

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARIA CRISTINA MOZANER NITZSCHE

**Proposta de melhoria de processos na Gestão Pública: Uma pesquisa-ação com
foco nas atividades administrativas de um Programa de Intercâmbio Estudantil
Universitário de uma Universidade Pública**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Prof. Dr. Sanderson César Macedo Barbalho
Orientador

ARARAQUARA
2014

FICHA CATALOGRÁFICA

N649p Nitzsche, Maria Cristina Mozaner

Proposta de melhoria de processos na gestão pública: uma pesquisa ação com foco nas atividades administrativas de um programa de intercâmbio estudantil universitário de uma universidade pública/Maria Cristina Mozaner Nitzsche – Araraquara: Centro Universitário de Araraquara, 2014
179f.

Dissertação – Mestrado Profissional em Engenharia de Produção do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA

Orientador: Prof. Dr. Sanderson César Macedo Barbalho

1. Processo. 2. Mapeamento de processos. 3. Programa de mobilidade estudantil. I. Título

CDU 62-1

NITZSCHE, M. C. M. **Proposta de melhoria de processos na Gestão Pública:** Uma pesquisa-ação com foco nas atividades administrativas de um Programa de Intercâmbio Estudantil Universitário de uma Universidade Pública. 2014. 203f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Centro Universitário de Araraquara, Araraquara-SP.

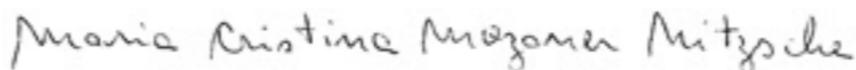
ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DA AUTORA: Maria Cristina Mozaner Nitzsche

TÍTULO DO TRABALHO: **Proposta de melhoria de processos na Gestão Pública:** Uma pesquisa-ação com foco nas atividades administrativas de um Programa de Intercâmbio Estudantil Universitário de uma Universidade Pública

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2014

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, a autora declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede ao Centro Universitário de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. A autora reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Maria Cristina Mozaner Nitzsche
Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro
14801-320 – Araraquara - SP
crisnit@uol.com.br



Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (16) 3301-7100

www.uniara.com.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

NOME DO AUTOR: **MARIA CRISTINA MOZANER NITZSCHE**

TÍTULO DO TRABALHO: “Proposta de melhoria de processo na gestão pública: uma pesquisa-ação com foco nas atividades administrativas de um programa de intercâmbio estudantil universitário de uma universidade pública”.

Aprovada em 14/10/2014

Banca examinadora:

Prof(a). Dr(a). Sanderson César Macedo Barbalho (orientador(a))
Centro Universitário de Araraquara - UNIARA

Prof(a). Dr(a). Alceu Gomes Alves Filho
Universidade Federal de São Carlos - UFSCar

Prof(a). Dr(a). Ethel Cristina Chiari da Silva
Centro Univeristário de Araraquara - UNIARA

AGRADECIMENTOS

Agradeço meu marido Thomas e minha filha Natascha pelo incentivo, apoio incondicional e pela compreensão em minhas ausências.

Minha irmã Cássia pelo encorajamento.

Ao meu médico e amigo Dr. José Laureano Valsechi, pela ajuda nos momentos de ansiedade vividos no decorrer da pesquisa e pelas suas palavras de incentivo.

À equipe da SRInter – UFSCar pela cooperação.

Ao meu orientador Prof. Sanderson Cesar Barbalho pela orientação.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UNIARA, pelo aprendizado proporcionado.

A Deus por ter me dado forças para não desistir nos momentos difíceis.

RESUMO

A presente pesquisa tem por objeto principal o estudo dos processos relacionados às atividades administrativas realizadas em um programa de mobilidade estudantil denominado Programa ESCALA (Espaço Acadêmico Comum Ampliado Latino Americano) Estudantil da Associação de Universidades Grupo Montevideú (AUGM) em uma Instituição Federal de Ensino Superior. O Programa de mobilidade que foi o objeto da pesquisa demanda diversos procedimentos administrativos que requerem diversas horas de atividades do corpo técnico da Universidade e não apresenta uma normatização de processos. No âmbito da internacionalização do ensino superior o intercâmbio estudantil é uma importante forma de proporcionar ao aluno conhecimento técnico, cultural e de metodologias de ensino diferenciadas. O intercâmbio é também uma das ações necessárias para a política de internacionalização das universidades. Apresenta-se o referencial teórico no qual são tratados os conceitos de processos, os conceitos do *Lean Office* e gestão pública. A cada edital de abertura do processo de seleção para intercâmbio nem sempre é utilizado um processo otimizado, gerando prazos maiores, desperdícios de tempo, retrabalhos e perdas de informação. Na dissertação é realizada uma pesquisa-ação através do mapeamento dos processos com o objetivo de identificar pontos de melhorias. Inicialmente analisaram-se os macroprocessos através do desenho, com suas respectivas figuras para compreensão de seu fluxo. Na segunda etapa são detalhados os macroprocessos apresentando as interfaces entre eles, assim como as figuras correspondentes para a compreensão do fluxo. Na terceira etapa é feita uma análise dos processos, indicando como resultado do estudo processos com pontos de melhoria, mais enxutos e padronizados. Como principais resultados obtidos, pode-se destacar a eliminação de atividades que geravam desperdício e que não agregavam valor e a eficácia da utilização da técnica de mapeamento e controle visual do fluxo.

PALAVRAS-CHAVE: Processo; Mapeamento de processos; Programa de mobilidade estudantil.

ABSTRACT

This work aims to study the processes, which are intrinsic to the administrative activities of a certain Mobility Program, called ESCALA Program (Latin America Amplified Common Academic Space) from Association of Universities of the Montevideo Group (AUGM) for students who have attended a federal institution of Higher Education. On the one hand, the Mobility Program, the object of study of this investigation, requires several administrative procedures that demand several hours of activities from the university technical staff and on the other hand, the program does not present a normalization of the used processes. Concerning the internationalization of Higher Education, the student exchange is an important way of providing the student with the technical and cultural knowledge and also with the differentiated teaching methodologies. The exchange programs are also one of the necessary actions for the internationalization politics of universities. The theoretical frame is presented through the concepts of processes, *Lean Office*, and public management. In each opening announcement of the selection process to the exchange, an optimized process has not always been used, generating prolonged periods, time wasting, rework and information loss. In this thesis, a case study and a research-action are accomplished based on the mapping of processes aiming to identify specific points of improvement, using the tools investigated in the references. We used the concepts of process and mainly the concepts of waste, which are the purpose of the lean philosophy. Firstly, we analyzed the macro processes through the design, with their respective pictures for the understanding of their sequence. Secondly, each process is detailed, demonstrating the interface between them, as well as the pictures for the comprehension of the sequence. In the third stage, an analysis of the processes is formed, indicating as a result of the study a standard and shorter process with points of improvement. The obtained results are the removal of the activities that generated waste of time and that did not aggregate value and efficiency to the use of the technique of mapping and also visual control of the flow.

Keywords: Process; Process mapping; Student mobility program.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 - Representação esquemática de uma cadeia de produção | 24 |
| FIGURA 2 – Símbolos para diagrama de fluxo de processos | 28 |
| FIGURA 3 – Fluxograma do método de pesquisa..... | 52 |
| FIGURA 4 - Organograma UFSCAR..... | 57 |
| FIGURA 5 – Organograma SRInter | 58 |
| FIGURA 6 - Demonstrativo de número de alunos selecionados por centro acadêmico - Editais ano 2012 1º e 2º semestres | 68 |
| FIGURA 7 - Demonstrativo de número de alunos selecionados por centro acadêmico – Editais ano 2013 1º e 2º semestres | 68 |
| FIGURA 8 – Processos do Macroprocesso do Programa Escala Estudantil da AUGM para alunos <i>outgoing</i> | 71 |
| FIGURA 9 - SIPOC – Processos do Macroprocesso do PEE da AUGM para alunos <i>outgoing</i> | 72 |
| FIGURA 10 - Definição de vagas no âmbito das Universidades associadas | 74 |
| FIGURA 11 - Definição de vagas no âmbito da UFSCar cursos elegíveis e lançamento do Edital..... | 75 |
| FIGURA 12 - Recebimento pela SRInter dos nomes dos três alunos selecionados pelas coordenações de curso e da documentação requerida no Edital..... | 76 |
| FIGURA 13 - Formalização do aceite pelo aluno titular por meio do envio de informações para subsidiar o aceite..... | 77 |
| FIGURA 14 – Envio do formulário da AUGM E1E2 aos alunos selecionados, alunos com coordenador de curso definem disciplinas para o plano de ensino..... | 78 |
| FIGURA 15 – Recebimento do plano de ensino pela SRInter para assinaturas institucionais e envio para a Universidade de destino do aluno | 79 |
| FIGURA 16 - Recebimento da carta de aceite e providências para pagamento da bolsa aos alunos | 80 |
| FIGURA 17 - Monitoramento de chegada do aluno ao destino para regularização da vida acadêmica na UFSCar | 81 |
| FIGURA 18 - Informações para o aluno antes do retorno da Universidade de destino referente às ementas das disciplinas cursadas e mudança plano de ensino (formulário E3) | 82 |

| | |
|--|-----|
| FIGURA 19 - Retorno do aluno à UFSCar - solicitação de reconhecimento de disciplinas através do envio da documentação ao coordenador de curso para análise.... | 84 |
| FIGURA 20 - Análise pela SRInter do parecer do processo do reconhecimento das disciplinas efetuado pelo coordenador de curso..... | 85 |
| FIGURA 21 - Detalhamento macroprocesso, definição de vagas no âmbito das Universidades associadas | 88 |
| FIGURA 22 - Detalhamento macroprocesso: Definição de vagas no âmbito da UFSCar cursos elegíveis e lançamento do Edital | 91 |
| FIGURA 23 - Detalhamento macroprocesso: Recebimento dos nomes dos alunos selecionados e documentação | 93 |
| FIGURA 24 - Detalhamento macroprocesso: Formalização do aceite pelo aluno titular por meio de informações para subsidiar o aceite..... | 95 |
| FIGURA 25 - Detalhamento macroprocesso: Envio do formulário da AUGM E1E2 aos alunos selecionados, aluno com coordenador de curso definem disciplinas para o plano de ensino | 97 |
| FIGURA 26 - Detalhamento macroprocesso: Assinaturas institucionais no plano de ensino e envio para Universidade de destino..... | 99 |
| FIGURA 27 - Detalhamento macroprocesso: Recebimento da carta de aceite e providências para pagamento da bolsa aos alunos | 102 |
| FIGURA 28 - Detalhamento macroprocesso: Monitoramento da chegada do aluno e regularização da vida acadêmica | 103 |
| FIGURA 29 - Detalhamento macroprocesso: Informações para o aluno antes do retorno da Universidade de destino referente às ementas das disciplinas cursadas e mudança plano de ensino (formulário E3)..... | 105 |
| FIGURA 30 - Detalhamento macroprocesso: Retorno do aluno à UFSCar – solicitação de reconhecimento de disciplinas através do envio da documentação ao coordenador de curso para análise..... | 107 |
| FIGURA 31 - Detalhamento macroprocesso: Análise pela SRINter do parecer do processo de reconhecimento das disciplinas efetuado pelo coordenador de curso | 109 |
| FIGURA 32 - Melhoria processo 5.2.1 – Definição de vagas no âmbito das Universidades associadas | 111 |
| FIGURA 33 - Melhoria processo 5.2.2 Definição de vagas no âmbito da UFSCar cursos elegíveis e lançamento do Edital | 112 |

| | |
|---|-----|
| FIGURA 34 - Melhoria processo 5.2.3 Recebimento pela SRInter dos nomes dos três alunos selecionados pelas coordenações de curso e documentação requerida no Edital114 | |
| FIGURA 35 - Melhoria processo 5.2.4 – Formalização do aceite pelo aluno titular por meio do envio de informações para subsidiar o aceite (processo 5.2.4) | 116 |
| FIGURA 36 - Melhoria processo 5.2.10 – Retorno do aluno à UFSCar – solicitação de reconhecimento de disciplinas através do envio da documentação ao coordenador de curso para análise..... | 120 |
| FIGURA 37 - Melhoria processo 5.2.11 – Análise pela SRInter do parecer do processo de reconhecimento das disciplinas efetuado pelo coordenador de curso | 122 |
| FIGURA 38 - Fluxo de valor atual | 128 |
| FIGURA 39 - Fluxo de valor proposto..... | 129 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| QUADRO 1 - Exemplos de alguns processos | 25 |
| QUADRO 2 - Os sete desperdícios / perdas no ambiente industrial | 31 |
| QUADRO 3 - Exemplos de diferentes tipos de desperdícios | 34 |
| QUADRO 4 - Os sete desperdícios na manufatura e no escritório..... | 35 |
| QUADRO 5 - Características das organizações burocráticas..... | 40 |
| QUADRO 6 - Classificação da pesquisa | 47 |
| QUADRO 7 - Sumário dos desperdícios e melhorias propostas | 123 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AUGM - Associação de Universidade Grupo Montevideu
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CCET - Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
- CCBS - Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
- CECH - Centro de Educação e Ciências Humanas
- CCA - Centro de Ciências Agrárias
- CCTS - Centro de Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade
- CCHB - Centro de Ciências Humanas e Biológicas
- CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- DeSS - Departamento de Serviço Social
- DiCA - Divisão de Controle Acadêmico
- IRA - Índice de Rendimento Acadêmico
- E1E2 - Formulário utilizado pelo Programa para apresentar as informações do aluno: pessoais, de sua vida acadêmica e que contém o plano de estudos a ser cursado na universidade de destino
- E3 - Formulário utilizado quando houver modificações no plano de ensino ocorridas durante o intercâmbio na universidade de destino.
- ESCALA - Espaço Comum Acadêmico Latino Americano
- PEE - Programa ESCALA Estudantil
- PLI - Programa de Licenciaturas Internacionais
- ProACE - Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis
- ProGrad - Pró-Reitoria de Graduação
- ProGradWeb - Sistema de Controle Acadêmico de Graduação
- ProEx - Pró-Reitoria de Extensão
- RA - Registro Acadêmico
- SRInter - Secretaria Geral de Relações Internacionais
- UFSCar - Universidade Federal de São Carlos

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA PARA SEU ESTUDO..... | 15 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA..... | 18 |
| 1.3 ORGANIZAÇÃO OBJETO DO ESTUDO: UFSCAR..... | 20 |
| 1.4 OBJETIVOS..... | 21 |
| 1.4.1 Objetivo geral..... | 21 |
| 1.4.2 Objetivos específicos..... | 21 |
| 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO..... | 22 |
| 2. MELHORIA DE PROCESSOS E SERVIÇO PÚBLICO | 23 |
| 2.1 CONCEITO DE PROCESSO..... | 23 |
| 2.2 A PRODUÇÃO ENXUTA..... | 29 |
| 2.2.1 Nascimento da produção Enxuta..... | 30 |
| 2.3 CONCEITO DE <i>LEAN OFFICE</i> | 32 |
| 2.3.1 Princípios da Mentalidade Enxuta..... | 35 |
| 2.3.2 Relatos de experiências da implantação do <i>Lean</i> | 38 |
| 2.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA..... | 39 |
| 2.4.1 A Burocracia..... | 39 |
| 2.5 A UNIVERSIDADE..... | 45 |
| 3. METODOLOGIA E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA | 47 |
| 4. ORGANIZAÇÃO ESTUDADA E PROGRAMAS DE MOBILIDADE | 54 |
| 4.1 A INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR..... | 54 |
| 4.2 A AUGM – ASSOCIAÇÃO DE UNIVERSIDADES GRUPO MONTEVIDÉU.... | 60 |
| 4.3 OPORTUNIDADES DE MOBILIDADE ESTUDANTIL NA UFSCAR PARA OS ALUNOS <i>OUTGOING</i> | 63 |
| 4.3.1 Programa de Licenciaturas Internacionais (PLI/CAPES)..... | 64 |
| 4.3.2 Programa de Bolsas Ibero-americana Santander Universidades..... | 64 |
| 4.3.3 Programa de Bolsas Luso Brasileiras Santander Universidades..... | 64 |
| 4.3.4 Mobilidade por Acordo de Cooperação..... | 65 |
| 4.3.5 Programa Ciência sem Fronteiras..... | 65 |
| 4.3.6 Programa ESCALA Estudantil da AUGM..... | 65 |

| | |
|--|-----------|
| 5. MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO PROGRAMA ESCALA ESTUDANTIL DA AUGM - PEE AUGM - PARA ALUNOS <i>OUTGOING</i>..... | 70 |
| 5.1 DESCRIÇÃO DO MACROPROCESSO PROGRAMA ESCALA ESTUDANTIL DA AUGM PARA ALUNOS <i>OUTGOING</i> | 70 |
| 5.2 VISÃO GERAL DOS PROCESSOS PERTENCENTES AO MACROPROCESSO PEE AUGM ALUNOS <i>OUTGOING</i> , SUAS ETAPAS EM DETALHE. | 73 |
| 5.2.1 Definição de vagas no âmbito das Universidades associadas | 73 |
| 5.2.2 Definição de vagas no âmbito da UFSCar, cursos elegíveis e lançamento do Edital | 74 |
| 5.2.3 Recebimento pela SRInter dos nomes dos três alunos selecionados pelas coordenações de curso e da documentação requerida no Edital..... | 75 |
| 5.2.4 Formalização do aceite pelo aluno titular por meio do envio de informações para subsidiar o aceite | 76 |
| 5.2.5 Envio do formulário da AUGM E1E2 aos alunos selecionados, aluno com coordenador de curso definem disciplinas para o plano de ensino | 77 |
| 5.2.6 Recebimento do plano de ensino pela SRInter para assinaturas institucionais e envio para a Universidade de destino do aluno | 78 |
| 5.2.7 Recebimento da carta de aceite e providências para pagamento da bolsa aos alunos | 79 |
| 5.2.8 Monitoramento de chegada do aluno ao destino para regularização da vida acadêmica na UFSCar | 80 |
| 5.2.9 Informações para o aluno antes do retorno da Universidade de destino referente às ementas das disciplinas cursadas e mudança plano de ensino (formulário E3) | 81 |
| 5.2.10 Retorno do aluno à UFSCar – solicitação de reconhecimento de disciplinas através do envio da documentação ao coordenador de curso para análise..... | 83 |
| 5.2.11 Análise pela SRInter do parecer do processo de reconhecimento das disciplinas efetuado pelo coordenador de curso | 84 |
| 5.3 DESCRIÇÕES DOS PROCESSOS DO MACROPROCESSO PEE AUGM ALUNOS <i>OUTGOING</i> COM RESUMO DAS ATIVIDADES | 85 |
| 5.3.1 Definição de vagas no âmbito das universidades associadas (processo 5.2.1)..... | 86 |
| 5.3.2 Definição de vagas no âmbito da UFSCar cursos elegíveis e lançamento do Edital (processo 5.2.2) | 88 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 5.3.3 | Recebimento pela SRInter dos nomes dos três alunos selecionados pelas coordenações de curso e documentação requerida no Edital (processo 5.2.3)..... | 92 |
| 5.3.4 | Formalização do aceite pelo aluno titular por meio do envio de informações para subsidiar o aceite (processo 5.2.4)..... | 94 |
| 5.3.5 | Envio do formulário da AUGM E1E2 aos alunos selecionados, aluno com coordenador de curso definem disciplinas para o plano de ensino (processo 5.2.5)..... | 96 |
| 5.3.6 | Recebimento do plano de ensino pela SRInter para assinaturas institucionais e envio para a Universidade de destino do aluno (processo 5.2.6) | 97 |
| 5.3.7 | Recebimento da carta de aceite e providências para pagamento da bolsa aos alunos (processo 5.2.7) | 100 |
| 5.3.8 | Monitoramento de chegada do aluno ao destino para regularização da vida acadêmica na UFSCar (processo 5.2.8)..... | 102 |
| 5.3.9 | Informações para o aluno antes do retorno da Universidade de destino referente às ementas das disciplinas cursadas e mudança plano de ensino (formulário E3) (processo 5.2.9)..... | 104 |
| 5.3.10 | Retorno do aluno à UFSCar – solicitação de reconhecimento de disciplinas cursadas através do envio de documentação ao coordenador de curso para análise (processo 5.2.10) | 105 |
| 5.3.11 | Análise pela SRInter do parecer do processo de reconhecimento das disciplinas efetuado pelo coordenador de curso (processo 5.2.11) | 108 |
| 6. | MELHORIAS DE PROCESSOS | 110 |
| 6.1 | DEFINIÇÃO DE VAGAS NO ÂMBITO DAS UNIVERSIDADES ASSOCIADAS (PROCESSO 5.2.1) | 110 |
| 6.2 | DEFINIÇÃO DE VAGAS NO ÂMBITO DA UFSCAR CURSOS ELEGÍVEIS E LANÇAMENTO DO EDITAL (PROCESSO 5.2.2) | 111 |
| 6.3 | RECEBIMENTO PELA SRINTER DOS NOMES DOS 3 ALUNOS SELECIONADOS PELAS COORDENAÇÕES DE CURSO E DOCUMENTAÇÃO REQUERIDA NO EDITAL (PROCESSO 5.2.3)..... | 113 |
| 6.4 | FORMALIZAÇÃO DO ACEITE PELO ALUNO TITULAR POR MEIO DO ENVIO DE INFORMAÇÕES PARA SUBSIDIAR O ACEITE (PROCESSO 5.2.4) | 114 |
| 6.5 | ENVIO DO FORMULÁRIO DA AUGM E1E2 AOS ALUNOS SELECIONADOS, ALUNO COM COORDENADOR DE CURSO DEFINEM DISCIPLINAS PARA O PLANO DE ENSINO (PROCESSO 5.2.5)..... | 117 |

| | |
|--|------------|
| 6.6 RECEBIMENTO DO PLANO DE ENSINO PELA SRINTER PARA ASSINATURAS INSTITUCIONAIS E ENVIO PARA A UNIVERSIDADE DE DESTINO DO ALUNO (PROCESSO 5.2.6) | 117 |
| 6.7 RECEBIMENTO DA CARTA DE ACEITE E PROVIDÊNCIAS PARA PAGAMENTO DA BOLSA AOS ALUNOS (PROCESSO 5.2.7) | 117 |
| 6.8 MONITORAMENTO DE CHEGADA DO ALUNO AO DESTINO PARA REGULARIZAÇÃO DA VIDA ACADÊMICA NA UFSCAR (PROCESSO 5.2.8).. | 118 |
| 6.9 INFORMAÇÕES PARA O ALUNO ANTES DO RETORNO DA UNIVERSIDADE DE DESTINO REFERENTE ÀS EMENTAS DAS DISCIPLINAS CURSADAS E MUDANÇA PLANO DE ENSINO (FORMULÁRIO E3) (PROCESSO 5.2.9)..... | 118 |
| 6.10 RETORNO DO ALUNO À UFSCAR – SOLICITAÇÃO DE RECONHECIMENTO DE DISCIPLINAS ATRAVÉS DO ENVIO DA DOCUMENTAÇÃO AO COORDENADOR DE CURSO PARA ANÁLISE (PROCESSO 5.2.10) | 119 |
| 6.11. ANÁLISE PELA SRINTER DO PARECER DO PROCESSO DE RECONHECIMENTO DAS DISCIPLINAS EFETUADO PELO COORDENADOR DE CURSO (PROCESSO 5.1.11)..... | 121 |
| 6.12 SUMÁRIO DOS DESPERDÍCIOS E MELHORIAS PROPOSTAS | 123 |
| 6.13 FLUXO DE VALOR ANTES E DEPOIS DO MAPEAMENTO E MELHORIA DE PROCESSO..... | 128 |
| 7. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS..... | 131 |
| Referências | 133 |
| APÊNDICE A - Procedimentos para Seleção dos alunos | 141 |
| APÊNDICE B - Modelo de texto a ser inserido no edital | 142 |
| APÊNDICE C - Modelo de Procedimentos Programa ESCALA Estudantil da AUGM..... | 143 |
| APÊNDICE D - Mensagem Enviada ao aluno para escolha de disciplinas | 146 |
| APÊNDICE E - Modelo de procedimento para reconhecimento de disciplina..... | 148 |
| ANEXO A - E-mail confirmação de vagas | 149 |
| ANEXO B - Planificação das vagas | 150 |
| ANEXO C - Cronograma do Programa Escala Estudantil | 151 |
| ANEXO D - Edital Programa de Intercâmbio Estudantil | 152 |

| | |
|---|-----|
| ANEXO E - Ficha de Inscrição do aluno | 156 |
| ANEXO F - Divulgação INFOREDE | 157 |
| ANEXO G - Relação de estudantes selecionados | 158 |
| ANEXO H - Modelo do e-mail enviado ao aluno após seleção..... | 159 |
| ANEXO I - Formulário Dados Pessoais..... | 160 |
| ANEXO J – Planilha de <i>Follow up</i> | 161 |
| ANEXO K - Formulário E1E2 | 162 |
| ANEXO L - Modelo de e-mail para informar o coordenador de curso sobre o aceite do aluno | 165 |
| ANEXO M - Modelo de e-mail para envio do nome do aluno selecionado para a Universidade de destino..... | 166 |
| ANEXO N - Carta de aceite | 167 |
| ANEXO O - Termo de compromisso | 168 |
| ANEXO P - Modelo de e-mail para envio do formulário E1E2 e o formulário <i>Proof of arrival</i> | 171 |
| ANEXO Q - Formulário <i>Proof of arrival</i> | 172 |
| ANEXO R - Ofício para <i>Status</i> de afastado | 173 |
| ANEXO S - Formulário E3 | 174 |
| ANEXO T - Formulário de reconhecimento de disciplinas | 175 |
| ANEXO U - Ofício para lançamento de disciplinas reconhecidas..... | 176 |
| ANEXO V - Mensagem ao aluno referente ao reconhecimento de disciplinas | 177 |

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados o contexto, as justificativas, o objeto do estudo, os objetivos e a estrutura do trabalho.

