exemplo dos atrasos nos envios das informações pelas unidades fornecedoras, e o não envio de relatórios e relatórios com erros. A causa identificada para este tipo de problema está relacionada ao desconhecimento da Deliberação do Conselho Universitário acerca das diretrizes gerais, como conteúdo, responsabilidades e prazos para o envio das informações e a elaboração da prestação de contas pela CODIN. Uma solução apontada seria o agendamento de reuniões com as unidades logo após a emissão da normativa pelo Tribunal de Contas da União com as unidades fornecedoras que apresentaram problemas no ano anterior, ou com as unidades que irão responder por alguma informação nova que deverá ser incluída no

relatório. Para isso foi incluída mais um atividade no processos “Elaborar Relatório de Gestão”, destinada ao planejamento da coleta.

Em relação aos relatórios enviados com erros, a principal causa pode ser atribuída à falta de capacitação das pessoas envolvidas com a coleta nas unidades fornecedoras (acadêmicas e administrativas), bem como a dificuldade identificada pela inexistência de sistemas integrados de informações. Os sistemas de informações identificados na UFRRJ são os sistemas do governo federal (SIAFI, SIMEC, SIAPE, SICONV, SUCUPIRA) de uso obrigatório, e o sistema acadêmico que possui capacidade de armazenamento e geração de informações somente sobre os alunos da graduação presencial, e mesmo estas, encontram-se restritas à informações sobre ingressantes, matriculados, concluintes e algumas informações sobre bolsistas de monitoria e mobilidade acadêmica, ficando de fora do sistema informações sobre bolsas de permanência (Alimentação, Moradia, Material pedagógico, iniciação científica). Uma possível solução para o problema seria a implantação de um sistema que integre os sistemas já existentes na instituição e que sirva de apoio a geração de relatórios gerenciais, com a inclusão de informações prioritárias como dados da pós-graduação, dados das pesquisas realizadas pelos docentes e alunos dos programas de pós-graduação, bem como das unidades administrativas que foram identificadas como informações críticas como da divisão de patrimônio, contratos e convênios e afastamentos de docentes e técnicos que participam do Programa de Capacitação de Docentes e Técnicos Administrativos (PICDT).

O processo “Elaborar Relatório de Gestão” pode ser melhorado com a análise das recomendações do TCU de cada ano e da elaboração de um calendário de reuniões com as unidades fornecedoras (principalmente as mais críticas), com uma nova atividade no processo incluída como “Planejamento da Coleta”. O planejamento da coleta utilizaria como insumo um relatório, além da normativa do TCU, uma planilha produzida pela secretaria da CODIN, para identificar as unidades fornecedoras que entregaram as informações em atraso. O planejamento da coleta poderia agilizar a etapa seguinte, que é a principal no processo. Ao final do processo, também foi acrescentada a atividade “Acompanhamento das Recomendações” que teria o objetivo principal de acompanhar as recomendações dos órgãos de controle referentes à prestação de contas. O acompanhamento das recomendações dos órgãos de controle na UFRRJ é responsabilidade da Reitoria que analisa e separa as recomendações por assunto, encaminhado às unidades responsáveis, porém não existe o controle de quantas recomendações são referentes à prestação de contas e quais foram ou não atendidas pela UFRRJ. A figura 31 representa resedeno do processo “Elaborar Relatório de Gestão” com as atividades incluídas.

O Processo “Elaborar Coplanação” também foi redesenhado por ter sido considerado como um instrumento de planejamento para as atividades da UFRRJ. O Relatório contém informações sobre as atividades relevantes desenvolvidas pelas unidades acadêmicas e administrativas nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. A coleta dessas informações relevantes é feita por um sistema que utiliza o formato de um formulário eletrônico, o qual é compilado pela CODIN e inserido como um anexo no Relatório de Gestão. Essa ferramenta está em fase de reestruturação na UFRRJ, com a proposta de criação de um sistema mais condizente com as suas necessidades, o que poderá inclusive ser utilizado para outros tipos de coleta. Como melhoria desse processo foi retirada a necessidade do envio pelas unidades fornecedoras do relatório impresso, visto que estas já enviam os relatórios pelo sistema, não havendo necessidade de reenvio em papel. Também foi incluída a atividade de “Crítico Informações” para posterior inclusão no Relatório de Gestão. A crítica terá o objetivo de verificar o conteúdo das informações fornecidas pelas unidades, bem como levantar as atividades relevantes para o planejamento estratégico da unidade, ou ainda, as atividades que se referem ao desenvolvimento da UFRRJ. O redesenho do processo “Elaborar Coplanação” está representado na figura 32.

O processo “Elaborar Indicadores” também foi considerado como essencial à prestação de contas da UFRRJ. O processo evidencia por meio de índices os principais resultados da UFRRJ, referentes ao ensino de graduação e pós-graduação, à qualificação do corpo docente, ao custo do aluno e taxa de sucesso da graduação. Mesmo utilizando uma metodologia externa à UFRRJ, esses índices podem ser usados como referências para as principais áreas da UFRRJ. Os indicadores de desempenho é um item sempre constante dos relatórios de Auditoria da Controladoria Geral da União, onde é solicitada a análise crítica detalhada sobre as providências adotadas pela UFRRJ para melhorar os resultados dos seus indicadores. Como melhoria nestes processos foram sugeridas a inclusão de uma atividade anterior ao envio ao MEC, a atividade de “Validar dados com Pró-reitores”. Esta atividade terá como objetivo, além de apresentar os indicadores calculados para cada área, discutir os resultados em separado com cada dirigente para analisar criticamente cada índice da instituição, assim, quando o Conselho Universitário for apreciar o Relatório de Gestão, estes terão maior condição de apreciar as contas da UFRRJ. Foi incluída também a atividade “Comparar com Referências” que terá como objetivo a comparação dos índices da UFRRJ com os índices de outras instituições de ensino superior. A partir dessas referências, a CODIN poderá gerar relatórios que poderão orientar as unidades na elaboração de diretrizes para a melhoria dos indicadores. O redesenho do processo “Elaborar Indicadores” está representado na figura 33.

Quadro 20 – Principais problemas no processo de prestação de contas

<b>ARVORE DE SOLUÇÕES</b>					
<b>Problema</b>	<b>Causas</b>	<b>Soluções</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Prazo</b>	<b>Resultados esperados</b>
Atraso no envio das informações	Desconhecimento da Deliberação do CONSU	Agendar reuniões com unidades que encaminharam as informações em atraso no RG anterior.	NERIN	Realizado	Diminuição dos atrasos no envio das informações
Não envio das informações para o RG	- Falta de pessoas capacitadas nas unidades fornecedoras - Dificuldade de gerar a informação solicitada - Falta de aplicação de penalidades aos responsáveis pelo envio das informações	- Aplicar penalidades aos responsáveis que não enviaram as informações	Reitoria/PROPLADI	Previsto	Redução do número de unidades que não enviaram as informações
Relatórios enviados com erros	- Desconhecimento da informação a ser encaminhada - Falta de pessoas capacitadas nas unidades fornecedoras	- Identificar unidades que encaminharam relatórios com erros para discutir os problemas com estas - Elaborar Calendário de Reuniões para a prestação de contas	Coordenador da CODIN e NERIN	Previsto	Redução do número de relatórios enviados com erros.
Atraso no envio do RG para órgãos internos da UFRRJ que emitem parecer (AUDIN e CONCUR)	Relatório incompleto	Rever cronograma de elaboração do RG	CODIN/NERIN/NEA O	Realizado	Reduzir atraso no envio do RG órgão internos de emissão de parecer