Este trabalho tem como temática principal o estudo e a proposição de melhorias dos processos que compõem as atividades relacionadas à mobilidade estudantil (intercâmbio) internacional do Programa ESCALA (Espaço Acadêmico Comum Ampliado Latino Americano) Estudantil – PEE da Associação de Universidades Grupo Montevideu (AUGM) que mapear-se-á com objetivo de identificar pontos de melhoria.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA PARA SEU ESTUDO

Entende-se por mobilidade acadêmica a ação de um aluno ou docente realizar atividades acadêmicas em outra instituição de Ensino. No caso dos alunos é realizado o intercâmbio estudantil.

A mobilidade (intercâmbio acadêmico) tanto estudantil quanto de docentes nas Universidades gera conhecimento que transcende fronteiras. Ela pode ocorrer em seu próprio país de origem (nacional), como também para fora dele, a chamada mobilidade internacional. A mobilidade acadêmica estudantil internacional contribui para a melhora do currículo do aluno, especialmente na linguagem, pois ele está em contato com a nova língua em uma imersão diária.

O processo de globalização é muito difundido como um mercado de troca de produtos em padrões mundiais de qualidade, porém a globalização é mais ampla, há um acesso mais rápido nas informações, elas percorrem o mundo em segundos, as culturas vão se incorporando e o conhecimento não é mais privilégio de poucos países.

Diante disso, alguns autores mostram suas contribuições acerca da globalização. Segundo Morgado (2009, p. 38-39):

A globalização é um fenômeno que se intensificou drasticamente nas últimas décadas, tornando-se impossível ignorá-la quer quando analisamos o tempo presente, tentando compreender os efeitos que a catadupa de transformações políticas, econômicas, sociais e culturais provocou (e continua a provocar) no nosso dia-a-dia, quer quando especulamos sobre o futuro, procurando

vislumbrar os sinais dos tempos vindouros e idealizar soluções para os desafios e problemas que todo esse processo gerou.

Enquanto Morgado (2009) salienta a globalização como um fenômeno que acarreta transformações no nosso dia a dia, Miura (2006) manifesta a globalização como fator que promove o aumento de fluxo de informações e que traz consequências também para o sistema acadêmico internacional.

Segundo Miura (2006, p. 4):

Embora seja um processo essencialmente econômico, a globalização também tem promovido uma exposição e um fluxo aumentado de informações sobre pessoas, conhecimentos e aspectos de diferentes culturas, ou seja, suas identidades, seus valores, costumes e crenças.

Portanto, seria um erro dizer que globalização se refere somente às questões financeiras e abertura de capitais.

Miura (2006, p. 2 e 14):

Neste sentido, a economia globalizada que ganhou notoriedade no século XX tem trazido consequências para o sistema acadêmico internacional pela pressão de adaptação frente às novas circunstâncias. As Universidades que sempre foram ambientes internacionais, de alguma forma, sofrem os impactos da globalização.

Relevante é distinguir que a globalização é apresentada como um processo que exerce impactos sobre a internacionalização do ensino superior.

A internacionalização é uma estratégia para aprimorar a qualidade do ensino e da pesquisa. Por isso, a internacionalização do ensino tem sido fundamental para a difusão do conhecimento no mundo globalizado, possibilitando uma permuta de conhecimentos, culturas, formas de aprendizado, entre outros.

Segundo Dias (2004, p. 906):

A internacionalização que alguns confundem com comercialização em nível global, é considerada essencial em primeiro lugar para reduzir os desníveis entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, por meio da transferência do conhecimento e da tecnologia, o que implica o desenvolvimento de uma colaboração solidária para ampliar o entendimento intercultural utilizando o intercâmbio de professores, estudantes e pesquisadores.

Teles (2005) também compartilha a importância da internacionalização universitária quando diz que ela representa o despertar de uma consciência para um novo perfil profissional, necessário para atuar no mundo em rápida transformação, que exige postura crítica com desenvoltura internacional.

A internacionalização está provando ser uma ferramenta útil para ajudar as instituições a fixar pontos de referência e sair com soluções inovadoras em relação à gerência, à academia e à investigação. Esta segue sendo outra forma em que a internacionalização pode ajudar a fortalecer a qualidade das instituições de educação superior e as funções primordiais do ensino, da aprendizagem e do serviço (KNIGHT, 2005 apud BATISTA, 2009).

Batista (2009) ainda cita que na história recente, é possível perceber que durante os últimos anos um grande esforço tem sido empreendido para estabelecer uma prática de colaboração e reconhecimento mútuo entre as diversas comunidades universitárias. Em 1998, a Conferência Mundial sobre Educação Superior convocada pela *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) assumiu que a cooperação e o intercâmbio internacionais são mecanismos decisivos para promover a educação superior em todo o mundo e proclamou um conjunto de princípios e ações para fomentar a educação superior como um bem público.

É importante ressaltar que a internacionalização universitária não implica somente em intercâmbio de estudantes e a elaboração de acordos de cooperação, envolvem também várias outras ações como o duplo diploma, aulas ministradas em língua estrangeira, projetos de pesquisa conjunta com a instituição parceira, mobilidade docente, reformulação de currículo, entre outras ações. A Instituição de Ensino Superior necessita criar políticas para implementar a internacionalização.

Portanto, mobilidade acadêmica é somente uma ação pertencente à internacionalização. Esta afirmação é reforçada por Miura (2006, p. 5), que diz que um dos pontos de internacionalização das universidades é a mobilidade acadêmica.

A mobilidade internacional no ensino é fundamental para difusão dos conhecimentos no mundo globalizado, pois possibilita um conhecimento maior de sua área de atuação, aprendendo novas abordagens das disciplinas, e além do estudante poder aplicar o que aprendeu, ele também obterá uma permuta de conhecimentos, culturas, formas de aprendizado de diferentes sistemas de ensino, formas de avaliação, entre outros.

A Instituição Pública Federal de ensino superior que será objeto da presente pesquisa, também adota a mobilidade como uma das formas de sua internacionalização.

Para que um intercâmbio se concretize, isto é, para que o aluno possa sair da atual

instituição que está matriculado para uma instituição estrangeira, ele deverá cursar um conjunto de disciplinas na instituição de destino, e retornar com ganhos de conhecimento e principalmente com perspectivas positivas de reconhecimento das disciplinas cursadas para seu curso.

No caso do intercâmbio internacional, na Instituição Pública Federal de ensino superior, objeto do estudo, para que os alunos possam ter seus créditos reconhecidos no retorno do intercâmbio, há necessidade das Universidades terem um acordo de cooperação, ou participarem de Programas específicos de Mobilidade como, por exemplo, o atual Programa lançado pelo Governo Federal chamado Ciência sem Fronteiras; o Programa ESCALA Estudantil da Associação de Universidades Grupo Montevideu (AUGM), chamadas específicas de órgão governamentais ou não governamentais, entre outros.

Mas, para isso, vários processos administrativos devem ser realizados para a concretização do envio do estudante, e demandam horas de atividades do corpo administrativo da Universidade que está gerando a mobilidade.

O que referenda a citação feita por Tapping e Shuker (2010, p. 2) “uma das áreas geralmente negligenciadas para sua sistematização e melhoria é o trabalho administrativo”.

1.2 JUSTIFICATIVA

A delimitação do objeto da pesquisa serão os processos utilizados nos intercâmbios realizados através de um Programa específico de intercâmbio, ou seja, o Programa Espaço Acadêmico Comum Ampliado Latino Americano (ESCALA) da Associação de Universidades Grupo Montevideu (AUGM).

Os processos a serem estudados pertencem ao intercâmbio dos alunos *Outgoing*, isto é, alunos em mobilidade pertencentes a uma Instituição Pública de ensino superior para uma universidade de destino, utilizados na Secretaria Geral de Relações Internacionais (SRInter) de uma Instituição Pública Federal de ensino superior, no caso a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

O Programa de intercâmbio que será o objeto da pesquisa não apresenta uma normatização de processos utilizados. A cada edital lançado na Universidade, nem sempre tem sido utilizada a proposta mais otimizada para a elaboração do intercâmbio, gerando prazos maiores e desperdícios de tempo. Assim, será feita a análise desses processos utilizados com o objetivo da identificação de melhorias.

Para tanto, faz-se o mapeamento dos processos utilizados nesta modalidade de intercâmbio, com o objetivo da identificação dos desperdícios e com a proposta de melhorias.

O Programa ESCALA Estudantil da Associação de Universidades Grupo Montevideu foi escolhido para o desenvolvimento da presente pesquisa, objeto da pesquisa-ação, pelo fato de que semestralmente a Instituição Federal lança Edital oferecendo 11 vagas para realizar o intercâmbio para alunos *outgoing* e *incoming*, em cada semestre letivo.

Considerando ainda que o *Lean Office* possui os mesmos conceitos do *Lean Manufacturing* e que procura a padronização das operações, o objetivo deste trabalho é estudar os processos administrativos existentes em um programa de intercâmbio estudantil, utilizando alguns dos conceitos do *Lean Office* para a padronização das operações dos processos envolvidos, criando-se assim um fluxo de trabalho que otimize tais processos.

O *Lean Office* tem apresentado, conforme literatura, bons resultados com economia para elaboração/padronização dos processos. O estudo proposto é de verificar a aderência de alguns conceitos neste programa de intercâmbio feito pela UFSCar.

Segundo Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009, p. 67):

[...] Você pode se perguntar por que escolhemos ver os processos como a unidade de análise, em vez de departamentos ou até mesmo a empresa [...] A razão é que a visão do processo oferece um quadro muito mais relevante da maneira como as empresas realmente trabalham [...]

Em contrapartida, há também uma necessidade da melhoria e modernização do desempenho do setor público, motivo pelo qual se fará a análise dos processos utilizados neste Programa de Intercâmbio.

Segundo Giacomo (2005, p. 137):

Vai se mostrando clara a necessidade de modernização da burocracia pública, a fim que ela possa lidar com os grandes desafios econômicos e sociais dos tempos atuais, ingressando em um novo estágio administrativo que incorpore as novas tecnologias de gestão.

Walshe, Harvey e Jas (2010, p. 173) dizem que:

Organizações do setor público têm feito crescente utilização de metodologias de melhoria de processos de negócios (BPIMs), particularmente *Lean* e Seis Sigma, nos últimos anos. Há vários exemplos de uma série de setores, incluindo a saúde, o governo central e do governo local, tanto no Reino Unido e o EUA [...]. A suposição de que os gestores do setor público devem ser capazes de entender o que precisa ser feito para alcançar os objetivos e atividades

organizacionais, pressupõe sua capacidade de desenvolver e utilizar estratégias de gestão para estes fins. Assim, a estratégia no setor público tornou-se um tema de pesquisa cada vez mais relevante.

Esta preocupação, portanto, é compartilhada também por outros governos no intuito da busca de melhorias aos usuários do serviço público, como demonstra a citação do exemplo do governo espanhol.

Gonzales, Lopis e Gasco (2013, p. 2025) dizem que:

[...] no governo espanhol a última década assistiu a uma série de esforços para modernizar a administração pública e transformar a prestação de serviços públicos em muitos países. A maioria dos esforços centrou na melhoria da eficiência e eficácia das operações do governo interno, a comunicação com os cidadãos e as operações com pessoas físicas e organizações, por tornar as informações e serviços disponíveis na internet. [...]

1.3 ORGANIZAÇÃO OBJETO DO ESTUDO: UFSCAR

A pesquisa foi realizada em uma Instituição Pública Federal de ensino superior, situada na cidade de São Carlos, fundada em 1968, e que iniciou suas atividades em 1970, denominada Universidade Federal de São Carlos, a UFSCar.

Segundo o Estatuto da Universidade Federal de São Carlos, cap. II, a Universidade se organizará com observância em 5 princípios, dentre eles a unidade de patrimônio e a administração.

Ainda segundo o Estatuto da Universidade Federal de São Carlos (p. 16):

Seção II – DA REITORIA

Art. 26 . A Reitoria, órgão executivo que superintende todas as atividades universitárias, é exercida pelo Reitor e compreende:

I – Vice-Reitoria

II – Pró-Reitorias

III – Diretorias de Campus (incluído pela Resol. ConsUni nº 63, de 13/12/2013)

IV – Órgãos de Apoio Acadêmico

V – Órgãos de Apoio Administrativo

VI – Órgãos de Apoio Complementar

O órgão de apoio administrativo, subordinado à Reitoria, responsável pelas questões relativas aos intercâmbios internacionais é a Secretaria Geral de Relações Internacionais, que é composta pela Divisão de Convênios e a Divisão de Mobilidade.

A Divisão de Mobilidade é responsável por toda a mobilidade docente e discente na Instituição, quer seja no âmbito de acordo de cooperação ou por programas específicos.

1.4 OBJETIVOS

Esta pesquisa é desenvolvida com o propósito de analisar e apresentar melhorias dos processos que são aplicados na mobilidade estudantil internacional de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Na atualidade, a mobilidade internacional é tida como uma importante fonte de aprendizado.

Neste capítulo será demonstrado o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.4.1 Objetivo geral

Propor melhorias nos processos administrativos de um Programa de intercâmbio estudantil internacional em uma Instituição Pública Federal de ensino superior com base em conceitos de produção enxuta.

1.4.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos foram divididos em 4 etapas

- Mapear os atuais processos utilizados no Programa;
- Avaliar os processos atuais utilizando conceitos do *Lean Office*;
- Identificar pontos relevantes que contenham ineficiências que comprometem os atuais processos e;
- Propor melhorias que possam contribuir para padronizar as operações dos processos utilizados no Programa.

Não foi objetivo da pesquisa a validação das melhorias propostas, assim como foram mapeados somente os processos inerentes aos alunos *outgoing* (alunos em mobilidade da

Instituição Pública Federal de ensino superior para uma universidade de destino).

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A Dissertação será desenvolvida em sete capítulos.

No capítulo 1, Introdução, é demonstrada a contextualização da pesquisa, com os conceitos de globalização, internacionalização e intercâmbio, assim como sua problematização, seus objetivos, que consistem na pesquisa-ação de um determinado programa de intercâmbio estudantil internacional e de sua estrutura do trabalho.

No capítulo 2, Mapeamento de processo e serviço público, é demonstrado o referencial teórico que será utilizado para a pesquisa-ação através da apresentação dos conceitos de processo, Gestão de Administração Pública e Universidade, além do Sistema de produção enxuta, *Lean Office*.

No capítulo 3, Metodologia da Pesquisa, é demonstrada a classificação da pesquisa realizada e sua inserção frente aos objetivos, tipos, fontes de pesquisa, caracterização.

No capítulo 4 é demonstrada a organização estudada e programas de mobilidade, é descrito o cenário que se insere a pesquisa, a instituição, sua localização geográfica, o setor pertencente à instituição, seu campo de atividade, suas atribuições, as descrições de programas de intercâmbio, a associação grupo de Universidades que oferece o Programa de intercâmbio, o Programa específico que é o objeto do estudo.

No capítulo 5 é descrito o mapeamento de processos realizados no Programa ESCALA Estudantil da AUGM para que o aluno participe do intercâmbio com suas respectivas atividades.

No capítulo 6 são apresentadas as sugestões de melhoria.

No capítulo 7 são apresentadas as conclusões e sugestões para estudos futuros.

2. MELHORIA DE PROCESSOS E SERVIÇO PÚBLICO

Para fundamentar a presente pesquisa foi necessário o estudo de alguns referenciais teóricos conceituais, portanto são apresentadas as revisões bibliográficas que deram sustentação teórica à dissertação: o conceito de processo, a produção enxuta, o *Lean Office* e suas ferramentas, o conceito de administração pública, e Universidade.

Segundo Lakatos e Marconi (2003) o referencial teórico permite verificar o estado do problema a ser pesquisado, sob o aspecto teórico e de outros estudos e pesquisas já realizados.

2.1 CONCEITO DE PROCESSO

Neste tópico são apresentadas as definições de processo que darão suporte para detalhar as atividades do programa de intercâmbio.

É essencial entendermos a função produção que existe em qualquer organização, para que se possam entender os processos ali existentes.

Segundo Slack et al (1996, p. 33):

A função produção na organização representa a reunião de recursos destinados à produção de seus bens e serviços. Qualquer organização possui uma função produção porque produz algum tipo de bem e/ou serviço.

Segundo Mendes (2012, p. 164):

Um sistema de produção consiste em um conjunto de elementos inter-relacionados com objetivo de produzir um resultado que pode ser a fabricação de bens manufaturados, a prestação de serviços, o fornecimento de informações ou o pacote desses elementos.

Contamos com a colaboração de alguns autores para definir o conceito de processo e suas melhorias como: Davenport (1994); Slack et al (1996); Gonçalves (2000), Cruz (2004), Lima (2006), Mendes (2012); Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009).

Segundo Davenport (1994, p. 1) “as atividades empresariais devem ser vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos-chave”.

Embora o termo atividades empresariais seja utilizado por Davenport, este conceito é válido para qualquer ambiente, não importa ser uma empresa pública ou privada.

Segundo ainda Davenport (1994, p. 6 - 7):

O que é um processo: a título de definição, um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente de mercado. Ele exige uma acentuada ênfase na maneira como o trabalho é feito na organização, em contraste com a ênfase relacionada com o produto em si, que se centra no que é o produto [...]. Um processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação.

Segundo Slack et al (1996, p. 36-37):

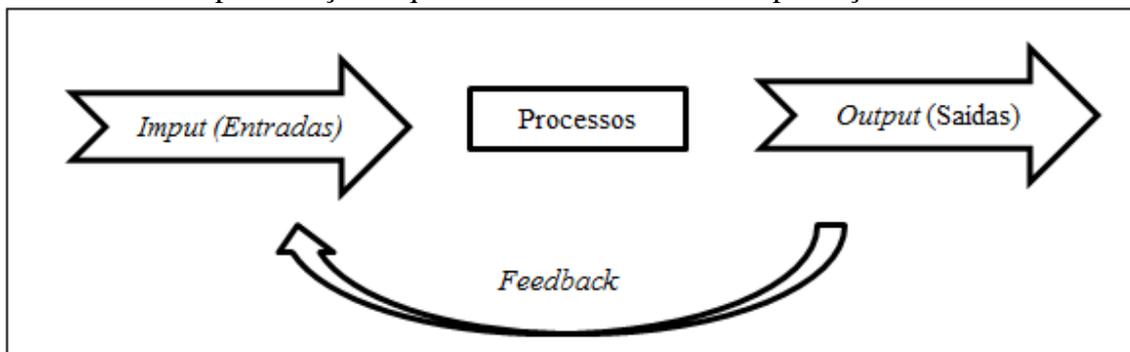
Qualquer operação produz bens ou serviços, ou um misto dos dois, e faz isso por *um processo de transformação*. Por transformação nos referimos ao uso de recursos para mudar o estado ou condição de algo para produzir *outputs* [...]. Em resumo a produção envolve um conjunto de recursos *inputs* usados para transformar algo ou ser transformado em *outputs* de bens ou serviços.

Podem-se citar dois tipos de recursos: de transformação (equipamentos, instalação e funcionários, subentende-se mão de obra) e os recursos a serem transformados (material, informação e consumidor).

Slack nos diz ainda que todas as partes da organização são operações e toda operação pode ser descrita pelo modelo – *input* – processo de transformação – *output*.

A figura a seguir ilustra os recursos existentes em um processo de transformação.

FIGURA 1 - Representação esquemática de uma cadeia de produção



Fonte: Nantes e Mendes (2012, p. 164)

Ainda segundo Slack et al (1996, p.120) “[...] a maneira de projetar o processo que produz o produto ou serviço terá um impacto significativo de habilidade da produção em atender às necessidades de seus consumidores [...]”.

Davenport (1994, p.365) cita ainda que Lester Thurow argumenta que:

As empresas japonesas gastam dois terços de seus orçamentos de pesquisa e desenvolvimento em novos processos e apenas um terço em produtos novos – o inverso das proporções dos investimentos das empresas americanas.

Os processos na área fabril são fáceis de observar e o desperdício e o retrabalho são claramente identificáveis. Os equipamentos e equipes de trabalho são dispostos ao longo do fluxo de material e que o deslocamento do trabalho nos escritórios não é tão facilmente observável (GONÇALVES, 2000, p. 8b).

O quadro 1, conforme citação dos autores, apresenta exemplos de operações e especifica alguns de seus *inputs*, processos de transformação e *outputs*.

QUADRO 1- Exemplos de alguns processos

| Sistema de Operação | Recursos de <i>input</i> | Transformação | <i>Outputs</i> |
|------------------------------------|--|--|---|
| Fabricante de alimentos congelados | - Comida fresca; - Operadores; - Equipamentos; - Congeladores | - Preparação do alimento - Congelamento | - Comida congelada |
| Universidade Pública | - Alunos - Professores - Servidores - Instalações - Conhecimento, etc. | - Ensino - Pesquisa - Extensão | - Profissionais - Novos conhecimentos; - Tecnologias - Cidadãos. |

Fonte: Mendes, Glauco (2012, p.165).

Outros autores também compartilham seus conceitos de processo:

A análise dos processos nas empresas implica a identificação das diversas dimensões desses processos. [...] A ideia de hierarquia é fundamental para a identificação dos processos essenciais e para a análise sistêmica das organizações. De acordo com essa ideia, os processos podem ser agregados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos ou grupos de atividades, e o nível de agregação mais adequado depende do tipo de análise que se pretende fazer (GONÇALVES; 2000, p. 10b)

Cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica (MARTIN, 1996 apud GONÇALVES, 2000).

Barcia, Boardman e Johnson (2010) relatam que os processos administrativos são significativos e são negligenciados.

Por isso é importante gerenciar os processos para que se possa visualizar os desperdícios ou retrabalhos encontrando assim sugestões de melhorias a serem propostas.

Neste sentido as decisões de melhoria de processo são mais indicadas quando a qualidade deve ser melhorada, o desempenho atual é inadequado e alguém tem uma ideia melhor. (KRAJEWSKI, RITZMAN, MALHOTRA, 2009).

Ainda segundo Krajewski, Ritzman e Malhota (2009, p. 119) a “melhoria de processo é o estudo sistemático das atividades e fluxos de cada processo para melhorá-lo. [...] Uma vez que um processo é realmente entendido, ele pode ser melhorado”.

Segundo Benatti (2007) é fundamental diferenciar dois conceitos, fluxo e processo:

- Processo: é a sequência ordenada de operações que desenvolvem um projeto, produto ou serviço;
- Fluxo: é a sequência de atividades necessária para criar o produto ou serviço, até a sua entrega ao cliente.

Davenport (1994, p.177) nos diz que os diagramas do processo como fluxogramas, estão entre os instrumentos mais úteis. As abordagens tradicionais usam o fluxograma para compreender os processos e comunicar-se sobre eles.

Mais uma vez Slack et al (1996, p. 159) contribuem a respeito do diagrama de processos. Entende-se por diagrama de fluxo de processo:

O diagrama mais comumente usado para documentar processo em gestão de produção é o diagrama de fluxo de processo. Este tipo de diagrama, que documenta o fluxo e as variadas atividades, usa diversos símbolos para identificar os diferentes tipos de atividades. Os diagramas de fluxo de processo permitem detalhar mais o projeto e sua avaliação.

Segundo Lima, (2006, p.118):

[...] Nota-se também que o trabalho de Melhoria de Processos vem mudando a cultura de forma gradual, provocando alteração nos valores e crenças das pessoas naturalmente sem nenhuma imposição. A satisfação dos clientes internos (funcionários) vem transformando a cultura e promovendo um avanço no aprendizado para ouvir ainda mais o cliente externo (pacientes) [...].

Uma forma de entender como a organização se estrutura e como funcionam seus processos é a análise dos macrofluxos. A construção e a leitura dos macrofluxos permitem conhecer como as atividades acontecem ao longo dos processos. A partir desta leitura, pode-se definir qual processo será aprofundado para que seja possível identificar o potencial de melhoria a objetivar (CRUZ, 2004, p. 529).

O mapeamento dos processos também ganha importância por sua função de registro e documentação histórica da organização. Uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos (conhecimento implícito ou tácito), a organização não pode se arriscar, em função de seus funcionários migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos (Vilella, 2000 apud Milan e Versetti, 2012, p.1034).

Notação do fluxograma utilizado no mapeamento dos processos segundo Greef, Freitas e Romanel (2012, p. 115):

O fluxograma é a principal ferramenta de representação de Fluxos de Informações, pois resulta em uma sequência gráfica, racional, clara e lógica das ações que compõem um trabalho ou processo e que compreendem informações orais, digitalizadas, escritas tradicionalmente, criadas digitalmente ou em quaisquer outros formatos.

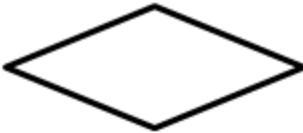
O fluxograma consiste em uma ferramenta que tem, portanto, como objetivos: a) padronizar a representação dos métodos, processos e Fluxos de Informações; b) agilizar a descrição, leitura e entendimento das atividades de informação representadas; c) viabilizar a identificação ágil de prioridades em se tratando de atender demandas de informação; d) possibilitar diferentes e amplos graus de análises das tarefas para atender essas demandas; e) evidenciar falhas e deficiências na sequência de atividades retratadas, que originam desperdício de recursos e sobre as quais pode ser aplicada a melhoria.

Ainda segundo Greef, Freitas e Romanel (2012, p. 116):

[...] todo fluxograma deve ter uma forma que indica seu início e seu fim, formas que indicam as atividades que são exercidas no Fluxo de Informação, elementos que apontam decisões tomadas na sequência se houver necessidade (estilo se sim ou não) e setas entre as formas que indicam a direção da sequência do início ao fim.

Para o mapeamento dos processos utilizou-se as notações sugeridas por Greef, Freitas e Romanel (2012) conforme figura a seguir.

FIGURA 2 – Símbolos para diagrama de fluxo de processos

| Formas para desenho de Fluxo de Informação | |
|---|---------------------|
|  | Terminal Início/Fim |
|  | Operação |
|  | Decisão |
|  | Documento |
|  | Sentido do fluxo |

Fonte: Greef, Freitas e Romanel (2012, p. 117)

Além do mapeamento de processos utilizando-se as notações mencionadas por Greef, Freitas e Romanel, pode-se também utilizar o mapeamento de processo através do SIPOC.

Processo de mapeamento SIPOC, segundo Martin (2008, p. 163-164):

Mapas de processo são utilizados em vários níveis dentro de um projeto. O que isto significa é que alguns mapas de processo serão necessários para descrever diferentes níveis de detalhe de processo que outros.

Agora vamos discutir um mapa de processo de alto nível usado para identificar os limites de um processo para melhor definir um projeto e sua carta. Este tipo de mapa é chamado de SIPOC. SIPOC é um acrônimo para *fornecedor-input-processo-output-cliente*.

Este tipo de mapa de processo é útil na definição de limites de processos ou áreas onde as equipes Kaizen devem concentrar suas atividades de melhoria de comunicação.

As principais etapas do processo que transformam entradas em saídas são também descritos como a parte do processo SIPOC.

Esta é uma visão de muito alto nível de um processo de fluxo de trabalho. Neste ponto, em uma análise do SIPOC é usado para identificar uma área importante de um processo que vai servir como uma fonte de melhoria de projeto.

SIPOC é a abreviatura em inglês de:

Suppliers (Fornecedores)
Inputs (entradas)
Process (processo)
Outputs (saídas)
Customer (clientes)

O SIPOC é um formulário para ajudar a definir um processo antes de começar a mapeá-lo, mensurá-lo ou melhorá-lo. É uma das ferramentas fundamentais na arte da melhoria de processos.

2.2 A PRODUÇÃO ENXUTA

Para se entender o processo do nascimento da produção enxuta há necessidade de se retroceder um pouco na história e brevemente explicar sobre a produção em massa.

Womack, Jones e Ross (1992) mencionam que Peter Drucker denominou a indústria automotiva como “a indústria das indústrias” e que ela atualmente continua sendo a maior atividade industrial. Afirmam também que, por duas vezes neste século, ela alterou nossas noções mais fundamentais de como produzir bens.

Os autores ainda mencionam que a primeira delas foi quando, logo após a primeira guerra, Alfred Sloan, da General Motors, e Henry Ford conduziram a fabricação mundial de séculos de produção artesanal para a era da produção em massa.

A segunda vez refere-se ao fato de que após a segunda guerra mundial Eiji Toyoda e Taiichi Ohno foram pioneiros no conceito da produção enxuta.

A diferença dos sistemas de produção é que o produtor em massa utiliza profissionais excessivamente especializados para projetar produtos manufaturados enquanto que a produção enxuta utiliza trabalhadores multiquificados.

Ainda segundo Womack, Jones e Ross (1992, p. 14)

[...] Henry Ford descobriu a maneira de superar os problemas inerentes à produção artesanal. Suas novas técnicas reduziram drasticamente os custos, aumentando ao mesmo tempo a qualidade do produto. Ford denominou seu sistema inovador de “produção em massa”.

A chave para a produção em massa [...] *consistia na completa e consistente intercambiabilidade das peças e na facilidade de ajustá-las entre si.*

De acordo com o glossário compilado pelo Lean Enterprise Institute (2003, p. 62), a produção em massa é um sistema de negócios desenvolvido no início do século XX para

organizar e gerenciar o desenvolvimento de produtos, as operações de produção, o sistema de compras e o relacionamento com os clientes.

Normalmente, o processo de produção tem uma hierarquia rígida e as atividades são separadas em planejamento/pensamento e prática/ação; o produto é levado ao processo e não ao contrário.

2.2.1 Nascimento da produção Enxuta

A produção enxuta nasceu em virtude da necessidade de inovação na fabricação dos automóveis pela Toyota, e da constatação de que o modelo de produção em massa, utilizados nas indústrias americanas, não seria adequado no Japão. A Toyota Motor Company foi fundada em 1937, mas passou por várias fases. Desde o início como fabricante de teares até culminar com a fabricação de automóveis, utilizando o Sistema de Produção Toyota.

Womack, Jones e Ross (1992) mencionam que no ano de 1950 a Toyota produziu 2.685 carros comparados aos 7.000 fabricados em um só dia pela Ford no complexo de Rouge (Detroit, inaugurado em 1931). E que após a visita do engenheiro Eiji Toyoda à Rouge (1950) ele declarou que seria difícil copiar e aperfeiçoar o modelo Rouge, e que a produção em massa não funcionaria no Japão por vários motivos, dentre os quais que o mercado doméstico era limitado, que a economia do país estava devastada pela guerra impedindo a compra de tecnologias de produção ocidentais mais recentes.

A primeira linha de pensamento enxuto, que seria a eliminação dos desperdícios, foi alcançada após estudos feitos por Eiji Toyoda e Taiichi Ohno no processo produtivo da Toyota no período posterior à Segunda Guerra Mundial. A Toyota ao assumir a nova prática de produção criou o Sistema Toyota de Produção.

Estes dados são relatados também por Womack, Jones e Ross (1992, p. 40):

Taiichi Ohno começou a desenvolver técnicas simples de produção, baseadas na prática ocidental, pois ela não fazia sentido na Toyota, assim como a empresa não comportaria tal técnica de produção em virtude do tamanho de sua capacidade fabril.

Womack e Jones (1998) mencionam também que o pensamento enxuto é o antídoto ao desperdício e as atividades são realizadas de forma cada vez mais eficaz, fazendo-se cada vez mais, com cada vez menos (esforço humano, equipamento, tempo e espaço).

Segundo o glossário compilado pelo Lean Enterprise Institute (2003, p. 63):

O Sistema Toyota de Produção (Toyota Production System – TPS) – sistema de produção foi desenvolvido pela Toyota Motor Corporation para fornecer a melhor qualidade, o menor custo e o *lead time* mais curto por meio da eliminação do desperdício.

Ainda segundo o glossário compilado pelo Lean Enterprise Institute (2003, p. 73):

A produção *Lean*, em comparação à produção em massa, requer menos esforço humano, menos espaço, menos capital e menos tempo para fabricar produtos com menos defeitos de acordo com as especificações precisas dos desejos dos clientes.

Os japoneses perceberam que havia desperdícios em seus processos produtivos, e que os eliminando estariam agregando valor ao produto. Listamos a seguir, no quadro 2, os desperdícios e perdas das atividades identificadas na Produção Enxuta com base na manufatura.

QUADRO 2 - Os sete desperdícios / perdas no ambiente industrial

| Sete desperdícios | Perdas no ambiente industrial |
|---|---|
| 1 Por superprodução | produção em excesso ou cedo demais |
| 2 De espera ou de tempo disponível | períodos de ociosidades de pessoas, peças e informações |
| 3 Em transporte | excesso de movimento de pessoas, informações ou peças |
| 4 Do processamento em si | uso equivocado de ferramentas, sistemas e procedimentos |
| 5 De estoque | armazenamento desnecessário de itens e falta de informação ou de produtos |
| 6 De movimento | desorganização do <i>layout</i> da fábrica, resultando em deslocamentos desnecessários e perda frequente de itens |
| 7 De fabricação de peças e produtos defeituosos | problemas em geral relacionados aos itens fabricados, como falta de qualidade, problemas na entrega e outros |

Fonte: adaptado de Greef, Freitas e Romanel (2012, p.26).

Greef, Freitas e Romanel, (2012, p. 12) enfatizam que:

O conceito “enxuto” em si, não veio da indústria, mas da comunidade científica, mais especificamente do “*Lean Production*”, ou Produção Enxuta. O livro “A máquina que mudou o mundo” publicado em 1990 por James Womack e Daniel Jones, propôs este termo pela primeira vez, com base no sistema Toyota de Produção e no Modelo Toyota.

2.3 CONCEITO DE *LEAN OFFICE*

Para o entendimento das melhorias propostas, são apresentados alguns conceitos do *Lean Office* e seus princípios da mentalidade enxuta.

Autores classificam a Mentalidade Enxuta como uma filosofia de gestão que tenta melhorar as operações realizadas, para oferecer o resultado esperado aos clientes. O fundamento do *Lean* é a eliminação das atividades desnecessárias, os desperdícios.

Greff, Freitas e Romanel (2012) e Carter (W, 2010) relatam que o desperdício, principal objeto da mentalidade enxuta, quando identificado e eliminado, confere produtividade e eficiência ao conjunto de tarefas restantes e que o *Lean Office* elimina o desperdício e economiza tempo.

O conceito de desperdício é compartilhado também por Tapping e Shuker (2010, p.50):

O alvo máximo do *Lean* é a total eliminação de desperdício. Em termos *Lean*, o desperdício é qualquer coisa que adicione custo ou tempo sem acrescentar valor. É algo que está sendo feito e que não tem valor para os clientes mesmo que possa estar incluído no custo total.

E também pelo glossário compilado pelo *Lean Enterprise Institute* (2003, p. 14):

Qualquer atividade que consome recursos, mas não agrega valor ao cliente. A maioria das atividades é desperdício (muda). Há dois tipos de desperdício: tipo 1 não agrega valor, mas é inevitável dentro de uma determinada situação, e tipo 2 não agrega valor e pode ser imediatamente eliminado. Na maioria dos fluxos de valor, as atividades que realmente agregam valor para o cliente são uma pequena fração do total de atividades. Eliminar o grande número de desperdícios é a maior fonte potencial de melhoria do desempenho corporativo e do serviço ao cliente.

Dentro do ambiente corporativo existem áreas de apoio à produção, podendo ser compreendidos como bens de capital, serviços e outros. Não se pode relacionar o conceito de desperdício somente ao ambiente de manufatura (indústria).

Segundo Tapping e Shuker (2010, p. 2), “toda organização reconhece que se tornar *Lean* é uma meta importante e uma das áreas geralmente negligenciadas é o trabalho administrativo”.

Ainda segundo Greff, Freitas e Romanel (2012) o escritório é um local de trabalho que reúne pessoas, máquinas e materiais para o processamento de dados e informações e fazem parte de qualquer área de negócio, sendo a informação o principal insumo, recurso e eventual produto de suas atividades. Suas principais atividades diferem da racionalização e padronização dos fluxos de materiais, pois giram em torno de atividades relacionadas à informação. Por isso a gestão de escritórios deve contemplar tarefas para simplificação de processos, flexibilização de fluxos de informações, organização das áreas de trabalho, entre outras ações. E desta maneira pode-se aplicar aos escritórios os princípios do *Lean Office*.

Torrobiano e Machín (2009, p. 54 – 59) discursam sobre a melhoria contínua com a utilização dos processos, aplicando os princípios *Lean*:

A finalidade do processo não é simplesmente para fazer melhorias rápidas. O verdadeiro objetivo é criar uma cultura de melhoria contínua. [...] A melhoria contínua não é possível sem a criação de processos claros e padronizados: sem padronização, não há base para a melhoria.

De fato, sem padronização qualquer melhora que se produza é pouco provável que seja duradoura. Do mesmo modo, a melhora contínua não é um ideal ou um objetivo abstrato. Isto é o que realmente acontece quando as organizações aplicam os princípios *Lean*.

Sem o ciclo de melhoria de processos, padronização e eliminação de desperdícios (que prepara o terreno para futuras melhorias e investimentos) a melhoria contínua é apenas um *slogan* vazio. Com este ciclo, se cria uma reação em cadeia em que cada nova conquista torna-se a base ou trampolim para melhorias futuras, criando um impulso de aceleração.

O *Lean Office* é então a prática do *Lean Manufacturing* no ambiente dos escritórios, ou seja, no ambiente administrativo visando à diminuição do desperdício, das atividades que não agregam valor, com a pretensão de melhoria dos processos e do desempenho. Os sete desperdícios demonstrados por Taiichi Ohno podem ser adaptados também à área administrativa, conforme exemplos a seguir.

O Quadro 3 ilustra os tipos de desperdícios na superprodução de informações citados por Oehmen e Rebentisch (2010) que podem ser vistos em uma empresa de manufatura. Eles mencionam em seu artigo que os processos de desenvolvimento de produtos são complexos, e o desperdício pode ocorrer dentro desses processos. E que além dos desperdícios associados com a transformação de bens físicos, a identificação do desperdício no desenvolvimento do produto centra-se também na transformação da informação. O desperdício de superprodução de informação ocorre sempre que qualquer informação supérflua ou desnecessária é entregue, ou se a informação for entregue fora de sincronia e, portanto, não for útil.

QUADRO 3 - Exemplos de diferentes tipos de desperdícios

| | |
|---|--|
| 1- Superprodução de informações | <ul style="list-style-type: none"> - Dois grupos diferentes criam a mesma entrega. - Disponibilizar informações muito cedo. |
| 2- Superprocessamento de informação | <ul style="list-style-type: none"> - Complicações na engenharia de componentes e sistemas - Trabalhar em diferentes sistemas de TI, convertendo dados para frente e para trás. |
| 3- Falta de comunicação das informações | <ul style="list-style-type: none"> - Grandes e longas reuniões, excessivas listas de distribuição de e-mail - Entregas desnecessárias ao invés de responsabilidade contínua. |
| 4- Armazenamento de informação | <ul style="list-style-type: none"> - Salvar informações devido a interrupções frequentes. - Criar grandes depósitos de informações devido a grandes tamanhos de lotes. |
| 5- Gerar informações falhas | <ul style="list-style-type: none"> - Cometendo erros no design de componentes e arquitetura. - Disponibilizar informações obsoletas para seguintes tarefas. |
| 6- Corrigindo informações | <ul style="list-style-type: none"> - Otimizar iterações. - Reformulação entregas devido à mudança de alvos. |
| 7- Esperando por pessoas | <ul style="list-style-type: none"> - Esperar por muito tempo o término das atividades de tempo de espera. - Espera devido aos horários irrealistas. |
| 8- Movimento desnecessário de pessoas | <ul style="list-style-type: none"> - Obtendo informações andando para cima e para baixo no corredor. - Viajar para reuniões. |

Fonte: Oehmen e Rebentisch (2010, p. 9).

Seraphim, Silva e Agostinho (2010) exemplificam os sete grandes desperdícios através de uma adaptação demonstrando como os mesmos estão presentes na manufatura e no escritório, conforme demonstrado no Quadro 4:

QUADRO 4 - Os sete desperdícios na manufatura e no escritório

| Item | Manufatura | Escritório |
|-------------------------|--|---|
| Processamento sem valor | Utilização errada de ferramentas, procedimentos ou sistemas | Uso incorreto de procedimentos ou sistemas inadequados, ao invés de abordagens simples e eficazes. |
| Superprodução | Produzir excessivamente ou cedo demais, resultando em excesso de inventário | Gerar mais informação, em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário ou antes do correto momento |
| Inventário | Excesso de matéria-prima, de peças em processamento e estoque final. | Alto volume de informação armazenado (<i>buffer</i> sobrecarregado) |
| Defeito | Problema de qualidade do produto ou serviço. | Erros frequentes de documentação, problemas na qualidade dos serviços ou baixa <i>performance</i> de entrega |
| Transporte | Movimento excessivo de pessoas ou peças, resultando em dispêndio desnecessário de capital, tempo e energia. | Utilização excessiva de sistemas computacionais nas comunicações |
| Movimentação | Desorganização do ambiente de trabalho, resultando em baixa <i>performance</i> dos aspectos ergonômicos e perda frequente de itens. | Movimentação excessiva de pessoas e informações |
| Espera | Longos períodos de ociosidade de pessoas e peças, decorrentes, por exemplo, de máquina em manutenção ou em preparação (<i>set-up</i>), resultando em <i>lead time</i> longo. | Períodos de inatividade das pessoas e informações (aprovação de assinatura, aguardar fotocópias, esperar no telefone) |

Fonte: Seraphim, Silva e Agostinho (2010, p.391).

2.3.1 Princípios da Mentalidade Enxuta

A Mentalidade Enxuta possui cinco princípios: Valor, Cadeia de Valor, Fluxo de Valor, Puxar a Produção e Perfeição, que serão definidos a seguir.

Valor

Segundo Wowack e Jones (1998, p. 4), “o ponto de partida inicial para o pensamento enxuto é o valor. O valor só pode ser definido pelo cliente final”.

Segundo o glossário compilado pelo Lean Enterprise Institute, (2003, p. 87).

Valor: conteúdo inerente de um produto, segundo o julgamento do cliente, refletindo em seu preço de venda e demanda de mercado.

O valor em um produto típico é criado pelo fabricante por meio de uma combinação de ações, algumas das quais produzem valor conforme percebido pelo cliente e outras são meramente necessárias devido à atual configuração do projeto e do processo de produção. O objetivo do Pensamento *Lean* é eliminar as atividades desnecessárias, preservar e aumentar aquelas que agregam valor para o cliente.

Segundo Greef, Freitas e Romanel (2012, p. 63), o valor é o contrário do desperdício, pois seu escopo é de oferecer benefícios aos clientes que o solicitam, da forma mais ágil e qualificada possível.

Cadeia de Valor

Cadeia de valor, segundo Womack e Jones (1998, p. 8):

É o conjunto de todas as ações específicas necessárias para se levar um produto específico (seja ele um bem, um serviço, ou, cada vez mais, uma combinação dos dois) a passar pelas três tarefas gerenciais críticas em qualquer negócio: *a tarefa de solução de problemas, a tarefa de gerenciamento da informação e a tarefa de transformação física.*

Fluxo de Valor

Tapping e Shuker (2010, p. 8) exemplificam: “pode-se dizer que o fluxo de valor é como um rio cujo fluxo não encontra curvas pronunciadas, de modo que a água corre tranquilamente. O que quer que esteja abaixo, na corrente, receberá, sem grande esforço, o fluxo vindo de cima”.

Greef, Freitas e Romanel (2012, p. 64) ainda nos fornecem os conceitos:

O Fluxo é estabelecido após a identificação do Valor, respectiva Cadeia e da eliminação de desperdícios intrínsecos a ela.

Portanto, o passo seguinte ao mapeamento da Cadeia de Valor em processos é tornar contínuo o seu Fluxo, por meio da mudança gradual do pensamento e do comportamento das pessoas envolvidas.

Rother e Shook (2003, p. 43) relatam as características de um fluxo de valor:

[...] O fluxo de valor enxuto é aquele que produz somente o quanto e quando o próximo processo necessita. Devemos ligar todos os processos desde o consumidor até o fornecedor em fluxo regular sem retornos, que gera o menor “*lead time*”, a mais alta qualidade e o custo mais baixo.

Benatti et al (2012, p.2) diz que:

Quando o fluxo de informações é deficiente, as dificuldades em realizar as tarefas do dia-a-dia são enormes. Desde a entrada de um pedido, passando pela administração de vendas, a programação logística e chegando até a produção, há várias possibilidades de erros na realização das atividades necessárias para a efetiva entrega do pedido.

O Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV) é a principal ferramenta na busca por oportunidades de melhorias dentro de um processo, seja ele fabril ou administrativo.

Puxar (a produção)

Este princípio representa a realização das tarefas do processo de produção apenas mediante o *input* ou demanda pelo produto ou serviço, por parte dos clientes, eliminando a produção desnecessária, a produção em excesso e o tempo despendido para a geração de itens que não agregam valor.

Perfeição

A perfeição deve ser o elemento norteador da implantação do *Lean Thinking* em qualquer ambiente, pois o que move essa filosofia é a entrega do valor da forma como é esperado ao cliente que o solicita, independentemente do processo envolvido.

Tapping e Shuker, (2010, p. 77-78) definem que as métricas *Lean* são sempre baseadas nos sete desperdícios mortais e apresentam algumas métricas padrões;

Algumas métricas *Lean* padrões são:

- Metas de término de projeto
- *Lead time* do trabalho total
- Tempo de ciclo de trabalho total
- Erros internos

- Horas extras
- Carga de trabalho acumulado

2.3.2 Relatos de experiências da implantação do *Lean*

A seguir é apresentado por alguns autores relatos da implantação do *Lean*.

Os autores, Scherrer-Rathje, Boyle e Deflorin (2009, p. 79 e 88) relatam a experiência da implantação pela segunda vez do projeto *Lean*:

[...] Não é fácil ser *Lean*. E para muitas empresas, implementar *Lean* pela primeira vez nem sempre acontece. *Lean* é uma filosofia de gestão focada na identificação e eliminação de desperdícios ao longo de toda cadeia de valor de um produto, que se estende não só dentro da organização, mas também ao longo da rede da cadeia de suprimentos da empresa. [...] Estabelecer laços de feedback, obtenção de feedback nas atividades *Lean* – positivas e negativas - e fazer ajustes, são críticos para o sucesso *Lean* [...].

A lição final diz respeito à importância crítica da avaliação contínua e medição durante o esforço de implementação do *Lean*.

Ainda segundo Greef, Freitas e Romanel (2012, p. 179):

O *Lean Office* é um conceito que varia conforme cada área de trabalho e cada objetivo dos escritórios em agregar valor as suas atividades. Padrões de implementação desse conceito surgem à medida que ocorre sua aplicação e são, em maioria de responsabilidade dos próprios escritórios. Portanto, cada qual pode e deve identificar sua forma específica de estruturação *Lean*, de mudança cultural e de organização, com envolvimento tanto dos colaboradores internos quanto dos interessados, externamente, em suas atividades.

Ainda segundo Locker (2012, p.5):

[...] Quando implementamos o *Lean* em escritório e em estabilidade em seus processos, então, padronizados se tornarão seus pontos de partida. Quando padronizamos, desenvolvemos práticas consistentemente seguidas por todas as pessoas que realizam o processo e/ou as atividades ligadas a ele.

Por que se importar em como eu fiz, desde que eu faça? Importa. Na maioria dos casos, há alguma aparência de estabilidade que pode ser melhorada pela padronização.

É importante ressaltar que a aplicação do *Lean Office* em um ambiente administrativo público terá suas especificidades, principalmente em virtude de suas restrições relacionadas à sua gestão administrativa.

2.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Neste tópico são apresentados os princípios básicos da administração pública, a burocracia e o conceito de Universidade. É relatado, como ilustração, utilização do *Lean* no setor público.