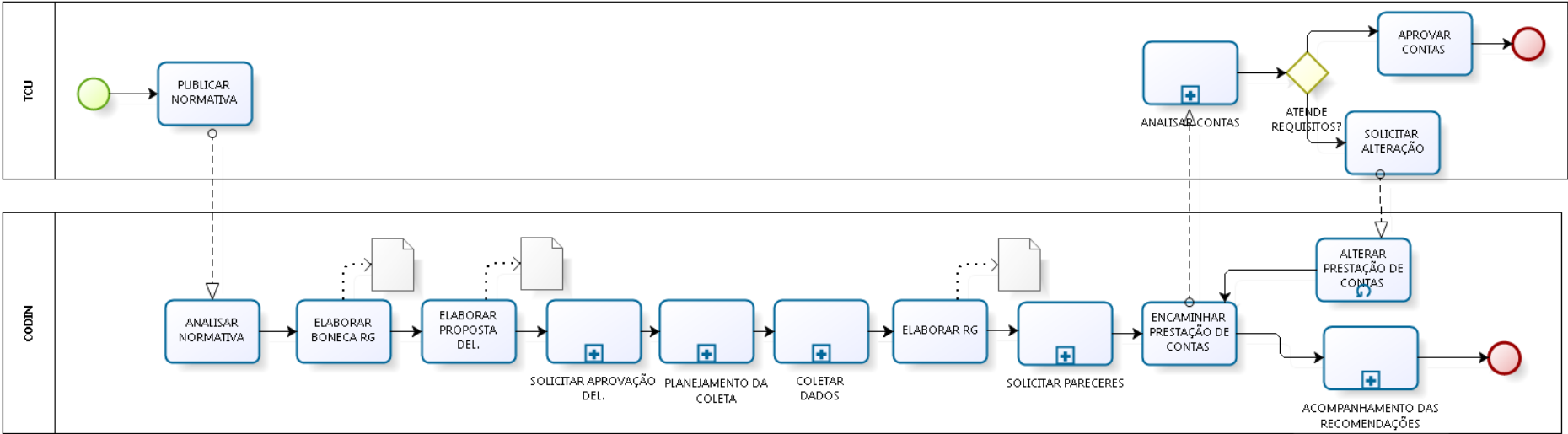
Continua



<b>ARVORE DE SOLUÇÕES</b>					
<b>Problema</b>	<b>Causas</b>	<b>Soluções</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Prazo</b>	<b>Resultados esperados</b>
Falta de um sistema integrado para geração de relatórios gerenciais	Falta de Recursos Financeiros, decisão do melhor sistema, suporte na implantação do sistema	Implementar sistema integrado de gestão	PROPLADI/Reitoria/COTIC	Previsto	Gerar os relatórios diretamente do sistema integrado
Desconhecimento dos resultados da UFRRJ	Inexistência de mecanismos de divulgação dos resultados	Planejar ações de divulgação dos resultados da UFRRJ	PROPLADI/Reitoria/CODIN	Previsto	
Carência de mecanismos de controle internos	Não identificação de falhas nos processo	Elaborar Plano de Controle para a prestação de contas	CODIN/NERIN/NEA O	Realizado	Controle do processo e dos subprocessos
Falta de retorno às unidades fornecedoras sobre as falhas identificadas	Relatórios sem Consistência	Implementar Ações de retorno das informações encaminhadas, de maneira a facilitar visão de todo o processo	CODIN/NERIN/NEAO	Previsto	Aumentar a integração da CODIN com unidades fornecedoras
Dificuldade na coleta de informações para elaborar Coplanação	Não entendimento das unidades quanto ao uso da ferramenta de coleta	Rever ferramenta de coleta do Coplanação	CODIN/NERIN/COTI C	Em andamento	Facilitar envio de dados das atividades desenvolvidas pelas unidades acadêmicas e administrativas
Dificuldade de envio das informações sobre a Correição para cadastrar na plataforma CGU/PAD	Desconhecimento da demanda da CGU pelas informações sobre Correição	Elaborar Manual de procedimentos sobre Correição	CODIN/ NEAP	Realizado	Instruir unidades quanto aos procedimentos sobre Sindicâncias e Processo Administrativo Disciplinar

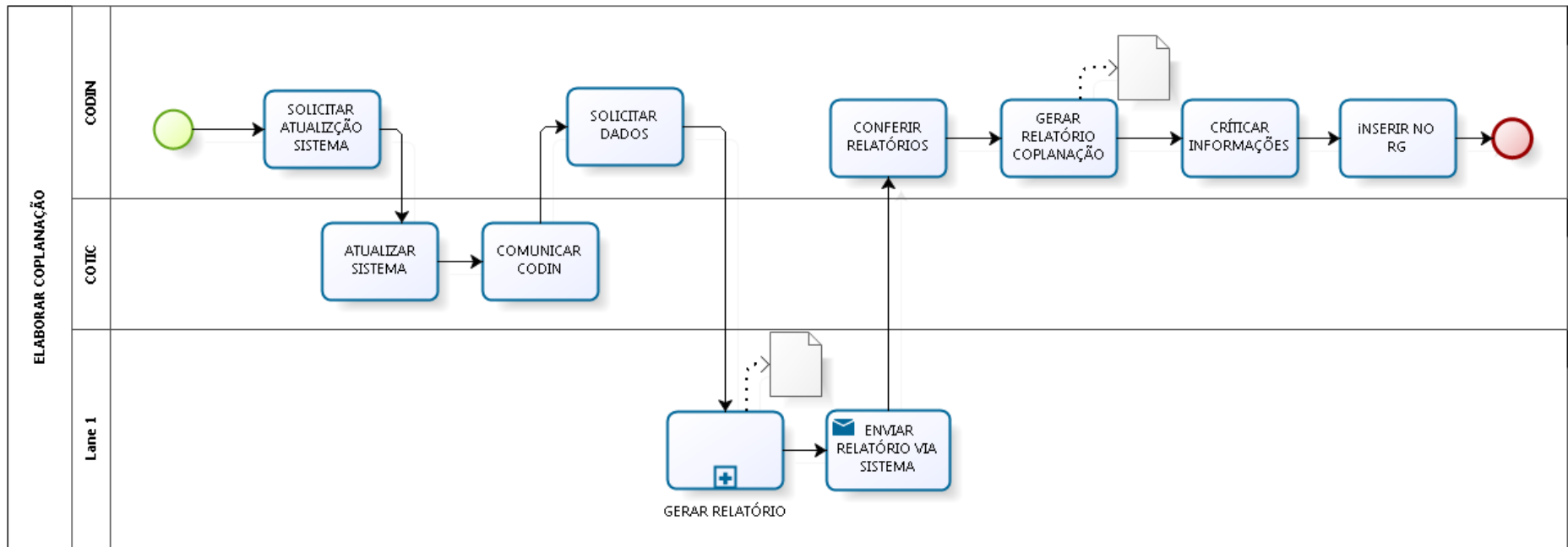
Fonte: Elaboração própria

Figura 31 – Redesenho do processo “Elaborar Relatório de Gestão”



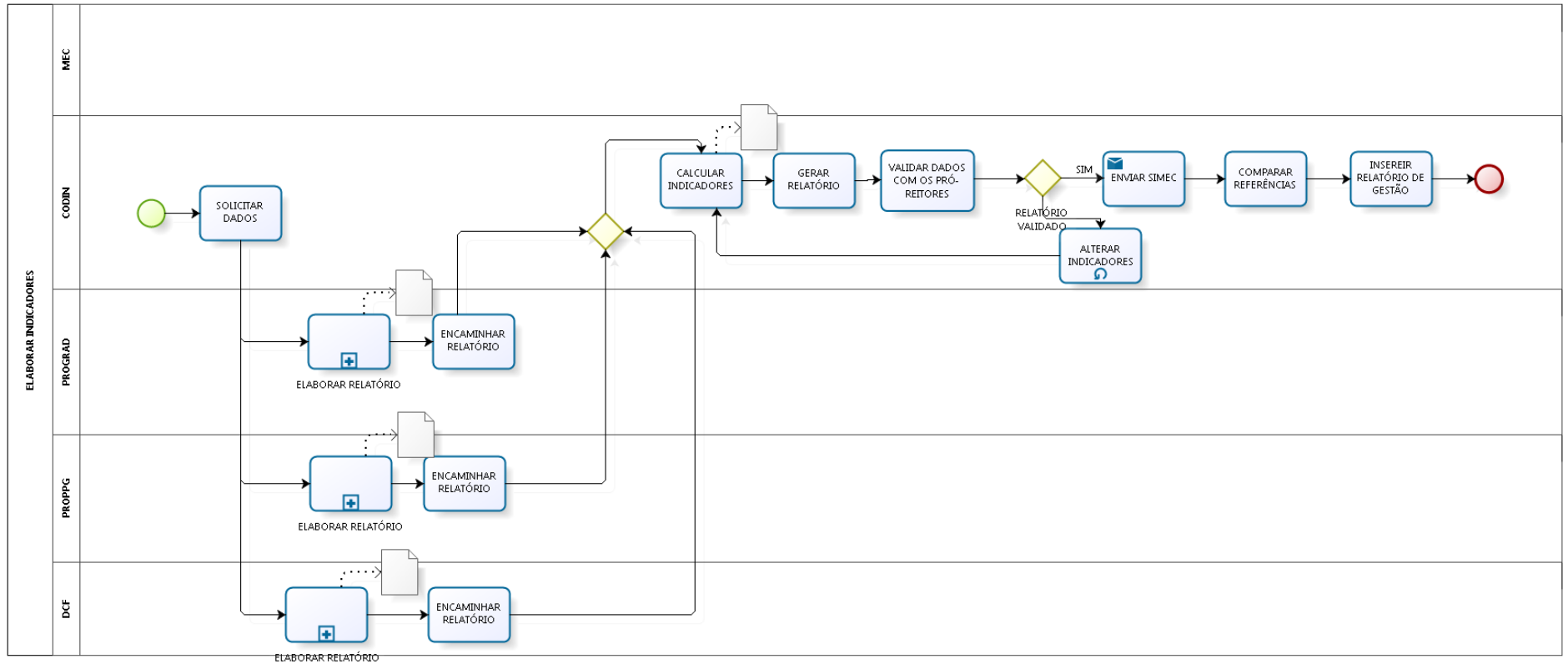
Fonte: Elaboração própria

Figura 32 – Redesenho do processo “Elaborar Coplanação”



Fonte: Elaboração própria

Figura 33 – Redesenho do processo “Elaborar Indicadores”



Fonte: Elaboração própria

## 5.5 Plano de Melhoria do Processo

O Plano de Melhoria da prestação de contas da UFRRJ foi construído utilizando-se das etapas da metodologia do Gespública, que incluem os pontos a serem implantados e as sugestões de melhorias para encaminhamento sobre a prestação de contas da UFRRJ. O plano de melhoria foi encaminhado ao pró-reitor de planejamento da UFRRJ para ser analisado junto à Reitoria da universidade. O quadro 22 representa o plano de melhorias construído para a prestação de contas da UFRRJ.

Quadro 21 - Plano de Melhoria da Prestação de Contas da UFRRJ

<b>Proposta de Simplificação do Processo</b>
<b>OBJETIVO:</b> Implementar melhorias nos processos referentes à prestação de contas da UFRRJ
<b>REDESENHO DOS PROCESSOS:</b> Os processo que tiveram seus fluxos redesenhados estão representados pelas figuras 31, 32 e 33
<b>PONTOS DE MELHORIA A SEREM IMPLANTADOS:</b> Inclusão de pontos de controle nos processos “Elaborar Relatório de Gestão”, “Elaborar Coplanação” e “Elaborar Indicadores”
<b>SUGESTÕES DE MELHORIA PARA ENCAMINHAMENTOS</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborar Plano de Controle do Processo de Elaboração do Relatório de Gestão;</li><li>- Elaboração do Calendário de Reuniões para unidades fornecedoras;</li><li>-Emissão de Relatório de Avaliação dos Resultados da UFRRJ;</li><li>- Elaboração do Plano de Ação para redução dos problemas na prestação de contas.</li></ul>
<b>BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DO NOVO MODELO DE PROCESSO</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>- Agilizar a tomada de contas da UFRRJ;</li><li>- Tornar a prestação de contas mais eficiente e eficaz quanto à sua execução pela CODIN;</li><li>- Atender demandas dos órgãos de controle da União;</li><li>-Melhorar a qualidade do processo de tomada de contas.</li></ul>

Fonte: Elaboração própria

## 5.6 Plano de Controle do Processo de Prestação de Contas da UFRRJ

O plano de controle tem o objetivo de estabelecer indicadores para os processos analisados nesta pesquisa. Por questões de tempo, foram criados indicadores de processo para o processos “Elaborar Relatório de Gestão” e “Elaborar Coplanação”. A metodologia do Gespública para simplificação de processos aponta como etapa necessária a construção de

indicadores de desempenho de processos, mas não especifica a forma de construí-los, porém foi identificado na literatura um guia do Gespública que trata especificamente sobre a construção de indicadores para a avaliação de desempenho.

O plano de controle para a prestação de contas da UFRRJ foi construído utilizando-se a ferramenta da qualidade 5W2H. O Quadro 23 representa o plano de controle produzido para a prestação de contas da UFRRJ.

Quadro 22 – Plano de Controle da Prestação de Contas da UFRRJ

Plano de Controle do Macroprocesso Prestar Contas da UFRRJ
<p>O objetivo do Plano de Controle é implementar mecanismos de controle nos processos e subprocessos referentes à prestação de contas da UFRRJ, para fazer face a necessidade de mecanismos de avaliação do desempenho, conforme metodologia de simplificação de processos. O Plano de Controle institui indicadores de desempenho para os processos analisados.</p>
<p>Os processos contemplados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar Relatório de Gestão,</li> <li>- Elaborar Indicadores.</li> </ul>
<p><b>1) Processo Elaborar Relatório de Gestão:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicador de Eficiência:</b> Grau de Atendimento das Solicitações  Fórmula de Cálculo: Número de relatórios entregues corretamente/Número de Solicitações de Informações.  Método: Relatório semestral dos números de relatórios que foram entregues corretamente e no prazo estipulado.  Meta: 100%</li> <li>• <b>Indicador de Eficácia:</b> Acórdãos do TCU sobre Relatório de Gestão  Fórmula de Cálculo: Número de Acórdãos sobre RG/Número de Acórdãos do TCU para a UFRRJ  Metodologia: Levantamento anual do número de acórdãos do TCU encaminhados à UFRRJ que se referem ao Relatório de Gestão  Meta: 0</li> </ul> <p><b>2) Processos Elaborar Coplanação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indicador de Eficiência:</b> Ações Relevantes para o Ensino  Fórmula de Cálculo: Número de Ações Relevantes para o Ensino/Número de Ações Relevantes para a UFRRJ  Metodologia: Relatório separado das ações relevantes para o ensino, pesquisa e extensão.  Meta: 50%</li> <li>• <b>Indicador de Eficácia:</b> Grau de Atendimento das Ações Relevantes  Fórmula de Cálculo: Números de Unidades Respondentes/Números de Unidades Solicitadas a Responder  Metodologia: Relatório anual das unidades respondentes.  Meta: 100%</li> </ul>