De acordo com o artigo 37 da Constituição Federal 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).

2.4.1 A Burocracia

De acordo com a bibliografia, gestão pública é definida por alguns autores, e que, segundo Lizarelli (2012, p. 52):

Um dos cientistas que se propuseram a estudar a importância das organizações formais para a sociedade foi Max Weber, que se deteve nas organizações que se baseiam em regulamentos, leis racionais, chamadas organizações burocráticas. A teoria da burocracia desenvolveu-se por volta da década de 1940, quando os trabalhos de Weber foram descobertos e traduzidos, devido à necessidade de um modelo de organização racional que caracterizasse as variáveis envolvidas e o comportamento das pessoas, podendo ser aplicado a todos os tipos de organização.

Maximiano (2011), citado por Lizarelli, (2012, p. 52):

A burocracia é uma forma de organização humana baseada na racionalização, com o objetivo de coordenar os recursos (meios) de forma a alcançar os propósitos firmados e, assim, atingir a máxima eficiência. Ainda segundo ele, as organizações formais ou burocráticas possuem algumas características que se distinguem dos grupos ou organizações informais.

QUADRO 5 - Características das organizações burocráticas

| Característica | Descrição da característica |
|---|--|
| Formalidade | A organização é baseada em normas, regulamentos e leis que delinham os direitos e deveres das pessoas que a constituem. O administrador se baseia nos regulamentos explícitos para gerenciar a organização e representa uma figura de autoridade, que é responsável pelo cumprimento das leis, às quais, também, está sujeito. |
| Impessoalidade | A impessoalidade estabelece que as relações entre as pessoas são geradas pelo cargo que ocupam e pelos deveres e direitos relativos à esse cargo. A obediência é devida ao cargo, e não aos ocupantes. Além disso, o cargo está subordinado às leis que regem a organização. |
| Profissionalismo | Os cargos da burocracia oferecem uma carreira profissional e possibilitam remuneração para subsistência dos funcionários |
| Caráter legal das normas e regulamentos | É uma organização baseada em legislação própria, estabelecida previamente por escrito. As normas e regulamentos conferem às pessoas autoridade e poder para cobrança dos funcionários. |
| Caráter formal das comunicações | Todos os procedimentos e ações possuem documentação específica para não gerar dúvidas sobre as informações. Como as comunicações são repetitivas, a burocracia utiliza rotinas e formulários. |
| Rotinas e procedimentos padronizados | Regras e normas são formalizadas para cada cargo e regulamenta a conduta do ocupante de cada cargo, facilitando, também, a avaliação de desempenho de cada pessoa. |
| Especialização da administração | Existe separação entre propriedade e administração. Os administradores não são necessariamente os donos dos meios de produção. |

Fonte: Lizarelli (2012, p. 53 apud NANTES, MENDES, 2012)

O quadro 5 demonstra as particularidades das organizações burocráticas que contribuem para uma administração mais centralizada na hierarquia dos cargos e departamentos, ao invés de um administração focada em processos. Há excesso de documentação (em decorrência das normas, regulamentos e leis) o que torna morosa a execução dos procedimentos necessários a uma ação requerida. Considerando a rotina utilizada por meio dos documentos e a conduta do ocupante do cargo que deve seguir regras e normas, não há espaço para sugestão de mudanças para a execução dos procedimentos.

Segundo Oliveira, (C, 2007, p. 271 – 272):

Na década de 1980, a burocracia entra em descrédito total. Os problemas econômicos e a ineficiência das políticas públicas nesse período são fundamentais para debilitar a imagem de quem trabalhava no setor público. Nos anos 1990, havia um consenso na literatura de que o modelo burocrático era ineficiente, dispendioso e que não tinha espaços para mecanismos de controle de resultados e de desempenho dos agentes públicos, importantes para o acompanhamento pela sociedade das ações empreendidas pelos governos. Conceitos como transparência, responsabilização, *accountability*, cidadão-cliente ganham projeção.

Cabe ressaltar que a história da administração pública no Brasil é pontuada por altos e baixos, por momentos em que a organização das atividades do Estado

recebeu especial atenção e por outros nos quais não era um tema da agenda de governo.

Mesmo tendo uma administração centrada na burocracia, faz-se necessária uma busca para a qualidade no serviço público.

Segundo Brulon, Ohayon e Rosenberg, (2012, p. 265):

Devido à importância do papel desempenhado pela administração pública, sua forma de se organizar passou por mudanças ao longo dos anos em busca de aprimoramento. As críticas aos modelos adotados deram origem a alguns processos de reforma que se disseminaram entre muitos países. O Brasil também sofreu o reflexo desse processo.

Para que pudesse atender ao seu novo papel de indutor do desenvolvimento econômico, o Estado precisou se transformar, por meio da racionalização burocrática do serviço público (COSTA, 2008a). Esta transformação envolveu a padronização, normatização e implementação de mecanismos de controle, em um processo conhecido como reforma burocrática da administração pública. A administração pública adota, assim, uma forma racional-legal de dominação, descrita por Weber (2009) como aquela que se legitima a partir da crença em regras e normas.

Giacomo (2005, p. 137) acredita que:

Vai se mostrando clara a necessidade de modernização da burocracia pública, a fim que ela possa lidar com os grandes desafios econômicos e sociais dos tempos atuais, ingressando num novo estágio administrativo, que incorpore as novas tecnologias de gestão.

Ainda segundo Siqueira e Mendes (2009, p. 241):

A modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais.

As preocupações quanto à qualidade no serviço público são mencionadas por diversos autores. Para Ananias, (2010, p. 334), por exemplo:

Do ponto de vista histórico, a preocupação em desenvolver uma política de qualidade na área de gestão pública é relativamente recente e evidencia um processo importante de valorização e consolidação de políticas. É também o reflexo de um processo de mobilização em torno da defesa e construção de um ideal de bem comum, que se encontra em uma fase avançada de amadurecimento na sociedade brasileira.

Mendes (2012) diz que a principal função das organizações públicas é a de atender aos anseios da sociedade o que difere das empresas privadas que buscam o lucro financeiro. No Brasil, a preocupação com a qualidade teve início na década de 1990 com a criação de dois programas de qualidade, e, desde 1991 o Programa de Qualidade no Serviço Público vem buscando transformar as organizações públicas brasileiras e orientá-las na direção da qualidade na prestação de serviços ao público, retirando o foco dos processos burocráticos. A busca pela melhoria dos serviços e da qualidade no serviço público deve-se levar em conta as características da atividade pública, pois ela difere das do setor produtivo. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Brasil, 2008), destaca que há diferenças existentes entre os dois setores, citando algumas dessas diferenças: a administração pública só pode fazer o que a lei permite, enquanto a iniciativa privada pode fazer tudo o que não estiver proibido por lei; a atividade pública é financiada com recursos públicos enquanto que o setor privado é financiado com recursos de particulares, o conceito dos *stakeholders* no âmbito da administração pública é ampliado em relação ao utilizado pela iniciativa privada. No setor público brasileiro a busca pela melhoria dos serviços sempre esteve associada a diversos programas, iniciando-se com o Programa Nacional de Desburocratização (1979) até o GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (2005), que tem como principais ações: desregulamentação de normas, simplificação de processos, procedimentos, rotinas e atividades que não agregam valor.

Segundo Sobreira Neto (2007, p. 23) “a melhoria da qualidade dos serviços públicos e da produtividade das organizações da administração pública direta tem sido uma preocupação constante de administradores, políticos e contribuintes nos últimos anos”.

Para o Ministério do Planejamento (2012, p.7), se o Estado deve se orientar para as entregas (de bens e serviços) à sociedade, para a comunicação com a população e o diálogo federativo, então os instrumentos de planejamento, orçamento e gestão pública devem seguir o mesmo caminho. Isto requer permanente autocritica sobre a utilidade dos processos já desenvolvidos e flexibilidade para que sejam deixados de lado rotinas meramente burocráticas. Um novo significado para o conceito de gestão dialoga com esse espírito transformador que permeia o recente ciclo do desenvolvimento brasileiro. Nesses termos, entende-se a gestão não apenas como um conjunto de processos que devem ser utilizados para organizar a ação pública. O conceito adequado deve ir além da dimensão da organização visto que esse significado traz consigo o risco de que a gestão torne-se um fim em si mesma, desconectada dos resultados que produz.

Ainda para o Ministério do Planejamento (2009, p. 15), tampouco podemos nos esquecer que o Estado exerce suas funções por intermédio dos servidores públicos. No tratamento direto com o cidadão, o Estado abstrato, sem rosto, não existe.

Segundo Marini e Martins (2009, p. 15) “uma boa gestão é aquela que alcança resultados, o que, em última análise, significa, no setor público, atender às demandas, interesses e expectativas dos beneficiários, criando valor público”.

Gálvez (2012, p. 109) diz que:

[...] A política pública é um processo complexo, cujo sucesso exige uma visão sistêmica e uso de critérios técnicos, e que [...] em todo caso, o que é indiscutível é que toda política que melhore o bem-estar dos cidadãos, em algum lugar, sem prejudicar o resto, resulta em princípio desejável [...].

Walshe, K. et al (2010) dizem que:

Gestores públicos são cada vez mais solicitados a fazer mais com menos. Eles são esperados para encontrar maneiras de melhorar o desempenho organizacional - mesmo em tempos de diminuição dos recursos financeiros, e muitas vezes em face da escassez de recursos humanos.

No artigo de Carter et al (B, 2011), publicado na revista *New Technology, Work and Employment*, (2011, p. 83-96), faz-se um relato da aplicação de *Lean* no serviço público britânico, mais precisamente no Her Majesty's Revenue and Customs (HMRC) - Receita de Sua Majestade e Alfândega.

Em 2004 o governo britânico anunciou mais de 80.000 cortes de empregos em todo o serviço público, incluindo 10.500 no HMRC. Foi recrutada uma pessoa do setor privado para exercer a função de chefe executivo desta instituição, que lançou uma mudança radical de cultura de gestão que incorporava a gestão do setor privado. O *Lean* foi aplicado juntamente com um programa de avaliação de desempenho. Ocorreram várias situações, dentre elas a utilização da mentalidade enxuta ligando a produtividade com competitividade, impactando sobre as relações entre os membros da equipe e entre equipes, tendo também um impacto previsível sobre a qualidade de vida no trabalho da equipe de “chão de escritório”. Portanto a experiência na HMRC foi impactante e cheia de conflitos. A conclusão geral é de que as técnicas de produção enxuta são vistas pelo alto *staff* dos funcionários públicos e políticos do Reino Unido como uma política para melhoria da qualidade do serviço e redução de custos

trabalhistas. Argumentando-se ainda que enquanto a introdução das técnicas enxutas podem resultar em demissão, os sobreviventes do processo podem experimentar empregos com maior autonomia e desenvolvimento de habilidades.

Vale salientar que este relato de experiência se refere ao Reino Unido, onde as políticas de emprego público diferem das políticas brasileiras, porque o servidor público no Brasil tem estabilidade.

Turati (2007) defendeu dissertação de mestrado com a aplicação do *Lean Office* no setor público junto à Secretaria Municipal da Fazenda da Prefeitura de São Carlos – SP e concluiu que os procedimentos administrativos públicos apresentaram desempenho superior após a aplicação dos conceitos.

O gerenciamento de fluxo de valor não é só uma ferramenta de gestão; é um processo comprovado para planejar as melhorias que permitirão que a sua empresa se torne *Lean*. (TAPPING, SHUKER, 2010).

Pode-se citar alguns estudos realizados que abordam a aplicação do *lean* no serviço público como também a aplicação da gerência de processos.

Turati (2007) estuda a aplicação dos conceitos do *Lean Office* no setor público e descreve que os procedimentos administrativos públicos apresentaram desempenho superior após a aplicação dos conceitos e que os procedimentos administrativos públicos podem ser melhorados.

Barbalho, Richter e Rozenfeld (2008) estudam a melhoria do processo de aquisição de materiais e componentes para protótipos de novos produtos em uma empresa cujo enfoque está no desenvolvimento de tecnologias e equipamentos de ponta. É utilizada a aplicação de conceitos de desenvolvimento enxuto na melhoria do processo de aquisição de itens importados. São utilizados conceitos de produção enxuta para processos organizacionais que tenham caráter administrativo. O processo de importação foi inicialmente mapeado através da identificação de seus principais marcos e demonstram que o acompanhamento do processo de importação permitiu reduzir o *lead-time* dos itens importados e permite também determinar os tempos de processo e de fila das importações. É feita então uma proposta de melhoria que identifica uma redução de 57,6% no *lead-time* médio das importações. Além disso, permite 76,9% de redução do tempo de fila no processo.

Mückenbergera, Togashib, de Pádua e Miura (2011) estudam a gestão de processos (gestão de processos de negócio - BPM), aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. É realizada a análise do processo, identificadas as melhorias e é proposta pelos pesquisadores um novo modelo de

processo que é apresentado à Instituição. Uma vez que os processos são modelados, torna-se mais claro para os gestores como e onde otimizá-los. Como contribuição do estudo desataca-se a simplificação e melhoria do processo de realização de convênios com redução do seu tempo de execução e que o BPM demonstra-se aplicável como instrumento de gestão e melhoria de processos.

Müller, Diesel e Sellito (2010) estudam a análise de processos e oportunidades de melhorias em uma empresa de serviços, ou seja, reduzir os prazos de atendimento de uma empresa de cobrança. É realizado o mapeamento dos processos atuais processos, identificado as ineficiências que atrasam o processo, proposto melhorias; e monitorado os primeiros resultados. Diante das informações coletadas na pesquisa, ficou evidente a existência de falhas nas transições entre departamentos, o que gerava atrasos nos prazos da prestação dos serviços. O mapeamento dos processos abriu possibilidades de novas pesquisas

Pereira Junior (2010) estuda em sua dissertação de mestrado um método de gestão de processos para micro e pequena empresas que atuam com prestação de serviços. E considera que a utilização de uma metodologia de gestão por processos permite identificar os principais processos da organização e padronizar suas documentações. Auxilia o gestor a definir quais estratégias deverão ser adotadas para melhorar o atendimento ao cliente. E que uma característica importante do método proposto é a utilização de fluxograma para o mapeamento dos processos, facilitando a compreensão do processo em análise e possibilitando uma visão holística deste. Este é um fator primordial para este tipo de atividade, pois, esta visão geral, permite ao gestor entender o processo e rapidamente verificar pontos que podem ser melhorados ou eliminados.

2.5 A UNIVERSIDADE

Segundo Nogueira, (2005, p. 29-30):

Edificada no decorrer de uma longa evolução histórica, cujos primórdios remontam à Idade Média, a Universidade se consolidou como um agregado de pessoas possuidoras de certas qualidades e unidas pela missão de produzir e transmitir conhecimento, acumular e disseminar pensamento crítico, formar outras pessoas, jovens sobretudo, como cidadãos, profissionais e lideranças intelectuais. A universidade é uma decisiva referência do Estado (comunidade política) e vincula-se ao Estado (aparato administrativo e de governo). No primeiro caso, recebe uma atribuição ética, educacional e política; no segundo, muitas incumbências e algumas restrições [...]. Com isso, obriga-se a obedecer a

determinados parâmetros legais, seguir diretrizes gerais de educação e acompanhar orientações governamentais, bem como a reproduzir determinadas exigências técnicas e operacionais, comuns a todas as organizações complexas.

De acordo com Segatto, (2005, p. 9):

Instituída tardiamente, anos trinta do século XX, a Universidade no Brasil foi organizada segundo os moldes europeus. Apesar de seu caráter temporal (CUNHA, 1980) tornou-se uma das principais instituições do país – ao lado de outras (Igreja, Exército e o PCB – Partido Comunista Brasileiro) passou a ter, nas décadas seguintes à sua implantação, papel relevante e fundamental na formação de quadros científicos e intelectuais, no desenvolvimento socioeconômico e na renovação da cultura política social.

A Universidade Pública se insere no contexto organizacional burocrático citado anteriormente e embora deva seguir regras em seu funcionamento, é plausível de ações para melhorar seu desempenho.

3. METODOLOGIA E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se a definição de metodologia da pesquisa, sua classificação e a escolha da metodologia utilizada.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p. 159) o problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para qual se deve encontrar uma solução.

Segundo Oliveira (M, 2005, p. 53), o método de pesquisa deve ser entendido em uma perspectiva ampla, como sendo o caminho escolhido para atingir os objetivos preestabelecidos na elaboração do projeto de pesquisa.

Segundo Gasque (2012, s.p.):

O referencial teórico relaciona-se à seleção do significado de cada conceito-chave tratado na pesquisa e, em consonância com a linha de pesquisa e teoria adotadas pelo autor/pesquisador.

A revisão de literatura refere-se ao levantamento do assunto do tema pesquisado. Abrange artigos com resultados de pesquisas, pontos de vista diversificados de autores, livros técnicos, etc. O levantamento deve cobrir o assunto a ser pesquisado. Uma forma prática de fazer isso é levantar os conceitos-chave da pesquisa e, depois, tratar cada conceito aprofundando nos aspectos etimológicos (origem da palavra), históricos, evolução, significado atual e mostrar resultados de pesquisas sobre o conceito.

Gonsalves (2011, p. 66) nos guia com a seguinte definição, “podemos classificar as pesquisas segundo diferentes critérios: segundo seus objetivos, seus procedimentos de coleta, suas fontes de informação e ainda, segundo a natureza de seus dados”.

O Quadro 6 ilustra a classificação da pesquisa.

QUADRO 6 - Classificação da pesquisa

| Tipos de pesquisas segundo os objetivos | Tipos de pesquisas segundo os procedimentos de coleta | Tipos de pesquisas segundo as fontes de informação | Tipos de pesquisas segundo a natureza dos dados |
|--|--|---|--|
| - Exploratória | - Experimento | - Campo | - Quantitativa |
| - Descritiva | - Levantamento | - Laboratório | - Qualitativa |
| - Experimental | - Estudo de caso | - Bibliográfica | |
| - Exploratória | - Bibliográfica | | |
| | - Documental | | |
| | - Participativa | | |

Fonte: Gonsalves (2011, p. 66).

A presente dissertação pode ser classificada levando-se em conta os vários autores: Gil (2002), Oliveira (M, 2005), Martins (2010), Miguel (2010), Gonsalves (2011), Thiollent (1985).

Segundo os objetivos, é considerada exploratória, pois esse tipo de pesquisa objetiva dar uma explicação geral sobre determinado fato, através de delimitação do estudo, levantamento bibliográfico, leitura e análise de documentos.

Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Esse tipo de pesquisa requer um consistente levantamento bibliográfico, análise de documentos, observações, fatos, fenômenos e o procedimento metodológico que se aplica ao método de estudo de caso.

Quanto aos procedimentos de coleta, apresenta-se como uma pesquisa-ação.

A Pesquisa-ação é definida por Thiollent (2010, p.16) como:

Um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estrita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Ainda citando Thiollent (2010) um dos objetivos da pesquisa-ação é resolver ou, pelo menos, esclarecer os problemas da situação observada; e uma das áreas de sua atuação é a organização e sistemas, pois ela contém todas as atividades cujos objetivos consistem em coordenar diferentes grupos de trabalhos e decidir a respeito das metas e meios necessários para produzir um determinado produto ou serviço.

Segundo Gil (2002, p.143):

O planejamento da pesquisa-ação difere significativamente dos outros tipos de pesquisa considerados. Não apenas em virtude de sua flexibilidade, mas, sobretudo, porque além dos aspectos referentes à pesquisa propriamente dita, envolve também a ação dos pesquisadores e dos grupos interessados, o que ocorre nos mais diversos momentos da pesquisa.

Vergara (2005 apud SOUZA et al, 2009), define pesquisa-ação como uma estratégia de pesquisa que tem como objetivo solucionar problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação, ou seja, pode ser entendida como uma “pesquisa participante”.

Segundo Ballantyne (2004) apud Turrioni (2012, p.171):

Existe um senso comum de que o propósito da pesquisa-ação é mudar um sistema organizacional ou social particular, no qual os participantes estão envolvidos. Em outras palavras, a pesquisa-ação é uma forma de investigação pautada em ações de seus participantes e em suas reflexões críticas a respeito das consequências das suas ações. Desta forma o conhecimento acontece, e é ampliado pela pesquisa como base para as ações subsequentes.

Coghlan e Brannick (2008 apud MELLO et al., 2012, p.3):

Consideram que a pesquisa-ação é apropriada quando a questão da pesquisa relaciona-se com descrever o desdobramento de uma série de ações ao longo do tempo em um dado grupo, comunidade ou organização; para explicar como e porque a ação de um membro de um grupo pode mudar ou melhorar o trabalho de alguns aspectos do sistema; e para entender o processo de mudança ou de melhoria e aprender com ele.

Ainda segundo Bryman (1989 apud MELLO et al., 2012, p. 2):

A pesquisa-ação é uma abordagem da pesquisa social aplicada, na qual o pesquisador e o cliente colaboram no desenvolvimento de um diagnóstico e para a solução de um problema, por meio da qual as descobertas resultantes irão contribuir para a base de conhecimento em um domínio empírico particular.

Considerando as citações, a presente dissertação está inserida em uma pesquisa-ação em virtude de o pesquisador atuar com ações no propósito de contribuir, com sua análise, para um resultado satisfatório para a solução do caso.

Segundo as fontes de informação, é considerada bibliográfica e também documental. É bibliográfica, pois é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisa bibliográfica.

As fontes bibliográficas são em grande número e podem ser assim classificadas: livros de leitura corrente (obras literárias, obras de divulgação) e de leitura de referência (informativa/remissiva: dicionários, enciclopédias, etc.); publicações periódicas, jornais, revistas e impressos diversos.

Na contemporaneidade, a Internet se constituiu uma ferramenta indispensável à humanidade para informações rápidas sobre os mais diversos assuntos.

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Portanto, a presente pesquisa também utiliza a fonte documental para dar suporte ao estudo, analisa-se a documentação eletrônica e física utilizada no programa de intercâmbio existente no setor.

Segundo a natureza dos dados: será uma pesquisa qualitativa porque pode ser caracterizada como sendo um estudo detalhado de um determinado fato, objeto, grupo de pessoas ou ator social e fenômenos da realidade. Esse procedimento visa buscar informações fidedignas para se explicar em profundidade o significado e as características de cada contexto, em que se encontra o objeto de pesquisa.

Segundo Miguel (2010, p. 50-51):

Na abordagem qualitativa, a realidade subjetiva dos indivíduos envolvidos na pesquisa é considerada relevante e contribui para o desenvolvimento da pesquisa. Essa realidade subjetiva pode interferir, no bom sentido, no desenvolvimento da pesquisa, na construção de uma realidade objetiva, um dos marcos da ciência.

Outra diferença entre a pesquisa quantitativa e qualitativa é que a primeira tem como foco a estrutura e os elementos da estrutura do objeto de estudo, enquanto a segunda tem como foco os processos do objeto do estudo.

Segundo Gressler (2003, p. 43):

A abordagem qualitativa difere, em princípio, da abordagem quantitativa, à medida que não emprega instrumentos estatísticos como base do processo de análise. Essa abordagem é utilizada quando se busca descrever a complexidade de determinado problema, não envolvendo manipulação de variáveis e estudos experimentais. Contrapõe-se à abordagem quantitativa, uma vez que busca levar em consideração todos os componentes de uma situação em suas interações e influências recíprocas, numa visão holística dos fenômenos.

Ainda segundo Martins (2010, p. 50-51), a preocupação é obter informações sobre a perspectiva dos indivíduos, bem como interpretar o ambiente em que a problemática acontece. Isso implica que o ambiente natural dos indivíduos é o ambiente da pesquisa.

Na pesquisa em engenharia de produção, significa o pesquisador visitar a organização pesquisada fazendo observações e, sempre que possível, coletando evidências.

Miguel (2010) menciona ainda que a pesquisa-ação é um dos métodos de pesquisa mais apropriada na área de engenharia de produção para conduzir uma pesquisa qualitativa.

Quanto à forma de obtenção de dados segundo Miguel (2010), será uma pesquisa transversal (dados referentes a um período).

Delineado pelo objetivo principal da presente dissertação que é propor melhorias nos processos administrativos de um Programa de intercâmbio estudantil internacional em uma Instituição Pública Federal de ensino superior, para estudantes na modalidade *outgoing* foi utilizada a metodologia de pesquisa descrita a seguir.