Continua

Os indicadores deverão ser elaborados pela CODIN e encaminhados anualmente ao Pró-Reitor de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional e deverão constar como item de discussão para o Planejamento Operacional da CODIN.
--

Fonte: Elaboração própria



## 6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Esta pesquisa se propôs a elaborar um plano de melhoria para a prestação de contas da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, com vistas a torná-la mais simples, ágil e confiável. Para isso, revisou a literatura acerca da problemática da pesquisa, analisou-se os principais modelos de gestão baseados em processos, aplicou-se a metodologia de simplificação de processos, específica para as instituições públicas, utilizando-se da estratégia da pesquisa-ação. Conclui-se que para a organização-alvo deste estudo, a metodologia auxiliou na elaboração do plano de melhoria dos processos relacionados à prestação de contas da UFRRJ. Para que isso fosse possível, foram identificados os processos de negócio da CODIN e mapeados conforme se encontram atualmente. Foram identificados 13 processos de negócios dos quais quatro estão relacionados à prestação de contas e ainda 52 subprocessos relacionados aos processos de negócio. Destes, foram mapeados os processos de negócios e os subprocessos relacionados à prestação de contas. Nenhum desses processos estavam mapeados na unidade.

O mapeamento dos processos proporcionou o diagnóstico inicial e o levantamento dos problemas com a indicação das possíveis melhorias nos processos analisados. Entretanto, convém ressaltar que a metodologia não contempla a técnica de mapeamento usada nesta pesquisa. Percebe-se que a metodologia do Gespública considera que a organização já tenha alguma experiência com processos e a partir disso desenvolvam-se o trabalho de simplificação.

Quanto ao monitoramento de processos, a metodologia do Gespública enfatiza que este deve ser realizado constantemente para que seja conferida a qualidade dos serviços prestados aos clientes e, por conseguinte contribuam para o alcance dos resultados propostos na organização. O que se espera com o redesenho de processos é que ele contribua para a constante revisão das rotinas e atividades e a construção de indicadores e métricas. Assim, recomenda-se a construção de um plano de controle para os processos de negócio identificados e que estes sejam revistos e aperfeiçoados continuamente, incluindo-se a rotina de simplificação como atividade essencial ao planejamento da Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional.

Dentre as ações previstas para a melhoria da prestação de contas destacam-se:

- a) Documentação e mapeamento de processos com maior grau de profundidade e participação das unidades fornecedoras, possibilitando uma melhor integração entre as áreas e com isso a comunicação referente à prestação de contas;
- b) Planejamento de ações para facilitar a resolução dos problemas identificados e que são de atribuição de outras unidades, como da Reitoria da UFRRJ e da administração superior;

- c) Treinamento da equipe da Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional para atividades direcionadas ao gerenciamento de processos e definição das diretrizes do Núcleo de Elaboração e Acompanhamento de Processos da CODIN na metodologia do Gespública, com o objetivo de disseminar os conhecimentos pelas áreas estratégicas da UFRRJ, através de facilitadores de implantação de melhorias de processos.

A aplicação de uma metodologia que visa à melhoria das atividades na administração pública não é tarefa fácil devido aos aspectos relacionados à cultura organizacional, forte influência política e especificidades dessas organizações (COSTIN, 2010). A Gestão de processos na administração pública traz uma proposta nova, direcionada para a avaliação dos processos organizacionais como forma de melhorar os sistemas de gestão e dar suporte aos gestores públicos para que possam melhorar a tomada de decisão.

Os modelos de gestão utilizados como referência nesta pesquisa, sugerem que a análise e melhoria de processos deve ser combinada com a análise de outras variáveis como liderança, pessoas, estratégias e planos e resultados. Isso é particularmente importante no contexto da UFRRJ que passou recentemente por uma expansão de suas atividades e está em busca de mecanismos de apoio a melhoria de sua gestão. Foram identificados na organização-alvo desta pesquisa outras metodologias relacionadas à avaliação de resultados institucionais como as diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior e a metodologia do Tribunal de Contas da União para cálculo dos indicadores de desempenho das Instituições Federais de Ensino Superior, assim, sugere-se estudos futuros que possam contribuir para agregar conhecimentos e experiência na unificação dessas ferramentas em prol do planejamento estratégico da UFRRJ.

## APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista para levantamento dos processos. Adaptado de Oliveira *et al.* (2012)

5W2H		Perguntas para Levantamento de Processos
Why	Por que?	Por que/para que esse processo existe? Por que está sendo feito e por que é necessário? Por que deve ser feito dessa maneira?
What	O quê?	Quais são os insumos do processo? Que produto/serviço o processos produz? Quais são as metas, padrões e indicadores do processo? Quais são os métodos e tecnologias empregadas? Qual o grau de satisfação do cliente com o processo?
Who	Quem?	Quem são os clientes, fornecedores, gerentes e executores do processo? Quem participa das decisões? Quem deveria executar o processo?
Where	Onde?	Onde o processo é planejado, executado e avaliado? Onde o processo deveria ser executado?
When	Quando?	Quando deve começar e terminar a responsabilidade do dono do processo? Quando começa a termina o envolvimento dos clientes com o processo? Quando o processo é planejado e avaliado? Quando o processo deve ser executado? Quando cada subprocesso deve ser executado?
How	Como?	Como o processo deve ser executado? Como o processo pode ser melhorado?
How Much	Quanto?	Quanto custa a execução do processo? Quanto pode custar para a organização se o processo for suprimido?

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Interciência, 2009.

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Brasília: ENAP, 1997.

ALMEIDA, L. G. **Gestão do Processo e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

APQC. American Productivity and Quality Control. Disponível em: <[www.apqc.org](http://www.apqc.org)> Acesso em 10-03-2014.

ARAUJO, Luiz César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos – Melhores Resultados e Excelência Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

BALDAM, Roquemar et al. **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM**. 1ª edição. São Paulo: Editora Erica, 2007.

BARROS, Davi Ferreira. Avaliação Institucional: Instrumento para a Melhoria da Qualidade do Ensino Superior. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, 5(14):23.36, Janeiro/Março, 1997.

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. 1997.

\_\_\_\_\_, Presidência da República. **Decreto n 5.378**, 23 fevereiro de 2005.

\_\_\_\_\_, Presidência da República. **Decreto n 6.096**, 24 de abril de 2007.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. **Minuta do projeto de Reestruturação e Expansão**, 2007. Disponível em <[www.ufrirj.br](http://www.ufrirj.br)>. Acesso em 02/05/2010.

\_\_\_\_\_, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; **Instrumento de Avaliação da Gestão Pública – ciclo 2008/2009**. Versão 1/2008. Brasília: MP, SEGES, 2008.

\_\_\_\_\_, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; **Documento de Referência**; Fórum Nacional 2008,2009. Brasília: MP, SEGES, 2009.

\_\_\_\_\_, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Brasília: MP, SEGEP, 2009.

\_\_\_\_\_, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; **Guia de Gestão de Processo do Governo**. Brasília: MP, SEGEP, 2011.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. **Deliberação do Conselho Universitário n 0015** de 23 de março de 2012. Disponível em <www.ufrjr.br>. Acesso em 02/05/2010.

\_\_\_\_\_, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Versão 1/2014. Brasília: MP, SEGEP, 2014a.

\_\_\_\_\_, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; **Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico**. Versão 3/2014. Brasília: MP, SEGEP, 2014b.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2013/2017**. Disponível em: <www.ufrjr.br>. Acesso em: 15/06/2014.

BATEMAN, Tomas S. & SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagens competitivas**. São Paulo: Atlas, 1998.

BARBIERI, Luiz Fernando & THIELMANN, Ricardo. **Como Empreender e Inovar por Meio da Gestão por Processos e Gestão do Conhecimento**. Niterói: UFF-NEAMI, 2009.

Bizagi. Disponível em <HTTP://www.bizagi.org.br>. Acessado em 01.01.15

BOCLIN, Roberto. **Avaliação Institucional: Quem acredita?** Rio de Janeiro: Editora e Livraria Espaço do Saber. 2012.

BOLZAN, Cristina Izabel Moraes. **Excelência em Gestão Universitária: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior**. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria. 2006

BRODBECK, Ângela Feritag, et al. **Implementação de Escritório de Processos em Instituições de Ensino Superior**. XIII Coloquio de Gestión Universitária en Américas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2013

CAMPOS, Vicent Falconi. **TQC. Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8 edição. Belo Horizonte. Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CAMPOS, Eneida Rached. **Metodologia de Gestão por Processos**. Campinas: UNICAMP, 2007. Edição Revisada.

CAPOTE, Gart. **BMP para todos**. Disponível em:<  
<http://www.bookess.com/read/9370.bpm.para.todos/>> Acessado em: 06/06/2013.

CAVALIERI BARBOSA, Adriane Monteiro. **Avaliação do Desempenho da Universidade no Brasil: um instrumento de autoavaliação focando no ensino e na gestão**. Tese de Doutorado. Programa de Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio de Janeiro. COPPE, Rio de Janeiro, Brasil, 2001.

CAVALIERI, Adriane; MACEDO SOARES, T-Diana L.v. A.;THIOLLENT, Michel. **Avaliando o Desempenho da Universidade**. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

COSTIN, Claudia. Administração Pública. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

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.

DANTAS, Aline Soares. QUEIROZ, F. C. B. P. QUEIROZ, J.V. Gestão de Processos e Avaliação de Desemepnho no setor público brasileiro: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior pública. X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitária em América del Sur. Mar del Plata, 2010.

DANTAS, Aline Soares. Proposta de um modelo de medição e avaliação de desempenho comoferramenta de gestão: um estudo de caso num órgão público. Dissertação(Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2011.

DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa através da Tecnologia da Informação. 5ª edição, Rio de Janeiro, Campus, 1994.

DE BIAZZI, M. R., & MUSCAT, A. R. Modelo de Aperfeiçoamento de Processos Administrativos para Instituições Públicas de Ensino Superior. XXXI ENANPAD. 2007.

DRAHEIM, Dirk. Business Process Technology. A unified view on Business Process, workflows and Enterprise applications. Springer. Austria, 2006.

EASTERBY.SMITH, Mark; THORPE, Richard & LOWE, Andy. **Pesquisa Gerencial em Administração**. Um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

FARIA, A. F; SOUSA, D. R; SILVA, K. R. Gestão por processos aplicada a uma estrutura de Contact Center. XXVI ENENGEPE, Fortaleza, 2006.

FACHIN, Roberto. HARDY, Cynthia. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira**. Teoria e Casos. Porto Alegre. Ed. Universidade/UFRGS, 2000.

FERNANDES, D. R. **O Modelo de Excelência em Gestão Pública**: uma ferramenta do privado para o bem administrar público. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2009.

FERREIRA, A.R. **Análise comparativa do prêmio qualidade do governo federal com outros prêmios nacionais e internacionais de qualidade**. 2003. Dissertação (mestrado em Gestão Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2003.

\_\_\_\_\_, A.R. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação**. In: XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administracion Pública, 2009, Salvador. **Anais**: Documentos. Salvador: Brasil, 2009.

\_\_\_\_\_, A.R. Modelo de Excelência em Gestão Pública. **Revista Eixo** n. 1, v. 1, jan.jun 2012.

FOWLER, E. M. MELLO, C. H. P. NETO, P. L. O. C. **Análise exploratória da utilização do programa de qualidade GESPÚBLICA nas instituições de ensino superior**. Gestão&Produção. São Carlos, 2011.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ISO. *International Organization for Standardization*. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home.html>. Acessado em: 30/01/2015.

GONÇALVES, J. E.L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas. v.40. n. 1. São Paulo, 2000a.

GONÇALVES, J. E. Processos, que processo? RAE, São Paulo, v.40, n.4. 2000b.

GRIN, E. J. **O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA)**: Os nexos com a trajetória de Políticas Prévias e com a Administração Pública Gerencial. XXXVI EnANPAD: Rio de Janeiro, 2013.

HAMMER, Michael. **A Realidade da Reengenharia**. HSM Management, São Paulo, Maio a Junho de 1997.

HARRINGTON, H.J. **Aperfeiçoando processos empresariais**: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, produtividade e competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HORBE, Tatiane de Andrade Neves, *et al.* Gestão por Processos: uma proposta de melhoria aplicada a uma pequena empresa do ramo de alimentação. Revista Sistemas & Gestão, Volume 10, Número 2, pp. 226-237. Universidade Federal Fluminense. 2015

IMAI, M. Kaizen: A Estratégia para o sucesso competitivo. São Paulo: Iman, 1988.

KAMARCK, E. **Government Innovation around the World**. Ash Institute for Democratic Governance and Innovation. Harvard University, 2003.

KANAANE, Roberto e Colaboradores. **Gestão Pública: Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MARCHELLI, Paulo Sergio. O Sistema de Avaliação externa dos padrões de qualidade da educação superior no Brasil: considerações sobre os indicadores. Revista Estudos em Avaliação Educacional, v. 18, n. 37, maio/ago. 2007.

MARSHALL JR., Isnard e Colaboradores. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2006.

MARANHÃO, Muriti e MACIEIRA, Maria Elisa Bastos Macieira. O Processo nosso de cada dia. Modelagem de Processo de Trabalho. 2ª Ed. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2010.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MIGUEL, P. A. C. Comparing the Brazilian national quality award some of the major prizes. **The TQM Magazine**, v. 13, n.4, 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09544780110391675>>. Acesso em 03/06/2014.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Quatro Paradigmas do direito administrativo pós-moderno: legitimidade: finalidade: eficiência: resultados**. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

MULLER, José Claudio. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2003

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **A Gestão de processos de negócio e suas ferramentas de apoio**. XIII SIMPEP – Bauru, SP, 2006.



OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Gestão Por Processos**: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e Melhoria de Processos de Negócios**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

PAULA, Vérica Marconi Freitas. Gerenciamento por processos na administração pública: o caso da UFSCar. Dissertação (Mestrado). São Carlos, UFSCar, 2008.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado e Administração Publica Gerencial**. 4. ed. Brasília: FGV, 1996.

PINSKY, Jaime. 100 Textos de História Antiga. Ao Paulo: Editora Contexto, 1988.