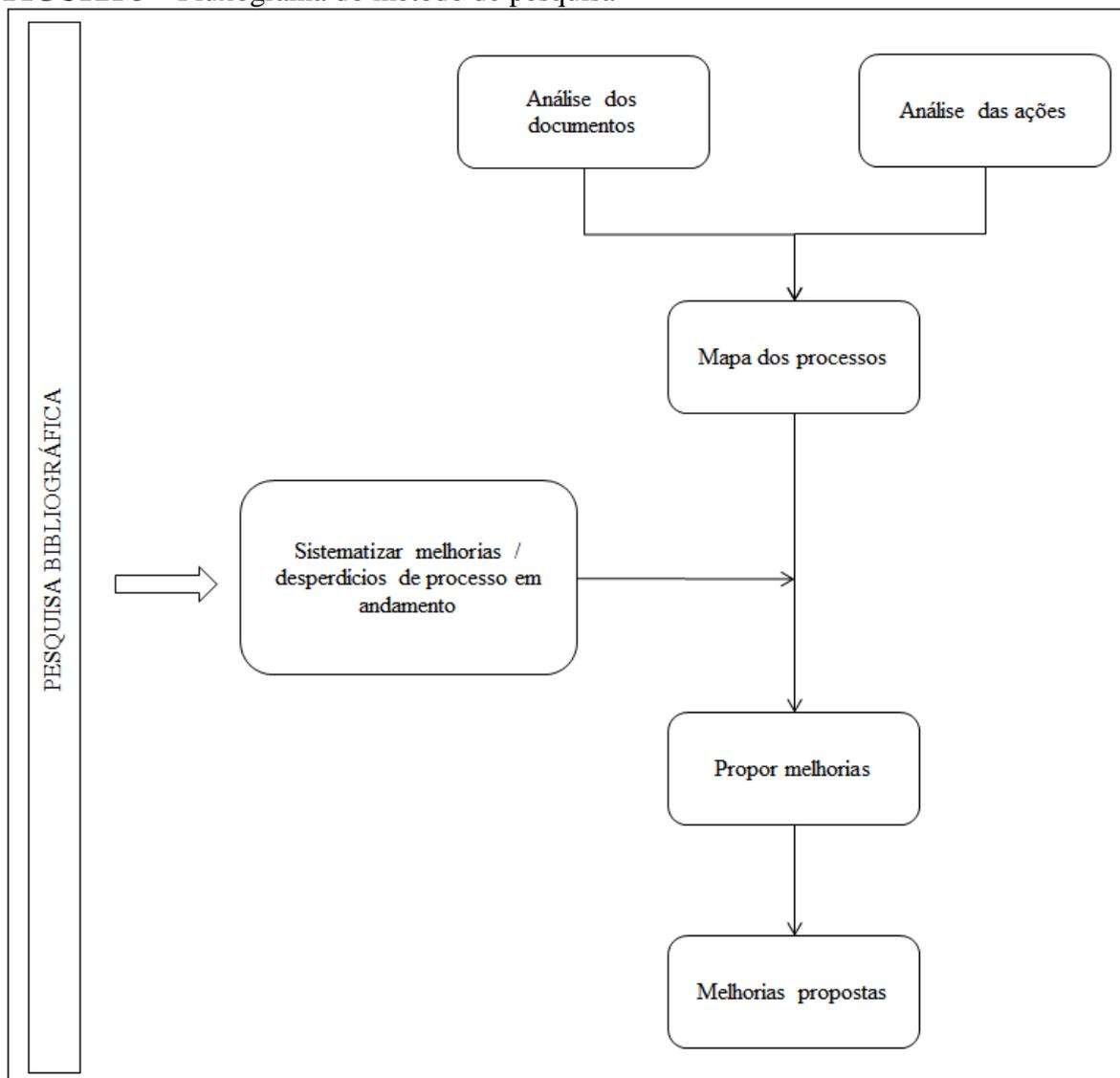
A Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), por intermédio da Secretaria Geral de Relações Internacionais (SRInter), foi escolhida para ser o objeto da dissertação. Vale ressaltar que dentre as opções de mobilidade *outgoim* existentes na UFSCar o Programa ESCALA Estudantil (PEE) da Associação de Universidades Grupo Montevideu (AUGM) foi escolhido para ser retratado na presente dissertação por ser um programa que possui uma periodicidade de ofertas de bolsas pela UFSCar a seus alunos de graduação. Anualmente são oferecidas 22 bolsas, 11 para o 1º semestre letivo e 11 para o 2º semestre letivo. É o único que utiliza recursos próprios da Instituição para o pagamento das bolsas. Diferentemente de programas externos à UFSCar, que contemplam bolsas, mas que não seguem um cronograma para o lançamento de editais.

Propor melhorias nos processos administrativos de um Programa de intercâmbio estudantil internacional em uma Instituição Pública Federal de ensino superior com base em conceitos de produção enxuta

A UFSCar participa de outros programas que contemplam bolsas aos estudantes de graduação, o Programa Ciência sem Fronteiras (CsF), o Programa de Licenciaturas Internacionais (PLI) e o Becas Santander Universidades. Esses Editais externos não são lançados com periodicidade. No caso do CsF, a UFSCar elabora um Edital interno para selecionar os alunos elegíveis dentro dos critérios das chamadas da Coordenação Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), mas a seleção final é feita pelos órgãos financiadores. No caso das Becas Santander, a UFSCar elabora o Edital e faz a seleção dos alunos, mas além de não haver periodicidade, a UFSCar somente participará da chamada se receber o convite do Banco Santander para a devida participação. No caso do PLI, após o lançamento da chamada, os projetos têm que ser selecionados após sua submissão.

As demais chamadas para intercâmbio realizadas pela UFSCar são no âmbito de acordos de cooperação e não contemplam bolsas. A UFSCar lança o Edital, faz a seleção, mas esses Editais não demandam a quantidade de atividades administrativas existentes no Programa ESCALA Estudantil da AUGM.

Assim sendo, baseada na classificação da pesquisa foi formulada a figura 3, a qual demonstra a escolha da metodologia utilizada para desenvolver a presente pesquisa com suas respectivas etapas.

FIGURA 3 – Fluxograma do método de pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

Utiliza-se no presente trabalho como fonte de informação inicialmente a pesquisa bibliográfica para dar o embasamento teórico ao objeto de estudo através da revisão de literatura que inclui a consulta em livros, publicações periódicas, jornais e revistas. Para sistematizar os desperdícios e as melhorias é utilizada também a pesquisa documental que abrange a análise, pela pesquisadora, do histórico de documentos físicos e arquivos digitais existentes na SRInter.

Como procedimento de coleta o trabalho apresenta-se como uma pesquisa-ação, na qual conta com a participação da servidora pertencente ao setor responsável pela mobilidade internacional, SRInter. A pesquisadora também analisa, por meio de observação, as ações que são desenvolvidas no setor relacionadas ao Programa PEE AUGM.

Utiliza-se então como ferramenta o mapeamento de todos os processos utilizados no programa de intercâmbio, visando análise para identificar pontos de desperdício e propor melhorias, motivo pelo qual a pesquisa é considerada também qualitativa uma vez que tem como foco os processos do objeto de estudo e não emprega instrumentos estatísticos. O período refere-se a 2012 e 2013, portanto quatro períodos letivos.

Utiliza-se o fluxograma para o mapeamento dos processos o qual permite o entendimento das etapas dos processos e o controle visual do fluxo de informação e de processos.

O mapeamento é realizado em três etapas, sendo que na primeira são mapeados os processos utilizados no macroprocesso Programa ESCALA Estudantil da AUGM, PEE - AUGM para alunos *outgoing*, com suas respectivas figuras para compreensão de seu fluxo. Na segunda etapa são detalhados os processos pertencentes ao macroprocesso do PEE AUGM, demonstrando a interface entre os processos, assim como as figuras para compreensão do fluxo. E na terceira etapa é feito o mapeamento com o detalhamento dos processos do macroprocesso e suas atividades.

Após análise dos mapeamentos é feita a indicação pela pesquisadora de pontos de melhorias utilizando padronização de documentos, de mensagens eletrônicas e procedimentos, indicando também um fluxograma com as melhorias propostas.

Pode-se dizer que a pesquisa foi realizada respondendo três questões básicas:

O quê? Análise dos processos administrativos utilizados em um programa de mobilidade estudantil internacional

Como? Através de uma pesquisa-ação

Onde? Em uma Instituição Federal de Ensino Superior

4. ORGANIZAÇÃO ESTUDADA E PROGRAMAS DE MOBILIDADE

Neste capítulo apresenta-se o cenário onde são realizados os processos, a Instituição Federal de ensino superior, UFSCar, a SRInter, a Associação de Universidades Grupo Montevideu (AUGM), as várias modalidades possíveis de intercâmbio existentes na UFSCar, a descrição do programa de intercâmbio, o objeto do estudo, o Programa ESCALA Estudantil (PEE).

4.1 A INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Para a elaboração da pesquisa foi escolhida uma Instituição Federal de Ensino Superior, Universidade Federal de São Carlos, que utiliza a mobilidade acadêmica internacional como um dos pilares da internacionalização. É detalhado um determinado Programa de Intercâmbio, que será o objetivo do estudo, principalmente para demonstrar as melhorias nos processos utilizados, visando à eliminação dos desperdícios e a consequente normatização.

A presente pesquisa por tratar de mobilidade acadêmica internacional estará retratando a Secretaria Geral de Relações Internacionais, que tem como missão institucional propor e desenvolver a política de relações internacionais da UFSCar, através da promoção da cooperação e do intercâmbio científico e acadêmico entre a UFSCar e instituições estrangeiras.

A Universidade Federal de São Carlos é uma Instituição Federal de Ensino Superior pública, localizada no interior do Estado de São Paulo. Foi fundada em 1968, iniciou suas atividades em 1970 e possui quatro *campi*.

Na cidade de São Carlos está localizado o campus sede da Instituição, onde se encontram três centros acadêmicos: Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia (CCET), Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS) e Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH).

Na cidade de Araras, Campus Araras, está localizado o Centro de Ciências Agrárias (CCA), que começou suas atividades em 1991.

Atualmente na cidade de Sorocaba, Campus Sorocaba, estão localizados três centros acadêmicos: Centro de Ciências e Tecnologia para a Sustentabilidade (CCTS), Centro de

Ciências em Gestão e Tecnologia (CCGT) e o Centro de Ciências Humanas e Biológicas (CCHB). As atividades em Sorocaba iniciaram-se em 2004.

Na cidade de Buri, Campus Lagoa do Sino, está localizado o Centro de Ciências da Natureza. As atividades no campus Lagoa do Sino iniciaram-se em 2014, portanto, seus cursos não serão contemplados ainda, tendo em vista que os alunos ainda não cumpriram 40% da grade curricular.

Os centros acadêmicos, explicitados no Regimento Geral, serão constituídos por Departamentos, Coordenações de Cursos de Graduação, Coordenações de Programas de Pós-Graduação e, eventualmente, por Unidades Multidisciplinares que compreendam atividades de ensino, pesquisa e extensão relacionadas às áreas do conhecimento abarcadas por eles.

Os Departamentos Acadêmicos e as coordenações de curso compõem a base da estrutura acadêmica da UFSCar.

A UFSCar conta com 61 cursos de graduação presenciais e cinco cursos de graduação na modalidade a distância.

A reitoria é um órgão executivo da Universidade. Os órgãos subordinados à Reitoria são: Vice-Reitoria, Pró Reitorias, Secretarias Gerais, órgãos de apoio e assessorias.

A Secretaria Geral de Relações Internacionais, SRInter, um dos órgãos de apoio à Reitoria, foi instituída através da Portaria GR nº 231/09 de 03/agosto/2009 em substituição a Assessoria da Reitoria para Assuntos Internacionais (ARAI).

Conforme informações contidas em sua *website*, a SRInter tem como missão institucional propor e desenvolver a política de relações internacionais da UFSCar através da promoção da cooperação e do intercâmbio científico e acadêmico entre a UFSCar e instituições estrangeiras.

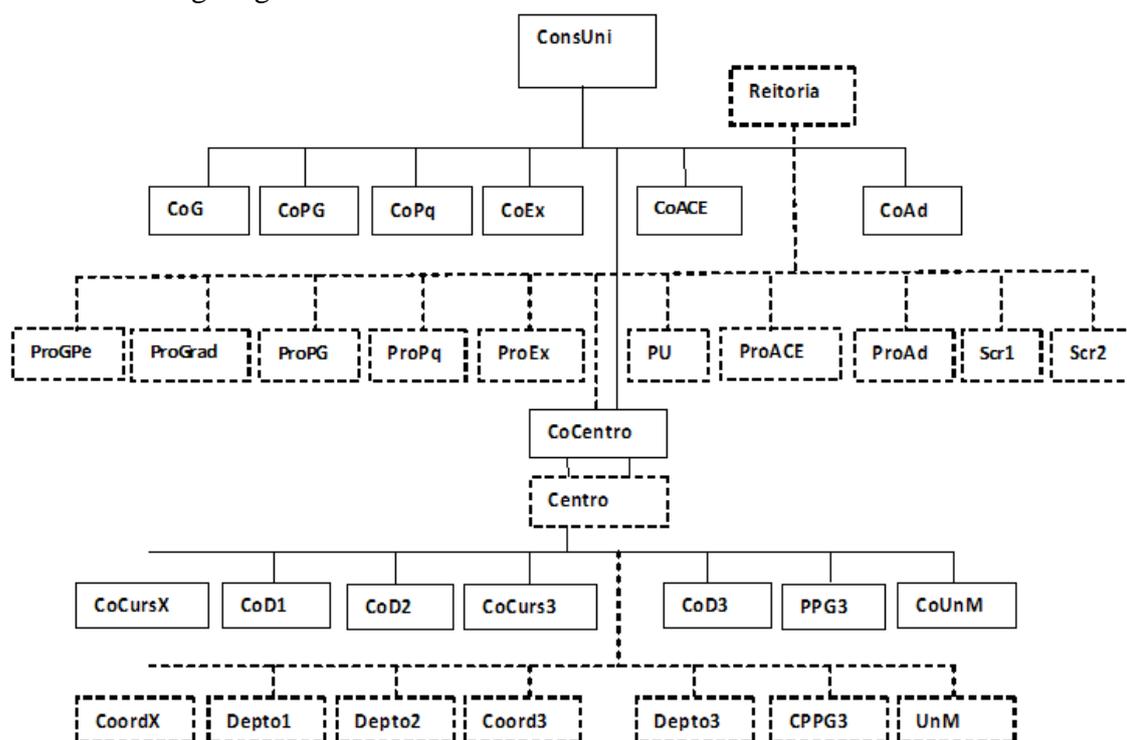
Tem como objetivos institucionais:

- Induzir e consolidar a internacionalização na UFSCar tendo como meta o crescimento institucional e qualidade de suas atividades acadêmicas;
- Assessorar, dar suporte logístico e operacional às diversas unidades acadêmicas da UFSCar na implementação da cooperação internacional;
- Elaborar, propor e coordenar a execução de políticas de cooperação internacional;
- Promover o intercâmbio docente e discente;
- Apoiar docentes, pesquisadores e alunos de instituições estrangeiras em atividades na UFSCar; (assessorar, dar suporte logístico e operacional);

- Divulgar as oportunidades acadêmicas internacionais junto à comunidade universitária interna e externa à UFSCar;
- Divulgar as informações internacionais que chegam à secretaria para professores, alunos e funcionários dos Centros Acadêmicos da UFSCar;
- Fornecer informações sobre a UFSCar para a comunidade acadêmica internacional;
- Apoiar a recepção de missões, delegações e visitas internacionais à UFSCar;
- Apoiar a organização de missões da UFSCar no exterior; (assessorar, dar suporte logístico e operacional);
- Intermediar acordos e convênios institucionais;
- Intensificar a atuação da UFSCar em programas de mobilidade como a AUGM, Erasmus Mundus;
- Estreitar vínculos com as pró-reitorias de maneira a criar políticas de internacionalização abrangentes para a instituição; e
- Coordenar a gestão de mobilidades específicas de projetos geridos por docentes (ex. Brasfagri/DEP, unibral/DF, Brafitec/DEMA).

No organograma institucional, a SRInter está subordinada à Reitoria da UFSCar e conta com a seguinte estrutura organizacional, conforme informações contidas em sua *website*.

FIGURA 4 - Organograma UFSCAR

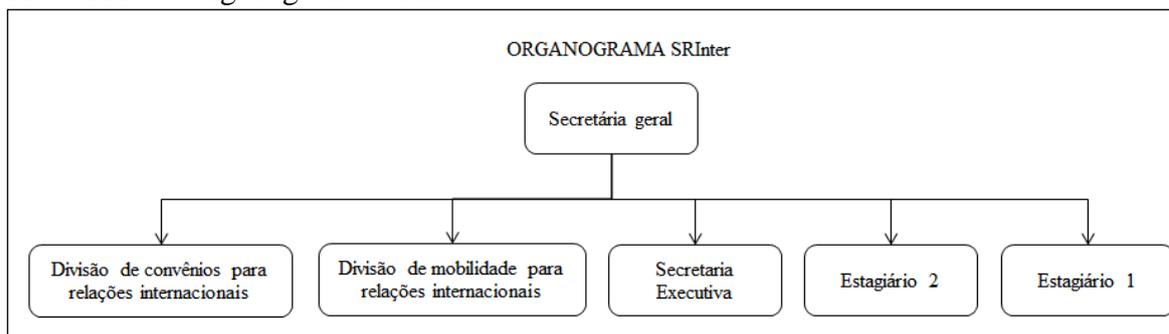


Fonte: <http://www2.ufscar.br/administracao/organograma.php>

A figura 4 demonstra o organograma da UFSCar e a Secretaria Geral de Relações Internacionais, SRInter é uma das Secretarias (Scr), subordinadas diretamente à Reitoria.

A Secretaria Geral de Relações Internacionais atua ainda na coordenação e em procedimentos para execução de programas de intercâmbio discente e docente, na orientação e acompanhamento relativos ao estabelecimento e desenvolvimento de acordos de cooperação, a participação em eventos de interesse no que se refere a questões de internacionalização da educação. Sua estrutura organizacional é composta pela Secretaria Geral, a Divisão de Convênios para Relações Internacionais, a Divisão de Mobilidade para Relações Internacionais e a Secretaria Executiva.

A Figura 5 demonstra o organograma da Secretaria Geral de Relações Internacionais e sua estrutura organizacional.

FIGURA 5 – Organograma SRInter

Fonte: elaborado pela autora

As atribuições dos responsáveis pelas funções da estrutura organizacional da SRInter são descritas a seguir: a Secretária de Relações Internacionais é responsável pela coordenação geral da SRInter, tendo como princípio um plano de gestão.

A Diretora da Divisão de Convênios para Relações Internacionais é responsável pelos convênios e acordos de cooperação internacionais, incluindo a tramitação de processos, encaminhamentos e discussões com assessoria jurídica, assinatura e publicação no DOU, quando for o caso e do Programa Ciência sem Fronteiras.

A Diretora da Divisão de Mobilidade para Relações Internacionais é responsável pela gestão e operacionalização dos diversos programas de mobilidade discente e docente.

A Divisão de Mobilidade é responsável por toda a mobilidade docente e discente (no âmbito de graduação), na Instituição, quer seja por acordo de cooperação ou por programas específicos, tanto *incoming*, quanto *outgoing*.

A SRInter conta com três servidores técnico administrativos efetivos e lotados na Secretaria, com dois estagiários que cumprem 30 horas semanais (um no período matutino e o outro no vespertino) e a Secretária Geral que desempenha função de confiança do Reitor, portanto não é lotada na Secretaria.

Existem duas modalidades de intercâmbio:

- *Incoming* - alunos ou docentes em mobilidade do exterior para o Brasil.
- *Outgoing* - alunos ou docentes em mobilidade do Brasil para o exterior.

A Divisão de Mobilidade é responsável também por toda a operacionalização dos programas de mobilidade.

A operacionalização do programa de mobilidade docente compreende desde a elaboração do edital, divulgação de normas, até as orientações e procedimentos a serem adotados antes, durante e após a mobilidade.

A operacionalização dos programas de mobilidade estudantil compreende desde a elaboração do edital, orientações aos alunos e coordenadores de curso quanto aos procedimentos de seleção para a realização da mobilidade, orientações aos alunos e coordenadores de curso quanto à escolha de disciplinas a serem cursadas, informações a respeito da vida acadêmica tanto na UFSCar quanto na Universidade de destino, acompanhamento do aluno no exterior, orientações quanto aos procedimentos a serem realizados na ocasião de seu retorno, acompanhamento do processo de reconhecimento/lançamento dos créditos cursados no exterior.

Como exemplo pode-se citar as possibilidades para estudantes *incoming*:

- Acordos de cooperação.
- Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G).
- Programa de Estudante-Convênio de Pós-Graduação (PEC-PG) ambos desenvolvidos pelos Ministérios das Relações Exteriores e da Educação, para alunos de países em desenvolvimento com os quais o Brasil mantém acordos educacionais e culturais.
- Programa Emergencial em Educação Superior Pró-Haiti (CAPES).
- Associação de Universidades Grupo Montevideú (AUGM).

Possibilidades para estudantes *outgoing*.

- Acordos de cooperação.
- Programa de Licenciaturas Internacionais (PLI) desenvolvido pela CAPES.
- CsF (Ciência sem Fronteiras) programa lançado pelo governo federal através da iniciativa conjunta dos Ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovação e do Ministério da Educação, por meio de suas respectivas instituições de fomento – CNPq e Capes –, e Secretarias de Ensino Superior e de Ensino Tecnológico do MEC.
- Associação de Universidades Grupo Montevideú (AUGM).
- Programa Becas Santander Universidades.
- Becas Botin.

A seguir será caracterizada a Associação a qual o Programa de mobilidade está inserido, escolhido para ser o objeto de melhoria de processos.

4.2 A AUGM – ASSOCIAÇÃO DE UNIVERSIDADES GRUPO MONTEVIDÉU

Conforme informações contidas no site da AUGM, a Associação de Universidades Grupo Montevideu - é uma rede de Universidades públicas, autônomas e autogovernadas da Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Paraguai e Uruguai que, em razão de suas semelhanças, compartilham suas vocações, seu caráter público, suas semelhanças nas estruturas acadêmicas e a equivalência dos níveis de seus serviços; características que as situam em condições de desenvolver atividades de cooperação com perspectivas certas de viabilidade. A sede está localizada na cidade de Montevideu - Uruguai

Foi criada em agosto de 1991 para dar resposta aos desafios pelo qual atravessava a vida universitária do mundo. Um conjunto de Universidades e universitários compreendeu a necessidade de trabalhar para a excelência, a qualidade, a relevância e cumprir com as tarefas que a educação superior pública necessitava.

Tem como objetivos: contribuir para o fortalecimento e consolidação de uma massa crítica de recursos humanos de alto nível, aproveitando as vantagens comparativas que oferecem a capacidade instalada na região, a saber:

- A investigação científica e tecnológica, incluindo os processos de inovação, adaptação e transferência tecnológica em áreas estratégicas;
- A formação contínua, inscrita no desenvolvimento integral dos povos da sub-região;
- Às Estruturas e funcionamento de Gestão das Universidades que integram a Associação; e
- A interação de seus membros com a sociedade como um todo, difundindo os avanços no conhecimento que propiciam a sua modernização.