PÔRTO, José Leonir Cardoso. A Padronização de processos em coordenações de cursos de graduação de uma universidade federal. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria. 2013.

RADOS, G.J. et al. **Apostila gerenciamento de processos**. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas – Universidade Federal de Santa Catarina , 2000.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores Desempenhos das Empresas**: Uma abordagem prática para transformar as organizações através da Reengenharia. São Paulo: Makron Books, 1994.

ROCZANSKI, Carla Regina Magagnin. **A Gestão de Processos em Ambientes Universitários**. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de Caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, Higor M, et al. Um estudo exploratório sobre a adoção de BPM em organizações públicas. VII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação. Salvador. 2011

SILVA, M. L. FIDÉLIS, S. T. S. **GESPÚBLICA**: uma nova visão sobre o processo de gerenciamento do setor público no Brasil. Congresso Gestão Estratégica: Criatividade e Interatividade. 2013.

SILVA, A. L; GOMES, A. M. **Avaliação no contexto do SINAES: a CPA em questão**. Avaliação, Campinas; Sorocaba, v.16, n.3, p. 573.601, nov. 2011.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. Business Process Management – The Third Wave. 4ª edição, Tampa, Florida, USA: Meghan.Kiffer Pressa, 2007.

TESSARI, Rogério. Gestão de Processos de Negócio: um estudo de caso da BPMN em uma empresa do setor moveleiro. Programa de Pós Graduação em Administração. Dissertação de Mestrado. Universidade Caxias do Sul. Caxias do Sul. 2008.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez Editora, 2009.

\_\_\_\_\_, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2011.

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

UMEDA, Masao. 99 Perguntas & 99 Respostas sobre TQC no estilo japonês. Belo Horizonte: QFCO, 1995.

VALLE, Rogério; PEIXOTO, José Antônio Assunção. Introdução: De Taylor aos nossos dias. In: Gestão por Processos. Fundamentos, técnicas e modelos de implementação. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 1-21.

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará.; BRACONI, Joana. Descrevendo os processos de sua organização. In: VALLE, R. (Org); OLIVEIRA, S.B. (Org) .**Análise e Modelagem de Processos de Negócios: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 2010. cap. 4, p. 28-36.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

## ANEXOS

ANEXO A – Deliberação do Conselho Universitário da UFRRJ sobre a Prestação de Contas.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS

### DELIBERAÇÃO Nº 58, DE 13 DE AGOSTO DE 2014

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO, tendo em vista a decisão tomada em sua 204ª Reunião Extraordinária, realizada em 13 de agosto de 2014, considerando o que consta do processo nº 23083.004793/2014-72; e

- Considerando a necessidade de coleta e análise de dados para a elaboração do Relatório de Gestão e documentos relativos aos autos iniciais do processo de prestação de contas, a ser constituído pela Secretaria de Controle Externo do TCU – SECEX;

- Considerando que a formalização do processo de prestação de contas depende de registros, relatórios internos e relatórios externos expedidos pelos órgãos de controle interno e externo;

- Considerando a necessidade de cumprimento da Legislação Federal que dispõe sobre Tomada e Prestação de Contas das entidades da Administração Indireta do Poder Público Federal, em especial a Lei 4.320/64, o art. 70 da Constituição Federal de 1988, a Lei 101 de 2000, a Instrução Normativa/TCU 63 de 2010, a Instrução Normativa/TCU 72 de 2013, a Decisão Normativa/TCU 134 de 2013, a Portaria/CGU 133 de 2013, a Portaria/TCU 90 de 2014 e normas complementares que vierem a ser publicadas a partir desta data;

- Considerando, ainda, que a falta de apresentação do Relatório de Gestão e das Peças Complementares que compõem os autos iniciais do processo de prestação de contas da UFRRJ à CGU, em 31/03/2015, data prevista pela Decisão Normativa/TCU 134 de 2013 acarretará sanções que prejudicarão o funcionamento normal da UFRRJ,

#### RESOLVE QUE:

**Art. 1º** - Todas as unidades administrativas da UFRRJ subordinam-se às determinações e recomendações estabelecidas na presente deliberação, devendo atender as solicitações das unidades responsáveis em tempo hábil, no que couber a cada uma.

**Art. 2º** - A organização e a apresentação do Relatório de Gestão e os documentos que compõem os autos iniciais da prestação de contas anual, atendendo ao detalhamento contido na(s) Norma(s) da CGU e nas Instruções Normativas do TCU terá, até a sua conclusão no âmbito desta Universidade, a seguinte composição e sua formalização deverá obedecer à ordem sequencial a seguir:

Deliberação para Elaboração da Prestação de Contas da UFRRJ - Exercício 2014

1/9

- I - Roteiro de Verificação de Peças e Conteúdos ou equivalente;
- II - Rol de Responsáveis;
- III - Relatório de Gestão;
- IV - Pareceres dos órgãos internos (auditoria interna, conselhos superiores) e demais demonstrativos especificados na legislação.

**Art. 3º** - As demais peças componentes do processo de Prestação de Contas Anual serão produzidas e juntadas por órgãos externos, conforme disposto na legislação citada no preâmbulo.

**Art. 4º** - Os autos iniciais do processo de prestação de contas a ser encaminhado ao Tribunal de Contas da União abrangem a gestão dos responsáveis por cada unidade gestora e demais unidades vinculadas, inclusive os membros dos conselhos superiores, os quais estão registrados no Rol de Responsáveis da UFRRJ.

**Art. 5º** - Para viabilizar o atendimento à legislação nos prazos estabelecidos pelos órgãos externos, a confecção dos documentos pelas unidades internas, bem como a sua apresentação à Coordenação de Desenvolvimento Institucional -CODIN, deverá ser feita atendendo aos prazos estabelecidos no cronograma a seguir:

**Art. 6º** - Para atendimento aos prazos estabelecidos na legislação todas as unidades e servidores da UFRRJ deverão atender às solicitações das unidades responsáveis que visem obter informações para a elaboração dos documentos constantes no cronograma, ressaltando que os prazos aqui estabelecidos são improrrogáveis.

**Parágrafo único:** Os servidores responsáveis em prestar as informações que deixarem de fazê-lo estão sujeitos à responsabilização administrativa na forma do artigo 11 da Lei 8429/92- Lei de Improbidade Administrativa.

**Art. 7º** - A base legal específica com a referência de conteúdo para a elaboração e apresentação das peças que compõem o processo de prestação de contas está disponível na página do TCU ([www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)), e se compõe das normas indicadas na introdução deste documento:

**Parágrafo Único:** Deverão ser observadas as alterações que ainda poderão ocorrer na legislação citada, bem como a publicação de novas normas sobre o assunto.

**Art. 8º** - As unidades responsáveis pela elaboração de um mesmo documento deverão se articular de forma que a participação resulte em documento único contendo as informações de todas as unidades.

**Art. 9º** - O CONSU deverá indicar, em caráter imediato, o responsável pela relatoria dos autos iniciais da prestação de contas anual do exercício 2014, o qual acompanhará a formalização do processo, obtendo desde já as informações disponíveis necessárias para análise e relatório final as quais serão fornecidas pelas unidades competentes.

**Art. 10** - Dando continuidade ao calendário de atividades de encerramento do exercício de 2014, fica determinado a todas as Unidades desta IFES que providenciem ajustes e correções das constatações verificadas nas últimas auditorias da CGU/RJ, bem como disponibilizem documentos, informações e pessoal para atender a Auditoria de Avaliação da Gestão, que deverá ocorrer em período a ser anunciado posteriormente e cujo resultado fará parte do processo de Prestação de Contas Anual para julgamento do Tribunal de Contas da União.