Universidades membros:

- Argentina
 - Universidade de Buenos Aires (UBA)
 - Universidade Nacional de Córdoba (UNC)
 - Universidade Nacional de Cuyo (UNCuyo)
 - Universidade Nacional de Entre Ríos (UNER)
 - Universidade Nacional del Litoral (UNL)
 - Universidade Nacional de La Plata (UNLP)

- Universidade Nacional de Mar del Plata (UNMDP)
- Universidade Nacional del Nordeste (UNNE)
- Universidade Nacional de Rosário (UNR)
- Universidade Nacional del Sur (UNS)
- Universidade Nacional de Tucumán (UNT)
- Bolívia
 - Universidade Mayor de San Andrés (UMSA)
 - Universidade Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (UMRPSFXCH)
- Brasil
 - Universidade Federal de Goiás (UFG)
 - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
 - Universidade Federal do Paraná (UFPR)
 - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
 - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
 - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
 - Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)
 - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
 - Universidade Estadual Paulista (UNESP)
 - Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)
 - Universidade de São Paulo (USP)
- Chile
 - Universidade de Chile (UChile)
 - Universidade de Playa Ancha (UPLA)
 - Universidade de Santiago de Chile (USACH)
- Paraguai
 - Universidade Nacional de Asunción (UNA)
 - Universidade Nacional del Este (UNE)
 - Universidade Nacional de Itapúa (UNI)

- Uruguai
 - Universidade de la República (UDELAR)

A AUGM conta com vários programas:

- Programas:
 - Núcleos Disciplinares: são agrupamentos técnico-acadêmicos correspondentes a uma disciplina de interesse comum, onde cada Universidade membro fornece suas disponibilidades, tanto de pessoal altamente qualificado, como em recursos materiais para atividade científica, técnica, educacional, de desenvolvimento, extensão, etc.
 - Comitês Acadêmicos: são agrupamentos técnico-acadêmicos concebidos para abordar, com enfoque multi e interdisciplinar, grandes configurações temáticas qualificadas como estratégicas, por ser transversais e mais de caráter regional que nacional, e que compõem mediante a oferta acadêmica técnico-científica integradas das Universidades do Grupo.
 - Escala Docente: é um programa de mobilidade acadêmica de docentes e pesquisadores que se constituiu em um instrumento de valor prioritário para garantir a efetiva construção do “espaço acadêmico comum ampliado regional” proclamado pela Associação em sua Ata de Intenções quando da sua Fundação.
 - Escala Estudantil: é um programa de mobilidade de estudantes de graduação entre as universidades membro. Promove o intercâmbio acadêmico e cultural e permite um melhor conhecimento da diversidade e particularidades dos diferentes sistemas de Educação Superior instalados. O estudante cursa, durante um semestre, em outra Universidade do grupo em outro país que não o de sua residência. Concede-se reconhecimento acadêmico dos estudos cursados na Universidade de destino, como avanço concreto e equivalente no plano de estudos de seu próprio curso.
 - Mobilidade de Pós-graduação: o Programa de Mobilidade de Estudantes de Pós-Graduação da AUGM promove a cooperação e a integração das Universidades que a compõem, assim como a

internacionalização da educação superior da região, através da promoção da mobilidade dos estudantes regulares de mestrado e doutorado, para cursar um período acadêmico em outra Universidade Membro da Associação de um país distinto ao seu, com pleno reconhecimento da atividade acadêmica realizada. O programa se executará por convocatórias regulares realizadas em cada ano letivo.

- Jornadas de Jovens Pesquisadores: estão orientadas a promover o relacionamento precoce entre os pesquisadores da região e promover o seu trabalho conjunto no âmbito dos fundamentos da Associação. São realizadas anualmente desde 1993, sendo sua sede rotativa entre as Universidades do Grupo, participando além de pesquisadores seniores das Universidades Membro e do exterior, como coordenadores e conferencistas convidados.
- Seminário Internacional Universidade-Sociedade-Estado: foi instituído com carácter permanente um Seminário anual, em que se aborda uma temática considerada de interesse estratégico, para as sociedades dos países que formam a região e que correspondam principalmente ao campo de estudos dos Comitês Acadêmicos e/ou Núcleos Disciplinares ou qualquer outra temática definida pelo Conselho de Reitores.
- Rede de Cidades e Universidades de AUGM: este programa é no âmbito de articulação, proposta, planificação e realização de atividades conjuntas com os governos locais, reconhecendo nestes os responsáveis para definir e instrumentar políticas públicas a esse nível e às universidades públicas o papel de assessores desde o conhecimento e o compromisso social. Desta forma, se liga fortemente ao conhecimento com os aspectos mais cotidianos dos cidadãos e das sociedades.

4.3 OPORTUNIDADES DE MOBILIDADE ESTUDANTIL NA UFSCAR PARA OS ALUNOS *OUTGOING*

Embora a internacionalização seja uma das políticas constantes nos eixos do planejamento estratégico da UFSCar, não existe um programa institucional específico que contemple a oferta de bolsa completa aos alunos *outgoing*. Somente o Programa ESCALA

Estudantil da AUGM, onde a oferta da bolsa é feita pelas duas instituições envolvidas, a de origem, UFSCar, e a de destino.

Neste tópico iremos detalhar as oportunidades de mobilidade estudantil para os alunos *outgoing*, onde se insere também o nosso objeto de estudo, o Programa ESCALA Estudantil da AUGM.

4.3.1 Programa de Licenciaturas Internacionais (PLI/CAPES)

Tem como prioridade a melhoria do ensino dos cursos de licenciatura e a formação de professores.

Neste programa, o aluno obterá duplo diploma com Universidades portuguesas e francesas que compreende as seguintes áreas: Física, Química, Letras, Educação Física, Música, Ciências Biológicas e Matemática, terá a duração de dois anos e tem como pré-requisito o aluno ser proveniente de escola pública. A Capes lança o edital e os docentes submetem o projeto para verificar aceitação. As bolsas são de competência da Capes e serão executadas conforme a disponibilidade orçamentária e financeira da Instituição.

4.3.2 Programa de Bolsas Ibero-americana Santander Universidades

Neste programa a UFSCar deverá ser inicialmente convidada pelo Banco Santander para participar da chamada, e contará com o número de bolsas a ser oferecido pelo referido Programa. O intercâmbio terá que ser realizado em Universidades espanholas que tenham necessariamente acordo de cooperação acadêmica com a UFSCar. O período de mobilidade é de um semestre acadêmico.

4.3.3 Programa de Bolsas Luso Brasileiras Santander Universidades

Neste programa a UFSCar deverá, também, ser inicialmente convidada pelo Banco Santander para participar da chamada, e contará com o número de bolsas a ser oferecido pelo

referido Programa. O intercâmbio terá que ser realizado em Universidades portuguesas que tenham necessariamente um acordo de cooperação acadêmica com a UFSCar. O período de mobilidade é de um semestre acadêmico.

4.3.4 Mobilidade por Acordo de Cooperação

Nesta modalidade podem participar discente, docente, pesquisa/publicação conjunta, duplo-diploma, porém sem nenhuma ajuda financeira, quer por parte da UFSCar quanto da Universidade de destino. Ele somente ficará isento do pagamento das *tuition fees*, taxas acadêmicas. O aluno verifica se há o curso correspondente na Universidade parceira, realiza a aplicação de candidatura e se o aluno for aceito ele poderá realizar o intercâmbio, mediante o recebimento de uma carta de aceite. O período de mobilidade é de um semestre acadêmico, podendo ser prorrogado por mais um semestre, diante da concordância das duas instituições envolvidas.

4.3.5 Programa Ciência sem Fronteiras

Este programa busca promover a consolidação, expansão e internacionalização da ciência e tecnologia, da inovação e da competitividade brasileira por meio de intercâmbio. As bolsas são oferecidas pelo governo brasileiro com o envolvimento conjunto dos Ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e do Ministério da Educação (MEC), por meio de suas instituições de fomento – CNPq e Capes, e Secretarias de Ensino Superior e de Ensino Tecnológico do MEC. O período de mobilidade é de doze meses podendo ser estendido até dezoito meses, quando envolver curso de idioma.

4.3.6 Programa ESCALA Estudantil da AUGM

O Programa ESCALA (Espaço Comum Acadêmico Latino Americano Ampliado) Estudantil da AUGM, escolhido para ser o objeto de estudo na presente dissertação, busca

impulsionar e fortalecer o processo de construção de um espaço acadêmico comum regional, através da mobilidade de estudantes. Neste caso, alunos de graduação. Mediante a convivência entre estudantes e docentes de distintas Universidades e países, se promoverá o intercâmbio acadêmico-cultural e promoverá melhor conhecimento dos diferentes sistemas de educação superior instalados na América Latina.

Conforme consta no site da AUGM, podem participar do intercâmbio todos os estudantes em nível de graduação, pertencentes a qualquer Universidade Membro e que tenham os requisitos citados a seguir:

Os estudantes que se candidatam devem estar matriculados como aluno regular na Universidade de origem e ter cursado pelo menos 40% do curso, ter menos de 30 anos de idade e não ocupar cargos de docentes.

A duração de cada intercâmbio é de um semestre, e cada Universidade irá selecionar entre os seus alunos aqueles que irão participar. Terá também que garantir a igualdade de oportunidades para todos os candidatos, aplicando seleção por mérito e entrevistas, onde os candidatos apresentarão os registros acadêmicos, escolaridade, e certificação ou outros requisitos que cada Universidade considere relevantes.

O candidato deverá apresentar um plano de estudos com as disciplinas que irá cursar no exterior, assim como as disciplinas que tem intenção que sejam reconhecidas em seu próprio plano de estudos, o que deverá ser acordado entre as unidades acadêmicas das Universidades participantes. Dentro do plano acordado o estudante poderá incluir disciplinas de caráter optativo, trabalho final e outras atividades acadêmicas, além das disciplinas específicas de seu curso.

Cada Universidade determinará o número de vagas semestrais que oferecerá para receber alunos do exterior e enviará igual número de estudantes próprios a outras Universidades, outros países, que aderiram ao Programa. O intercâmbio poderá realizar-se no mesmo ou em diferentes cursos.

O Programa será financiado tendo em vista que cada Universidade é ao mesmo tempo Universidade de origem e de destino.

A Universidade de origem financiará o custo do traslado e concederá a cada estudante uma ajuda econômica para gastos menores, que se estabelecerá de acordo com suas possibilidades orçamentais.

A Universidade de destino financiará, durante todo o período de sua estadia, o alojamento e alimentação dos estudantes que receber.

O estudante arcará com os gastos que demande obter o visto consular, contratar um seguro de vida, acidente, saúde e repatriação e demais despesas pessoais, não cobertas pelo financiamento das Universidades.

Considerando que cada Universidade tem autonomia para selecionar seus estudantes para participar do intercâmbio, a Universidade Federal de São Carlos elabora um Edital em que constará além dos requisitos constantes do Programa pela AUGM, critérios internos para a seleção do aluno, levando-se em conta o mérito acadêmico no âmbito da UFSCar. Portanto do Edital irá constar um número máximo de reprovações nos dois últimos semestres, a média total ponderada que deve ser maior ou igual a 6,5. Os coordenadores dos cursos elegíveis também têm autonomia de realizar entrevista, análise do IRA (Índice de Rendimento Acadêmico), análise do currículo verificando atividades extracurriculares, etc. É feita a seleção de três alunos para cada vaga de cada curso elegível, um titular e dois suplentes. Anualmente são lançados dois Editais/ano (abril e outubro).

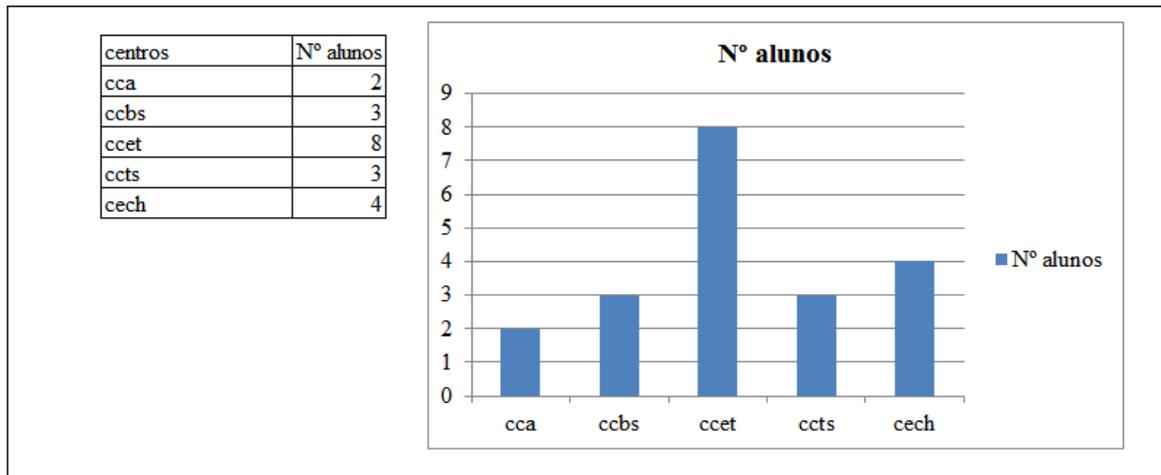
A escolha dos cursos elegíveis feita pela SRINter para constar do Edital baseia-se nos seguintes pontos: se a Universidade de destino estipulou que a mobilidade fosse realizada para um determinado curso, o histórico das mobilidades realizadas, a rotatividade dos cursos para que sejam contemplados os cursos dos três campi.

O presente estudo foi realizado nos anos de 2012 (1º e 2º semestres) e 2013 (1º e 2º semestres). Neste período a UFSCar era constituída de três campi – São Carlos, Araras e Sorocaba e possuía cinco centros acadêmicos, CCA em Araras, CCBS, CCET e CECH em São Carlos e CCTS em Sorocaba, diferentemente da composição atual do Campus de Sorocaba, que conta com três centros acadêmicos. Vale ressaltar também que os Editais lançados no 1º e 2º semestres de 2012 contemplaram cursos ofertados pela UFSCar nas áreas de tecnológicas, saúde e exatas, pois ainda não havia sido lançado o Programa do Governo Federal Ciências sem Fronteiras, que oferece bolsas contemplando principalmente cursos nas áreas de engenharias e demais áreas tecnológicas, biologia, ciências biomédicas e da saúde, produção agrícola, biotecnologia, dentre outros, dos quais se enquadram vários cursos ofertados pela UFSCar.

Portanto, após o lançamento do referido programa, os Editais têm sido lançados concedendo vagas aos cursos da área de humanas e demais áreas não contempladas pelo CsF, contemplando os três campi. Nos dois semestres de 2013 os Editais lançados contemplavam uma vaga para a área de Engenharia, conforme solicitação da Universidade de destino, e não foram preenchidas, acarretando assim uma consulta à Universidade de destino para verificar a

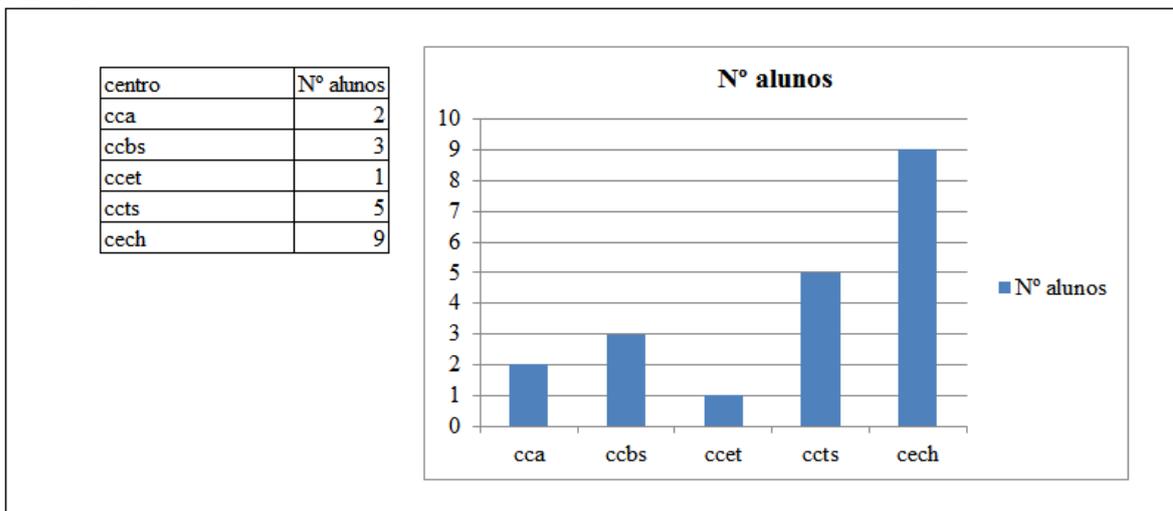
anuência da troca do curso para a vaga destinada e a elaboração de novo Edital. Esta ação teve que ser balizada com o cronograma da AUGM.

FIGURA 6 - Demonstrativo de número de alunos selecionados por centro acadêmico - Editais ano 2012 1º e 2º semestres



Fonte: Elaborado pela autora

FIGURA 7 - Demonstrativo de número de alunos selecionados por centro acadêmico – Editais ano 2013 1º e 2º semestres



Fonte: Elaborado pela autora

Nas figuras 6 e 7 estão demonstrados a oferta de vagas por centros nos respectivos anos de 2012 e 2013 (1º e 2º semestres). Analisando as figuras identifica-se a diferença existente de um ano para o outro após o lançamento do Programa Ciência sem Fronteiras. Assim, a figura 7 que se refere ao ano de 2013, demonstra o cenário de oferta de vagas as quais foram direcionadas para os cursos não contemplados pelo Programa. Por consequência

o número de alunos do CECH dobrou em número comparado ao ano de 2012. As vagas do CCTS também tiveram um aumento considerável. O número de vagas aos alunos do CCA e CCBS, mesmo com o Programa, não sofreu alteração no volume, enquanto que o número de alunos do CCET teve uma redução de oito vezes em relação ao ano de 2012.

5. MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO PROGRAMA ESCALA ESTUDANTIL DA AUGM - PEE AUGM - PARA ALUNOS *OUTGOING*

Nesse capítulo são descritos os processos relacionados ao Programa ESCALA Estudantil da AUGM, PEE AUGM para alunos *outgoing*, para que o leitor tenha compreensão do fluxo de informações e das rotinas de trabalho.

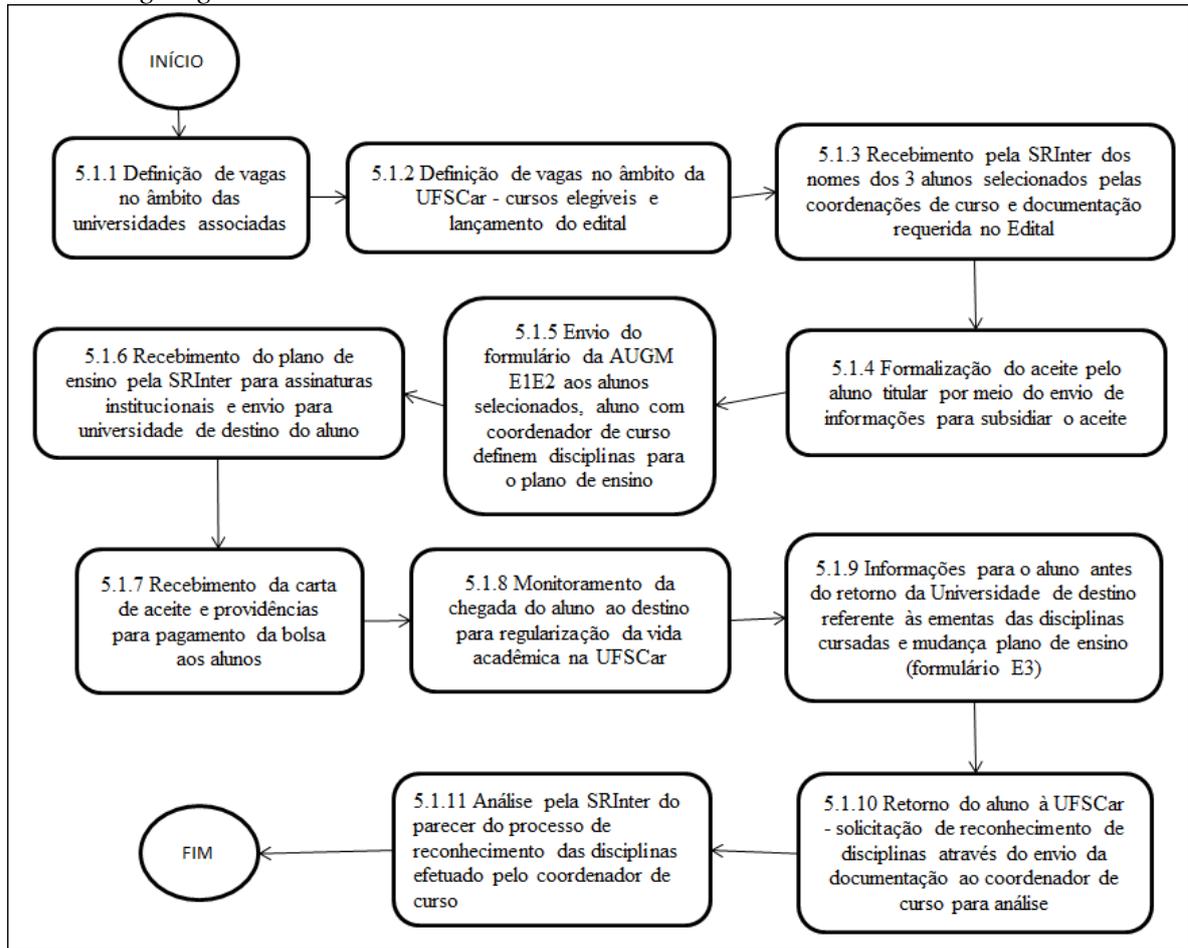
A apresentação dos processos é feita em três etapas, sendo a primeira (5.1) uma visão dos processos utilizados no macroprocesso Programa ESCALA Estudantil da AUGM, PEE - AUGM para alunos *outgoing*, com suas respectivas figuras para compreensão de seu fluxo. Na segunda etapa (5.2) são detalhados os processos pertencentes ao macroprocesso do PEE AUGM, demonstrando a interface entre os processos, assim como as figuras para compreensão do fluxo. E na terceira etapa (5.3) é feito o detalhamento dos processos do macroprocesso com o resumo (item a), o mapeamento do processo e suas atividades (item b) e a indicação de pontos de melhorias utilizando padronização de documentos, mensagens eletrônicas, quando houver, (item c). O item c será apresentado em capítulo isolado para facilitar a apresentação e compreensão.

5.1 DESCRIÇÃO DO MACROPROCESSO PROGRAMA ESCALA ESTUDANTIL DA AUGM PARA ALUNOS *OUTGOING*

Tendo a revisão bibliográfica como objeto norteador e citando Slack (1996) e Martin (2009) que dizem que cada processo possui os *inputs* e *outputs* e o processo que gerou valor na operação, é apresentada na Figura 8 a ilustração dos processos que compõem o macroprocesso do Programa ESCALA Estudantil da AUGM para alunos *outgoing*. Considerando ainda o SIPOC cuja definição é uma ferramenta de melhoria de processos a qual oferece a visão do processo como um todo, sendo ainda um mapa de processo de alto nível utilizado para identificar os limites de um processo, é apresentado na Figura 9 a ilustração dos processos pertencentes ao macroprocesso do referido Programa utilizando esta ferramenta.

SIPOC = fornecedor – *input* – processo – *output* e cliente.

FIGURA 8 – Processos do Macroprocesso do Programa Escala Estudantil da AUGM para alunos *outgoing*



Fonte: Elaborado pela autora

A figura 8 detalha os processos pertencentes ao macroprocesso do PEE da AUGM que tem seu início na definição de vagas junto às universidades membros, abrangendo também os processos seguintes como o lançamento do Edital, a seleção, o aluno realizando a mobilidade, seu retorno com a possibilidade do reconhecimento das disciplinas cursadas. Cada um desses processos será detalhado nos próximos capítulos.

FIGURA 9 - SIPOC – Processos do Macroprocesso do PEE da AUGM para alunos *outgoing*

| Nº | Fornecedor | Entrada | Processo | Saída | Cliente |
|--------|---------------------------------|--|---|---|---------------------------------|
| 5.1.1 | AUGM (sede da Associação) | 11 vagas a serem alocadas | definição de vagas universidades associadas | vagas definidas | UFSCar |
| 5.1.2 | UFSCar | comprometimento ou não das vagas | definição de vagas âmbito UFSCar | Edital | coodenações de cursos elegíveis |
| 5.1.3 | coodenações de cursos elegíveis | 3 nomes alunos selecionados | análise da documentação recebida da coordenação de curso em conformidade Edital | análise realizada | nome do aluno selecionado |
| 5.1.4 | nomes dos alunos selecionados | nomes dos alunos selecionados | formalizar o aceite do aluno no intercâmbio e envio informações do Programa | informação recebida SRInter sobre aceite ou não do aluno | SRInter |
| 5.1.5 | SRInter | nome dos alunos que aceitaram realizar o intercâmbio | enviar formulário E1E2, informar o coordenador de curso nome do aluno selecionado e solicitar ajuda definir plano de ensino | Formulário E1E2 devidamente preenchido e assinado | SRInter |
| 5.1.6 | SRInter | recebimento plano de ensino para assinaturas institucionais | coletar assinaturas institucionais Secretária Relações Internacionais e Reitor | formulários assinados e enviados à universidade de destino | universidades de destino |
| 5.1.7 | universidades de destino | recebimento da carta de aceite emitida pelas Universidades de destino | Enviar Termo de Compromisso aos alunos e providenciar pagamento das bolsas. | pagamento realizado e partida dos alunos | alunos |
| 5.1.8 | alunos | SRInter recebe formulário "proof of arrival" de cada aluno | solicitação à DiCA modificação <i>status</i> acadêmico de cada aluno para <i>afastado</i> | regularização do <i>status</i> do aluno | alunos |
| 5.1.9 | alunos | relação de alunos em mobilidade | mensagem eletrônica aos alunos com informações antes do retorno referente ementas disciplinas e mudança plano de ensino | alunos informados | alunos |
| 5.1.10 | alunos | retorno do aluno com documentação: ementas, formulário E3 e Histórico escolar | envio da documentação recebida do aluno ao coordenador de curso para análise visando o reconhecimento das disciplinas | parecer emitido pelo coordenador de curso referente reconhecimento | SRInter |
| 5.1.11 | SRInter | recebimento do parecer emitido pelo coordenador de curso referente à análise da documentação | checar análise realizada pelo coordenador de curso para verificar se houve ou não reconhecimento das disciplinas | parecer positivo SRInter solicita à DiCA lançamento histórico escolar. Aluno recebe informação do parecer: negativo ou positivo | aluno |

Fonte: Elaborado pela autora

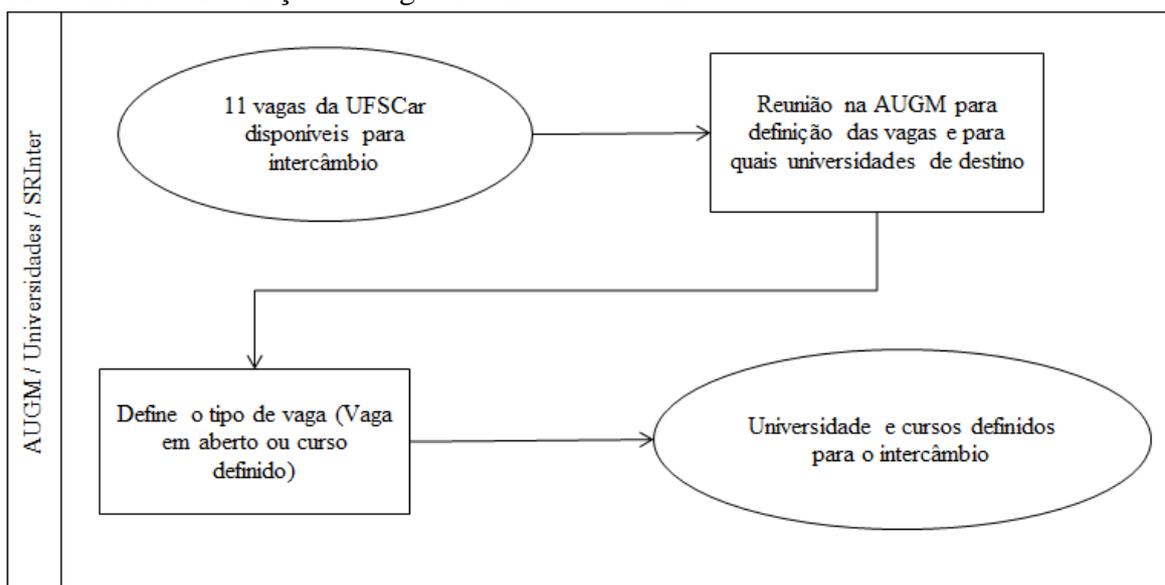
5.2 VISÃO GERAL DOS PROCESSOS PERTENCENTES AO MACROPROCESSO PEE AUGM ALUNOS *OUTGOING*, SUAS ETAPAS EM DETALHE.

Após a demonstração dos processos que compõe o macroprocesso do objeto de estudo é ilustrado a seguir nesta subseção o detalhamento de cada um desses processos. Destaca-se em cada figura a descrição das unidades organizacionais, os fornecedores, suas entradas, ação e saídas para compreensão do fluxo.

5.2.1 Definição de vagas no âmbito das Universidades associadas

O estudo se inicia com a deliberação institucional feita pela UFSCar de oferecer onze vagas por semestre tanto para os alunos *incoming* quanto para os *outgoing*. Vale ressaltar que iremos detalhar no estudo somente os processos dos alunos *outgoing* em função de que praticamente a totalidade dos processos envolvidos para a realização do intercâmbio é de competência da Instituição Federal de Ensino Superior, UFSCar, cujo propósito do estudo é identificar e propor pontos de melhorias que possam contribuir para padronizar as operações nesta Instituição, sendo ainda que os processos utilizados para os alunos *incoming* em comparação com os *outgoing* são em quantidade inferiores e não são tão significativos.

Este macroprocesso, conforme demonstrado na figura 10, tem como fornecedor a AUGM e compreende a definição das onze vagas a serem oferecidas pela UFSCar, tendo como entrada a alocação dessas onze vagas às Universidades de destino. As vagas serão decididas em reunião anual que ocorre na sede da AUGM entre a UFSCar e as universidades associadas ao Grupo. Essas vagas compreendem qualquer curso pertencente à grade da Universidade de destino (vagas em aberto) ou à solicitação para que a vaga seja direcionada a um determinado curso. A saída do processo são as vagas definidas alocadas às Universidades de destino e o cliente, a UFSCar.

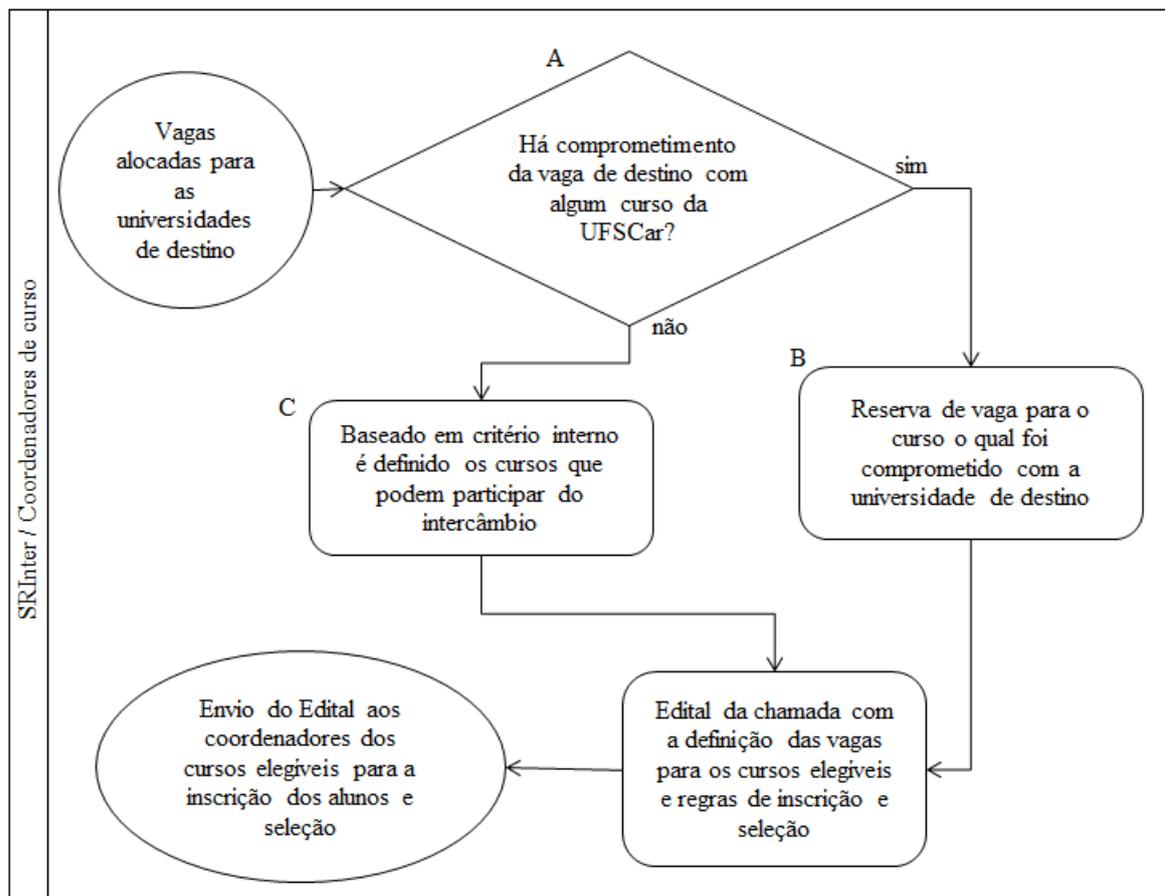
FIGURA 10 - Definição de vagas no âmbito das Universidades associadas

Fonte: Elaborado pela autora

5.2.2 Definição de vagas no âmbito da UFSCar, cursos elegíveis e lançamento do Edital

Este macroprocesso tem como fornecedor a UFSCar, conforme demonstrado na figura 11, e sua entrada compreende a predefinição das vagas existentes que, por ocasião da reunião anual, foram atribuídas às Universidades de destino com comprometimento ou não da vaga para um determinado curso. Para a elaboração do Edital institucional e a definição dos cursos que serão elegíveis na UFSCar haverá a necessidade de três ações. Inicialmente a ação descrita como A trata de verificar se houve o comprometimento da vaga junto à Universidade de destino com algum curso específico; em caso positivo tem-se a ação B, que se refere à necessidade de destinar essa vaga para o curso que foi comprometido com a referida Universidade. Concluindo-se com a ação C que se refere à definição geral dos cursos elegíveis para todas as vagas disponibilizadas, baseando-se nas reservas de vagas com as universidades de destino, se houver, e em critérios internos, como o histórico de editais anteriores, culminando com o lançamento do Edital. Portanto tem-se como saída o Edital SRInter referente ao Programa ESCALA Estudantil AUGM, no qual irá constar além dos cursos elegíveis, os critérios para inscrição dos alunos e a devida seleção, que será realizada pelos coordenadores de curso. Assim, têm-se como cliente as coordenações dos cursos elegíveis, que procederá a seleção dos alunos.

FIGURA 11 - Definição de vagas no âmbito da UFSCar cursos elegíveis e lançamento do Edital

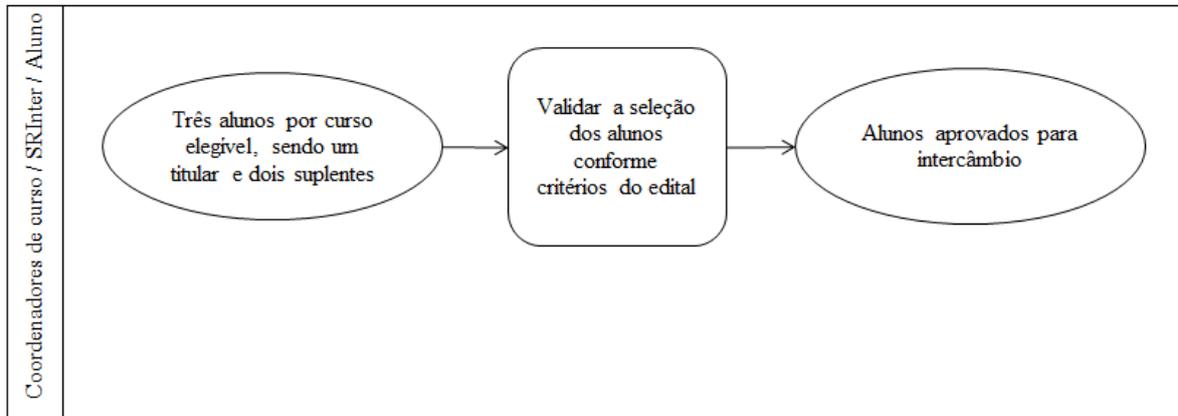


Fonte: Elaborado pela autora

5.2.3 Recebimento pela SRInter dos nomes dos três alunos selecionados pelas coordenações de curso e da documentação requerida no Edital.

Este macroprocesso tem como fornecedores as coordenações dos cursos elegíveis, conforme figura 12, que realizaram a seleção de acordo com os critérios do Edital. A entrada consiste no recebimento dos nomes dos três alunos selecionados. Um titular e dois suplentes. O processo consiste na análise da documentação recebida pela SRInter oriunda das referidas coordenações de curso para verificar se os alunos selecionados estão em conformidade com os critérios do Edital, tendo como saída a análise realizada. O cliente é o nome do aluno titular da vaga do curso elegível.

FIGURA 12 - Recebimento pela SRInter dos nomes dos três alunos selecionados pelas coordenações de curso e da documentação requerida no Edital

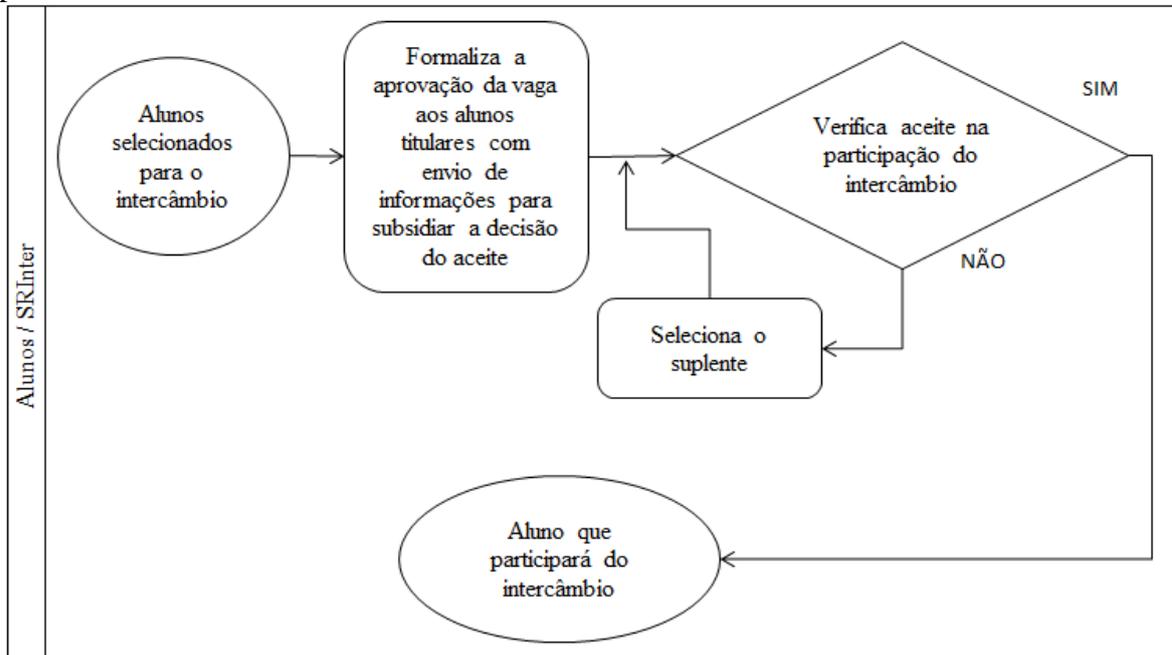


Fonte: Elaborado pela autora

5.2.4 Formalização do aceite pelo aluno titular por meio do envio de informações para subsidiar o aceite

Este macroprocesso tem como fornecedor os alunos titulares aprovados, conforme figura 13. Tem como entrada os nomes dos alunos titulares selecionados pelos coordenadores dos cursos elegíveis e validados, após análise, pela SRInter para a realização da mobilidade. O processo consiste em formalizar junto a esses alunos o aceite na participação ou não do intercâmbio. Para subsidiar a decisão dos alunos são enviadas informações sobre o programa, como contatos de alunos que participam ou participaram do intercâmbio na universidade de destino, entre outras. É enviado também um formulário para ser preenchido com os dados bancários. Na eventual desistência do aluno titular selecionado, a SRInter irá consultar o aluno indicado como suplente. A saída consiste na informação recebida pela SRInter da decisão dos alunos pertencentes aos cursos elegíveis no Edital de efetivamente participarem do intercâmbio. O cliente é a SRInter.

FIGURA 13 - Formalização do aceite pelo aluno titular por meio do envio de informações para subsidiar o aceite

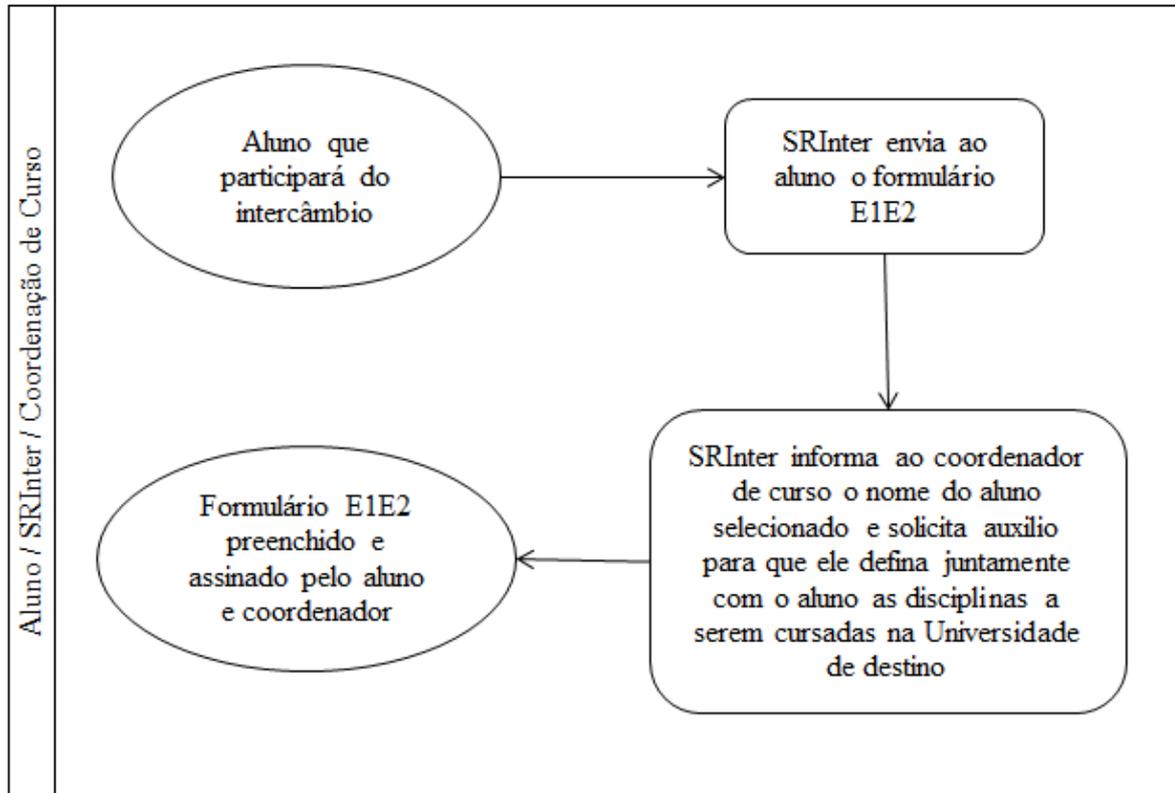


Fonte: Elaborado pela autora

5.2.5 Envio do formulário da AUGM E1E2 aos alunos selecionados, aluno com coordenador de curso definem disciplinas para o plano de ensino

Este macroprocesso tem como fornecedora a SRInter. Tem como entrada os nomes dos alunos dos cursos elegíveis que aceitaram a participação do intercâmbio. O processo consiste em duas ações. Uma das ações é enviar ao aluno por e-mail o formulário da AUGM denominado E1E2. A segunda ação é informar o coordenador do curso o nome do aluno que concordou em participar do intercâmbio e solicitar que ele defina, juntamente com o aluno, as disciplinas a serem cursadas na Universidade de destino. As disciplinas são detalhadas em um dos campos existentes no formulário da AUGM denominado de E1E2. Este formulário é composto por dois campos, um deles irá constar os dados pessoais e acadêmicos e outro campo específico dividido em dois quadros que representam respectivamente um plano de estudos, que irá conter as disciplinas escolhidas a serem cursadas na Universidade de destino e outro quadro no qual estarão descritas as disciplinas que serão reconhecidas na UFSCar por ocasião do retorno do aluno. A saída do processo é o formulário E1E2 devidamente preenchido e assinado pelo aluno e seu coordenador de curso, tendo como cliente a SRInter, conforme figura 14.

FIGURA 14 – Envio do formulário da AUGM E1E2 aos alunos selecionados, alunos com coordenador de curso definem disciplinas para o plano de ensino

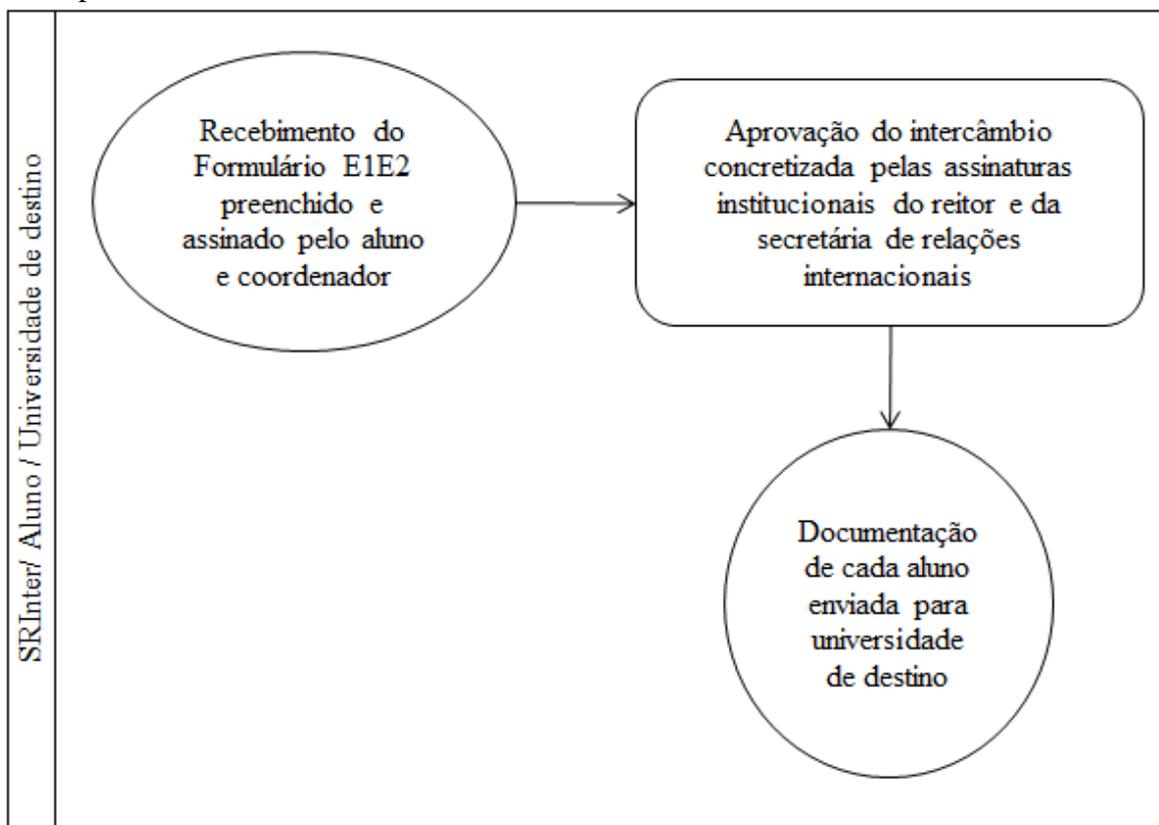


Fonte: Elaborado pela autora

5.2.6 Recebimento do plano de ensino pela SRInter para assinaturas institucionais e envio para a Universidade de destino do aluno

Este macroprocesso tem como fornecedor as coordenações dos cursos. A entrada do processo consiste no recebimento do plano de ensino (formulário da AUGM denominado E1E2) devidamente preenchido e assinado pelo aluno e pelo coordenador de seu curso. O processo consiste no endosso pela UFSCar de que o aluno foi selecionado para participar do intercâmbio junto às Universidades de destino. O procedimento consiste na assinatura do formulário pelos responsáveis institucionais que são exercidos pela Secretária de Relações Internacionais e o Magnífico Reitor. A saída serão os formulários assinados e enviados às Universidades de destino. Tendo como clientes as Universidades de destino. Conforme demonstra a figura 15.