**Art. 11** - As dívidas e casos omissos serão dirimidos pela Reitoria da UFRRJ.

**ANA MARIA DANTAS SOARES**

**Presidente**

Obs.: Cada unidade receberá, posteriormente à publicação desta deliberação, os modelos de formulários para o fornecimento de documentos, dados ou informações, conforme cronograma contido no Anexo I.

**ANEXO I À DELIBERAÇÃO Nº 58, DE 13 DE AGOSTO DE 2014  
CRONOGRAMA PARA APRESENTAÇÃO DE DOCUMENTOS, INFORMAÇÕES OU  
DADOS PARA COMPOR E FORMALIZAR OS AUTOS INICIAIS DA PRESTAÇÃO DE  
CONTAS ANUAL DA UFRRJ, EXERCÍCIO 2014.**

(Instrumento de Referência: Portaria TCU 90/2014)

Item	Documento/Informação/Dado	Unidade(s)	Responsável (s)	Prazo Limite
1	Rol de Responsáveis	SOC e DPJ	Secretária dos Órgãos Colegiados e Diretor do Departamento de Pessoal	15/01/2015
2	A. Informações Gerais sobre a Gestão			
2.1	Finalidade e competências institucionais da Unidade	REITORIA	REITORA	23/01/2015
2.2	Organograma funcional, com descrição sucinta das competências e responsabilidades de cada área	SOC	Secretária dos Órgãos Colegiados	23/01/2015
2.3	Macroprocessos finalísticos Principais parceiros	PROGRAD PROPPG PROEXT	Pro-Reitores de Graduação, Pesquisa e Pos- Graduação e Educação	23/01/2015
2.4	Macroprocessos de apoio Principais Parceiros	REITORIA PROAF PROAE PROAD PROPLADI PREFEITURA BIBLIOTECA DIVISÃO DE SAUDE	Pro-Reitores de Assuntos Financeiros, Assuntos Estudantis e Administração, Planejamento, Pré-fórum Universitário, Diretor da Biblioteca Central, e Coordenador da Divisão de Saúde	23/01/2015
3	Estrutura de Governança			
3.1	Estrutura de Governança	REITORIA	Reitora	23/01/2015
3.2	Atuação da Unidade de Auditoria Interna	AUDIN	Auditor Interno	23/01/2015
3.3	Sistema de Correição (Port. 1043/CGU/ 2007)	PROPLADI	Pro-Reitor	23/01/2015

3.4	Avaliação do Funcionamento dos Controles Internos	REITORIA	Reitor	23/01/2015
4	<b>Relacionamento com a Sociedade</b>			
4.1	Canais de acesso ao Cidadão	Ouvidoria	Ouvidora	23/01/2015
4.2	Carta de Serviços ao Cidadão	REITORIA  PROGRAD PROPPG PROEXT	Reitor Pro-Reitores de Graduação, Pesquisa e Pós- Graduação e Extensão	23/01/2015
4.3	Mecanismos para medir a satisfação dos serviços	REITORIA PROPLADI PROGRAD PROPPG PROEXT	Reitor Pro-Reitores de Planejamento, Graduação, Pesquisa e Pós- Graduação e Extensão	23/01/2015
4.4	Acesso as Informações da Unidade	Ouvidoria	Ouvidora	23/01/2015
4.5	Avaliação do Desempenho da Unidade	REITORIA PROPLADI PROGRAD PROPPG PROEXT	Reitor Pro-Reitores de Planejamento, Graduação, Pesquisa e Pós- Graduação e Extensão	23/01/2015
4.6	Medidas Relativas a Acessibilidade	REITORIA PROPLADI	Reitor Pro-Reitor de Planejamento	23/01/2015
5.0	<b>Ambiente de Atuação</b>			
5.1	Informações sobre o Ambiente de Atuação da Unidade	REITORIA PROPLADI	Reitor Pro-Reitor	23/01/2015
6	<b>Planejamento da Unidade e Resultados Alcançados</b>			
6.1	Planejamento da Unidade	REITORIA PROPLADI	Reitor Pro-Reitor Planejamento	23/01/2015
6.2	Programação Orçamentária e Financeira e Resultados Alcançados	PROPLADI	Pro-Reitor Planejamento	23/01/2015
6.3	Informação sobre Outros Resultados da Gestão	PROPLADI	Pro-Reitor Planejamento	23/01/2015



6.4	Informações sobre Indicadores de Desempenho Operacional	REITORIA PROPLADI PROGRAD PROPPG PROEXT PROAF PROAE PROAD	Reitor Pro-Reitores	16/01/2015
6.5	Informações sobre custo dos serviços	PROPLADI PROAF	Pro-Reitores	16/01/2015
7.0	<b>Temas Especiais da Execução Orçamentária e Financeira</b>			
7.1	Programação e Execução das Despesas	PROAF	Pro-Reitor de Assuntos Financeiros	16/01/2015
7.2	Despesas com Ações de Publicidade e Propaganda	PROAF		16/01/2015
7.3	Reconhecimento de passivos por insuficiência de créditos ou recursos	PROAF		16/01/2015
7.4	Movimentação e os Saldos de Restos a Pagar de Exercícios Anteriores	PROAF		16/01/2015
7.5	Transferências de Recursos	PROAF		16/01/2015
7.6	Suprimento de Fundos	PROAF		16/01/2015
7.7	Renúncias sob a Gestão da Unidade	PROAF		16/01/2015
8	<b>Gestão de pessoas, terceirização de mão de obra e custos relacionados</b>			
8.1	Estrutura de Pessoal da unidade	PROAD	Pro-Reitor de Assuntos Administrativos	16/01/2015
8.2	Contratação de Mão de Obra de Apoio e de Estagiários	PROAD PROAF	Pro-Reitor de Assuntos Financeiros	16/01/2015
9	<b>Gestão do patrimônio mobiliário e imobiliário</b>			
9.1	Gestão da Frota de Veículos Próprios e Contratados de Terceiros	PREFEITURA PROAF	Prefeito, Pro-Reitor de Assuntos Financeiros	16/01/2015
9.2	Gestão do Patrimônio Imobiliário	PROAD	Pro-Reitor de Assuntos Administrativos	16/01/2015
9.3	Bens imóveis locados de terceiros	PROAD PROAF	Pro-Reitores	16/01/2015



14.2	Dados sobre a pesquisa, a pós-graduação, a produção literária dos docentes e estudantes da UFRJ, indicadores de desempenho, análise crítica	PROPPG e COORDENAÇÕES DE CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO	Pro-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação e Coordenadores de cursos de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i>	16/01/2015
14.3	Dados sobre as atividades de extensão, indicadores de desempenho, análise crítica.	PROEXT	Pro-Reitor de Extensão	16/01/2015
14.4	Dados sobre estagiários, bolsistas de apoio técnico-acadêmico e concursos, indicadores de desempenho, análise crítica.	PROAD CIEC	Pro-Reitor de Assuntos Administrativos e Responsável pelo CIEC	16/01/2015
14.5	Dados sobre a assistência estudantil e comunitária, indicadores de desempenho, análise crítica	PROAE	Pro-Reitor de Assuntos Estudantis	16/01/2015
14.6	Dados sobre o Acervo Bibliográfico	Biblioteca Central, Institutos e Campus de Campos de Goytacazes	Diretores da BC, de Institutos e de Campus de Campos de Goytacazes	16/01/2015
14.7	Dados sobre o espaço físico de uso especial, PNR e uso geral, veículos e equipamentos agrícolas ou similares utilizados para manutenção do campus, Informações sobre atividades de diferentes setores (Hospital Veterinário, Lavanderia, COPEA, Planejamento), Indicadores de Desempenho, Análise Crítica	Prefeitura Hospital Veterinário PROPLADI COPEA PROAF,	Prefeito Universitário, Coordenadores, Pro-Reitores e responsáveis pelos setores indicados.	16/01/2015
14.8	Atualização do módulo PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO ORÇAMENTÁRIO do SIMEC	PROAD, PROPLADI, PROAE, PROGRAD, PROEXT, BC, CTUR, CAIC, DS	Coordenadores de Ação de Programas de Governo	16/01/2015
14.09	Atualização mensal do módulo MONITORAMENTO DE OBRAS do SIMEC com informações sobre todos os processos de obras e reformas em andamento no exercício.	COPEA/ PROPLADI	Coordenador da COPEA	Até o dia 10 de cada mês.
14.10	Evolução dos programas de expansão e reestruturação da universidade	PROPLADI	Pro-Reitor	16/01/2015
14.11	Dados sobre a Coordenação de Produção Integrada ao Ensino, pesquisa e Extensão	CEPROINT	Coordenador do CEPROINT	16/01/2015
14.12	Dados sobre os cursos oferecidos pelo CTUR, Indicadores de Gestão, Análise Crítica	CTUR	Diretor do CTUR	16/01/2015
14.13	Dados do alunado do CAIC Atendimentos odontológicos, Indicadores de Gestão, Análise Crítica	CAIC	Diretor do CAIC	16/01/2015

15.6	Envio do Relatório de Gestão para o TCU	PROPLADI	Pro-Reitor de Planejamento	27/03/2015
15.7	Envio da Prestação de Contas para a CGU	GABINETE DA REITORIA	Chefe de Gabinete	27/03/2015

Obs: onde se lê Pro-Reitor de Planejamento, leia-se: Pro Reitor de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional

**Presidência da República  
Casa Civil  
Subchefia para Assuntos Jurídicos**

**DECRETO Nº 5.378 DE 23 DE FEVEREIRO DE 2005.**

Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso VI, alínea "a", da Constituição,

**DECRETA:**

Art. 1º Fica instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

Art. 2º O GESPÚBLICA deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem:

I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;

II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;

III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;

IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e

V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

Art- 3º Para consecução do disposto nos arts. 1º e 2º, o GESPÚBLICA, por meio do Comitê Gestor de que trata o art- 7º, deverá:

I - mobilizar os órgãos e entidades da administração pública para a melhoria da gestão e para a desburocratização;

II - apoiar tecnicamente os órgãos e entidades da administração pública na melhoria do atendimento ao cidadão e na simplificação de procedimentos e normas;

III - orientar e capacitar os órgãos e entidades da administração pública para a implantação de ciclos contínuos de avaliação e de melhoria da gestão; e

IV - desenvolver modelo de excelência em gestão pública, fixando parâmetros e critérios para a avaliação e melhoria da qualidade da gestão pública, da capacidade de atendimento ao cidadão e da eficiência e eficácia dos atos da administração pública federal.

Art- 4º Os critérios para avaliação da gestão de que trata este Decreto serão estabelecidos em consonância com o modelo de excelência em gestão pública.

Art- 5º A participação dos órgãos e entidades da administração pública no GESPÚBLICA dar-se-á mediante adesão ou convocação.

§ 1º Considera-se adesão para os efeitos deste Decreto o engajamento voluntário do órgão ou entidade da administração pública no alcance da finalidade do GESPÚBLICA, que, por meio da auto-avaliação contínua, obtenha validação dos resultados da sua gestão.

§ 2º Considera-se convocação a assinatura por órgão ou entidade da administração pública direta, autárquica ou fundacional, em decorrência da legislação aplicável, de contrato de gestão ou desempenho, ou o engajamento no GESPÚBLICA, por solicitação do Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, em decorrência do exercício de competências vinculadas a programas prioritários, definidos pelo Presidente da República.

Art- 6º Poderão participar, voluntariamente, das ações do GESPÚBLICA pessoas e organizações, públicas ou privadas.

Parágrafo único. A atuação voluntária das pessoas é considerada serviço público relevante, não

remunerado.

Art- 7º Fica instituído o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com o objetivo de formular o planejamento das ações do GESPÚBLICA, bem como coordenar e avaliar a execução dessas ações.

Art- 8º O Comitê Gestor terá a seguinte composição:

I - um representante do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que o coordenará; e

II - um representante da Casa Civil da Presidência da República.

~~§ 1º O Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão indicará quinze órgãos ou entidades da administração pública, com notório engajamento em ações ligadas à qualidade da gestão e à desburocratização, cujos representantes integrarão o Comitê Gestor.~~

~~§ 2º Os membros a que se referem o caput e o § 1º, titulares e suplentes, serão indicados pelos dirigentes dos órgãos ou entidades representados e designados pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.~~

~~§ 3º O mandato dos membros do Comitê Gestor será de dois anos, permitida a recondução.~~

III - representantes de órgãos e entidades da administração pública, assim como de entidades privadas com notório engajamento em ações ligadas à qualidade da gestão e à desburocratização, conforme estabelecido pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão. [\(Incluído pelo Decreto nº 6.944, de 2009\).](#)

§ 1º Os membros a que se referem o **caput**, titulares e suplentes, serão indicados pelos dirigentes dos órgãos ou entidades representados e designados pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão. [\(Redação dada pelo Decreto nº 6.944, de 2009\).](#)

§ 2º O mandato dos membros do Comitê Gestor será de dois anos, permitida a recondução. [\(Redação dada pelo Decreto nº 6.944, de 2009\).](#)

Art- 9º Ao Comitê Gestor compete:

I - propor ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão o planejamento estratégico do GESPÚBLICA;

II - articular-se para a identificação de mecanismos que possibilitem a obtenção de recursos e demais meios para a execução das ações do GESPÚBLICA;

III - constituir comissões setoriais e regionais, com a finalidade de descentralizar a gestão do GESPÚBLICA;

IV - monitorar, avaliar e divulgar os resultados do GESPÚBLICA;

V - certificar a validação dos resultados da auto-avaliação dos órgãos e entidades participantes do GESPÚBLICA; e

VI - reconhecer e premiar os órgãos e entidades da administração pública, participantes do GESPÚBLICA, que demonstrem qualidade em gestão, medida pelos resultados institucionais obtidos.

Art- 10. Ao Coordenador do Comitê Gestor compete:

I - cumprir e fazer cumprir este Decreto e as decisões do Colegiado;

II - constituir grupos de trabalho temáticos temporários;

III - convocar e coordenar as reuniões do Comitê; e

IV - exercer o voto de qualidade no caso de empate nas deliberações.

Art. 11. A participação nas atividades do Comitê Gestor, das comissões e dos grupos de trabalho será considerada serviço público relevante, não remunerado.

Art. 12. A Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão exercerá as funções de Secretaria-Executiva do Comitê Gestor.

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 14. Ficam revogados os [Decretos nºs 83.740, de 18 de julho de 1979](#), e [3.335, de 11 de janeiro de 2000](#).

Brasília, 23 de fevereiro de 2005; 184º da Independência e 117º da República.