FIGURA 15 – Recebimento do plano de ensino pela SRInter para assinaturas institucionais e envio para a Universidade de destino do aluno



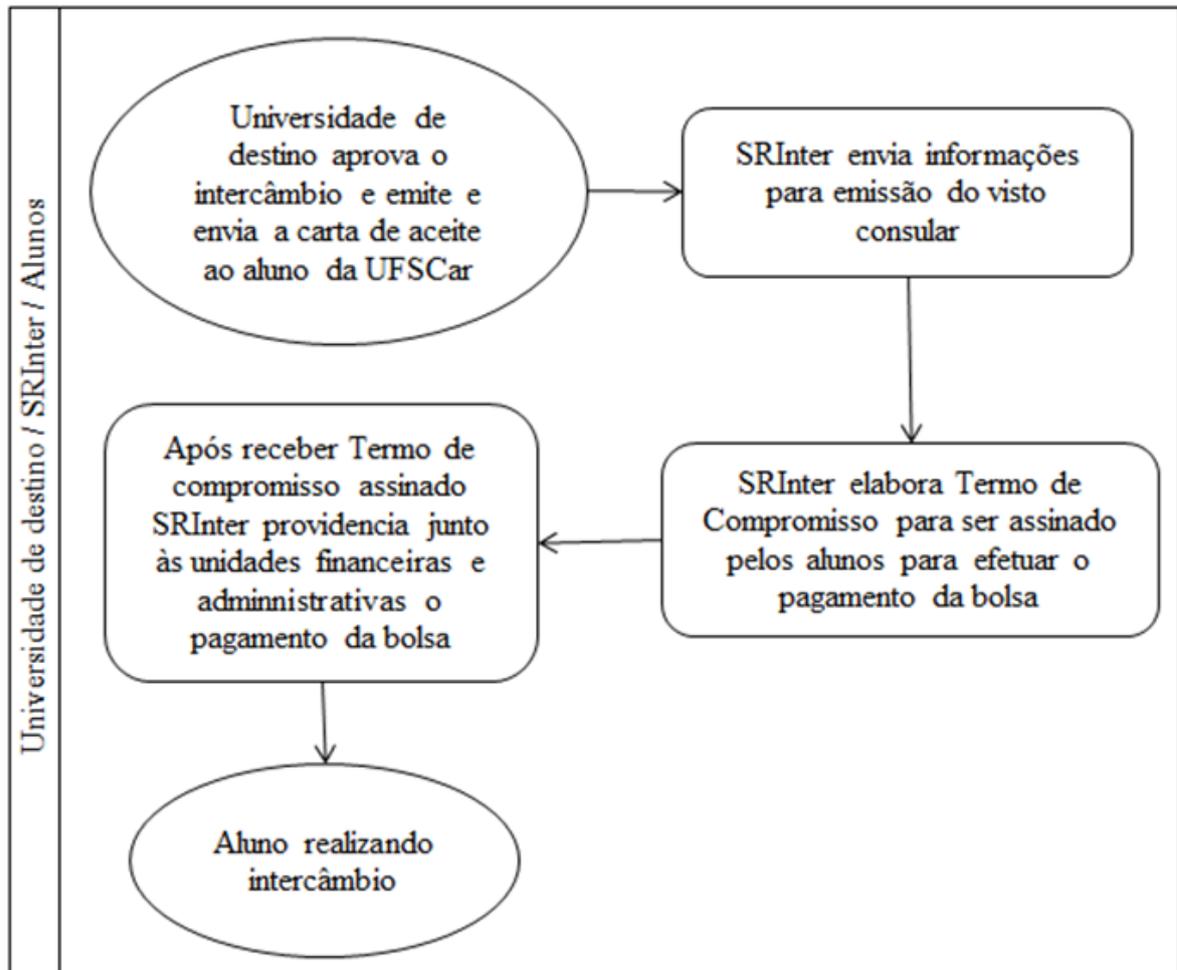
Fonte: Elaborado pela autora

5.2.7 Recebimento da carta de aceite e providências para pagamento da bolsa aos alunos

Este macroprocesso tem como fornecedor a Universidade de destino. Após o recebimento do formulário da AUGM E1E2 a Universidade de destino irá emitir a carta de aceite ao aluno da UFSCar que irá realizar a mobilidade em sua Instituição. A entrada do processo consiste no recebimento da carta de aceite emitido pela Universidade de destino para que o aluno possa realizar o intercâmbio. A carta de aceite é utilizada pelo aluno para emissão de visto consular para o país de destino. A SRInter envia informações aos alunos a respeito dos procedimentos para retirada do visto. Cada país de destino tem seus procedimentos. O próximo passo são as providências realizadas pela SRInter junto às unidades administrativas e financeiras da UFSCar para o pagamento da bolsa aos alunos. Elabora-se plano de aplicação e emissão de empenho. Para efetuar o pagamento da bolsa é elaborado termo de compromisso para ser assinado. Após o recebimento do Termo de compromisso assinado é concretizado o

pagamento. A saída será o pagamento realizado e a partida dos alunos para as Universidades de destino. Os clientes são os alunos, conforme figura 16.

FIGURA 16 - Recebimento da carta de aceite e providências para pagamento da bolsa aos alunos



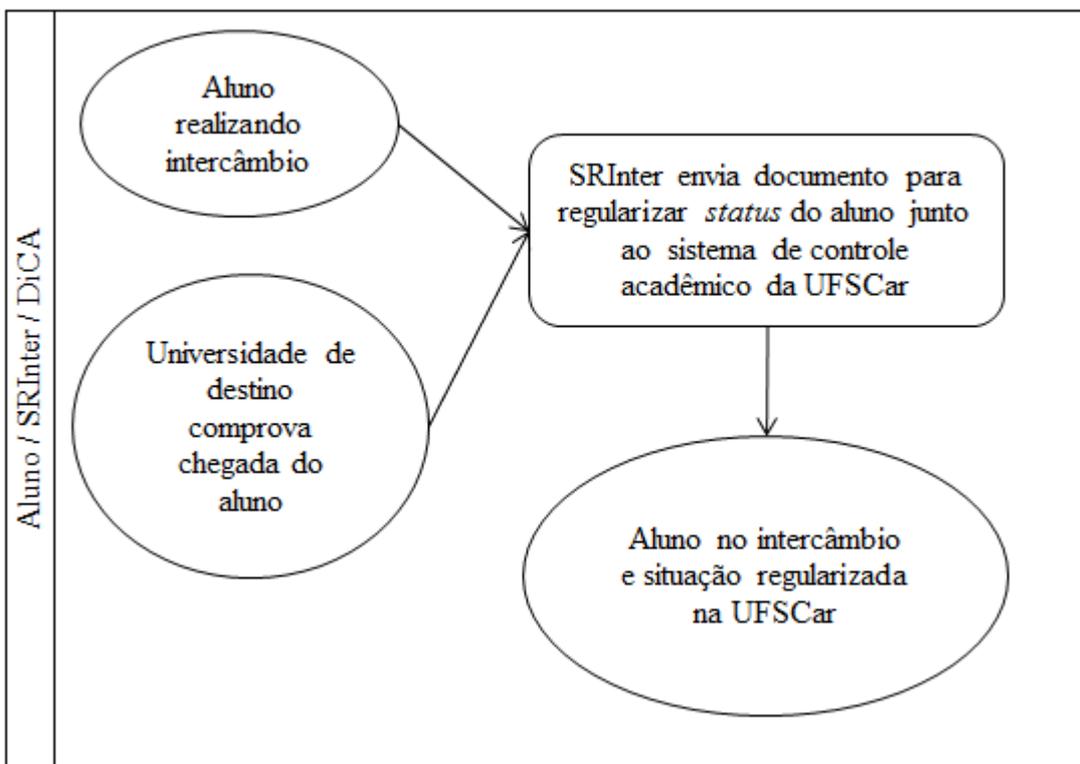
Fonte: Elaborado pela autora

5.2.8 Monitoramento de chegada do aluno ao destino para regularização da vida acadêmica na UFSCar

Este macroprocesso tem como fornecedor os alunos participantes do intercâmbio, conforme é demonstrado na figura 17. O processo consiste no monitoramento do aluno em intercâmbio. A entrada do processo é o recebimento pela SRInter da informação enviada por cada aluno a qual comprova sua chegada à Universidade de destino. A comprovação é feita através do envio do formulário denominado "*proof of arrival*". Este formulário abrange campos que deverão ser preenchidos pela Universidade de destino, contendo informações que

compreendem o nome da universidade de destino, nome e assinatura do responsável pelo setor de relações internacionais e data da chegada. O formulário é enviado para a SRInter por e-mail. A SRInter ao receber o formulário providencia um ofício endereçado à Divisão de Controle Acadêmico de graduação da UFSCar solicitando a modificação do *status* acadêmico do aluno. A saída será a regularização do *status* de cada aluno junto ao sistema de controle acadêmico da graduação da UFSCar realizado pela Divisão de Controle Acadêmico - DiCA, que alterar-se-á para o *status* de afastado. Os clientes são os alunos da UFSCar em intercâmbio.

FIGURA 17 - Monitoramento de chegada do aluno ao destino para regularização da vida acadêmica na UFSCar



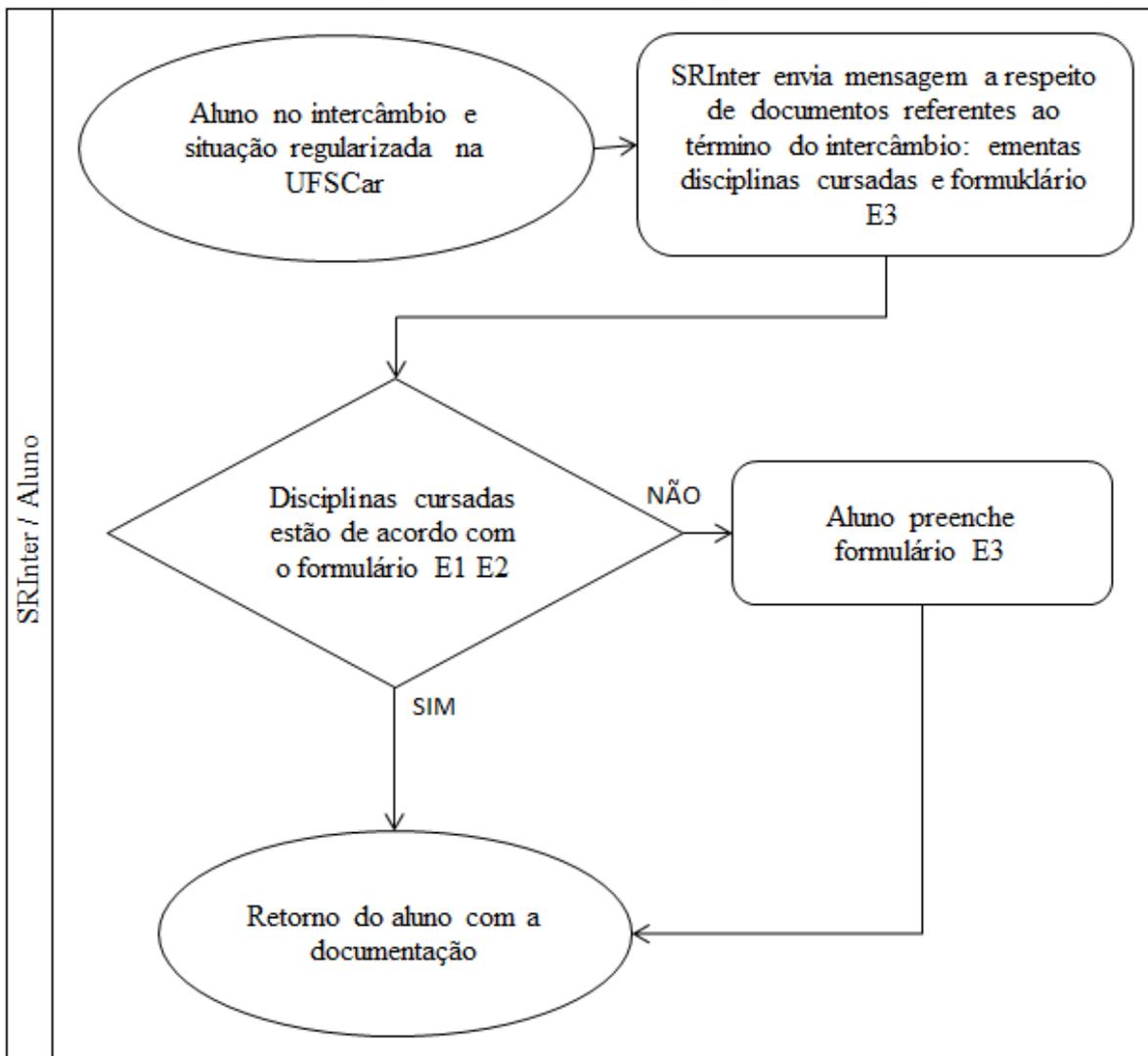
Fonte: Elaborado pela autora

5.2.9 Informações para o aluno antes do retorno da Universidade de destino referente às ementas das disciplinas cursadas e mudança plano de ensino (formulário E3)

Este macroprocesso tem como fornecedor os alunos. A entrada do processo é a relação dos alunos em mobilidade com seus respectivos endereços eletrônicos. O processo consiste no

envio de mensagem eletrônica pela SRInter com informações a respeito de documentos que devem ser providenciados antes do retorno dos alunos por ocasião do término do intercâmbio. Um dos quesitos refere-se à necessidade dos alunos trazerem as ementas das disciplinas cursadas na Universidade de destino. Outro quesito refere-se ao preenchimento do formulário da AUGM denominado de formulário E3. Este formulário é utilizado quando há alterações das disciplinas que foram descritas no plano de ensino inicialmente estipulado com o coordenador de curso, após sua chegada à Universidade de destino. O formulário contém dois campos os quais contém informações referentes às modificações realizadas, isto é, se houve cancelamento, houve troca ou acréscimo de disciplinas. O formulário E3 será preenchido e assinado por uma autoridade da Universidade de destino. A saída do processo é o aluno devidamente informado, tendo como cliente o aluno, conforme demonstrado na figura 18.

FIGURA 18 - Informações para o aluno antes do retorno da Universidade de destino referente às ementas das disciplinas cursadas e mudança plano de ensino (formulário E3)

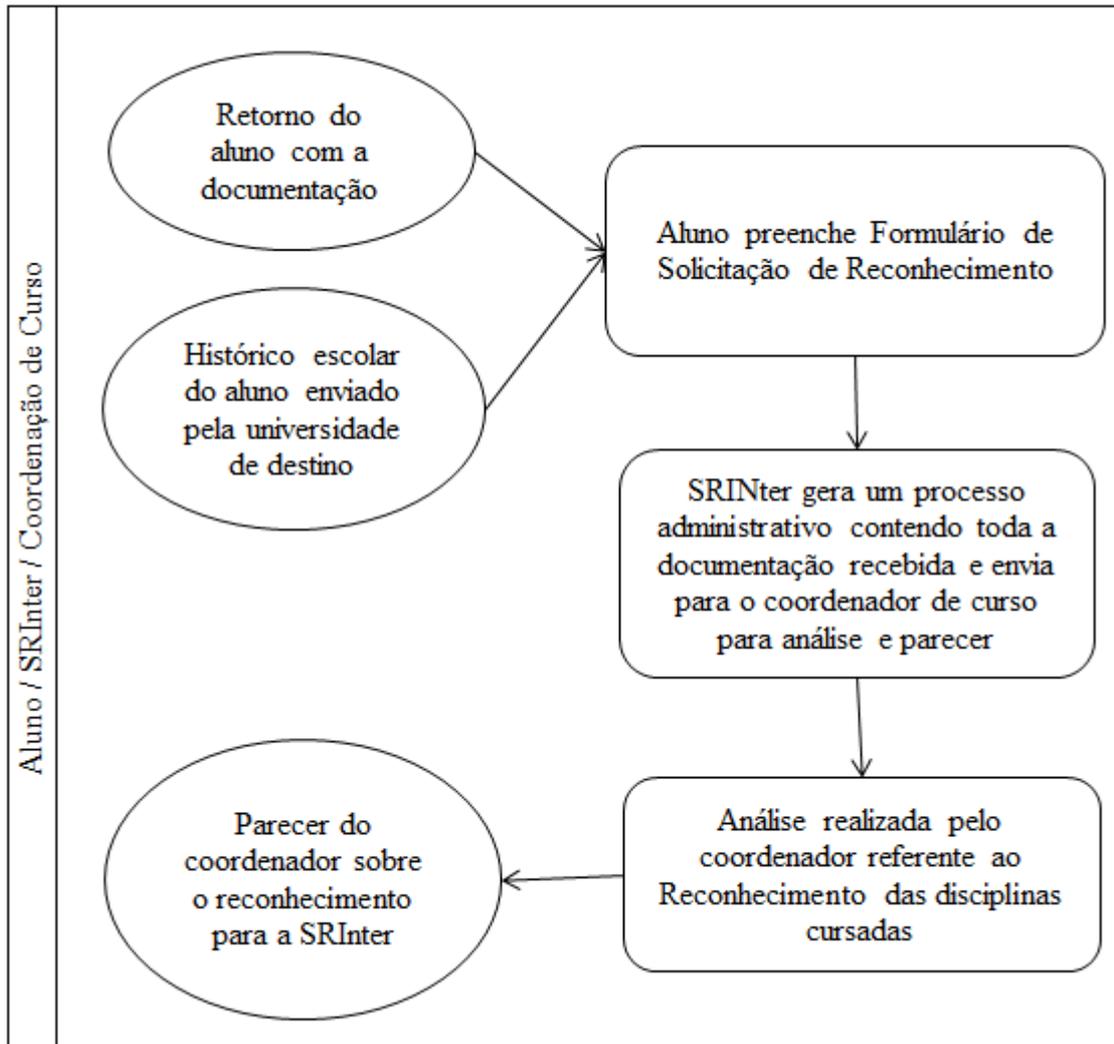


Fonte: Elaborado pela autora

5.2.10 Retorno do aluno à UFSCar – solicitação de reconhecimento de disciplinas através do envio da documentação ao coordenador de curso para análise.

Este macroprocesso tem como fornecedor o aluno intercambista, conforme demonstrado na figura 19. A entrada do processo é o retorno do aluno à UFSCar que trará as ementas das disciplinas cursadas na Universidade de destino, carimbadas e assinadas por uma autoridade, e o formulário E3 devidamente preenchido e assinado (se houve modificações no plano de ensino inicial). O aluno preenche documento denominado Formulário de Reconhecimento de Disciplinas no qual será anexado o restante de documentos recebidos. O processo consiste na separação pela SRInter de toda a documentação recebida do aluno. É então aberto um processo contendo toda a documentação e também do histórico escolar enviado pela Universidade de destino. Toda a documentação é agrupada para a elaboração de um processo e é enviada ao coordenador de curso para análise, visando o reconhecimento das disciplinas. A saída do processo é o parecer emitido pelo coordenador do curso do aluno referente ao reconhecimento das disciplinas cursadas, tendo como cliente a SRInter.

FIGURA 19 - Retorno do aluno à UFSCar - solicitação de reconhecimento de disciplinas através do envio da documentação ao coordenador de curso para análise



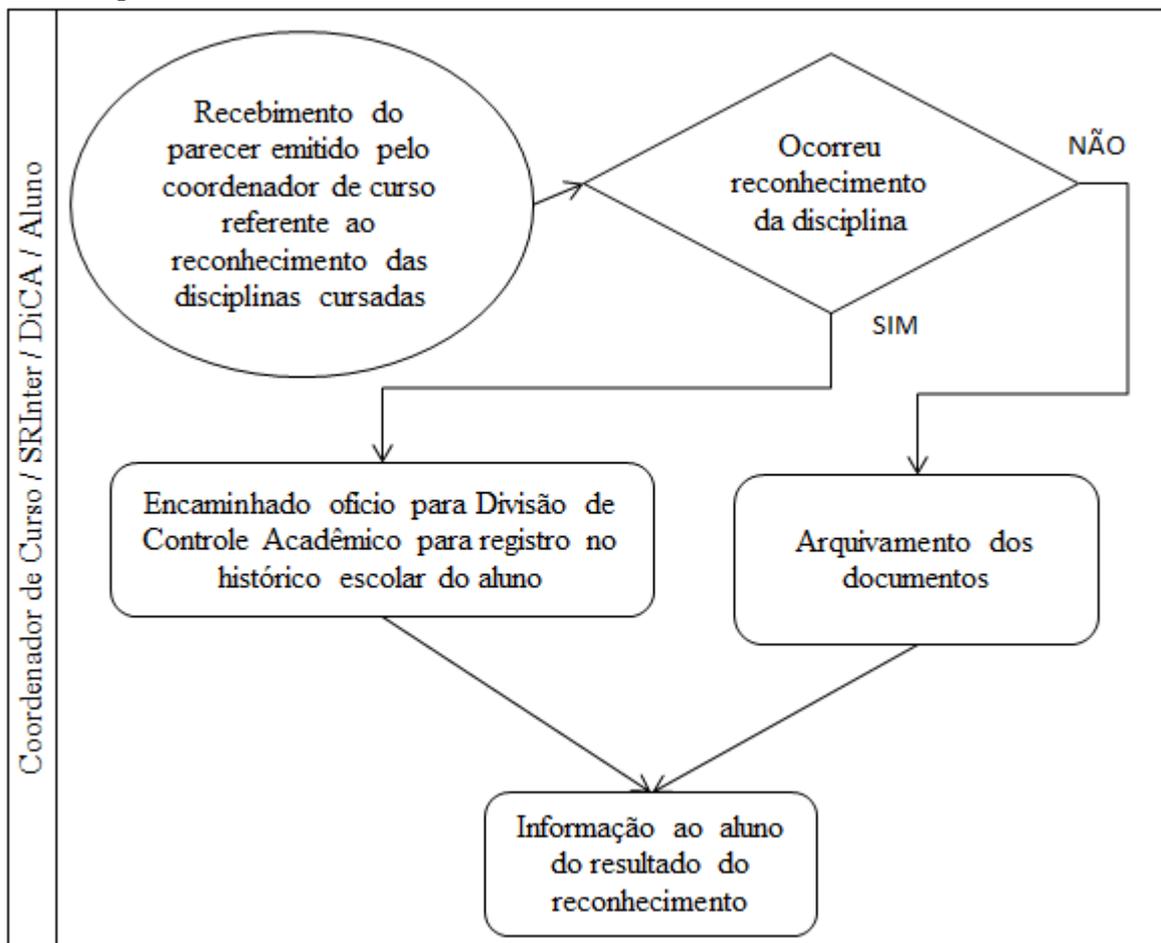
Fonte: Elaborado pela autora

5.2.11 Análise pela SRInter do parecer do processo de reconhecimento das disciplinas efetuado pelo coordenador de curso

Este macroprocesso tem como fornecedor a coordenação de curso do aluno. A entrada do processo é o recebimento pela SRInter do parecer emitido pelo coordenador de curso referente à análise realizada da documentação, visando o reconhecimento das disciplinas cursadas. O processo consiste na checagem da análise feita pelo coordenador de curso para verificar se houve ou não reconhecimento das disciplinas. Em caso positivo é enviado documento para a Divisão de Controle Acadêmico (DiCA), contendo informações do código e nome da disciplina pertencente à grade do curso do aluno solicitando o lançamento no histórico escolar. O aluno receberá uma mensagem com informações do processo de

reconhecimento, independentemente se a análise surtiu em um parecer positivo ou negativo. A saída é o processo concluído. O cliente é o aluno, conforme demonstrado na figura 20.

FIGURA 20 - Análise pela SRInter do parecer do processo do reconhecimento das disciplinas efetuado pelo coordenador de curso.



Fonte: Elaborado pela autora

5.3 DESCRIÇÕES DOS PROCESSOS DO MACROPROCESSO PEE AUGM ALUNOS *OUTGOING* COM RESUMO DAS ATIVIDADES

Este tópico apresenta o detalhamento dos processos pertencentes ao macroprocesso descritos na etapa 5.2. Para cada processo apresenta o resumo das atividades, item a; seguido do mapeamento dos processos, item b.

O item c apresenta as melhorias propostas com o respectivo detalhamento, quando houver, do novo processo. Para facilitar a apresentação, a parte c é indicada em uma seção subsequente.

As melhorias propostas são baseadas nos conceitos do *Lean Office* demonstrando os desperdícios. Conta com o auxílio do embasamento teórico, de Greef, 2012 [...] o trabalho padronizado parte da criação de procedimentos com especificações precisas de encaminhamento e resolução, visando o melhor resultado do trabalho, sequenciando-o da maneira mais eficaz [...].

Todas as figuras apresentadas nos processos do macroprocesso e em seus detalhamentos aplicam a simbologia utilizada na notação definida pela pesquisa bibliográfica, demonstrando as ações e a sequência das atividades realizadas.

5.3.1 Definição de vagas no âmbito das universidades associadas (processo 5.2.1)

Nesta fase ocorre uma reunião anual na sede da AUGM com a participação das universidades associadas para a definição das vagas e dos cursos para os dois semestres do próximo ano letivo. No caso da UFSCar são ofertadas vinte e duas vagas para os alunos *outgoing*, que serão divididas em onze para cada semestre. O resumo das atividades pode ser encontrado na figura 21.

a) Resumo de atividades:

1. Os representantes das Universidades associadas reúnem-se e determinam em comum acordo para quais das Universidades ocorrerá o intercâmbio e em que condição se dará a definição do número de vagas, isto é, se na categoria de abertas (para qualquer curso oferecido pelas universidades), ou para determinado curso.
2. O representante da UFSCar procura definir as vagas com as Universidades membros as quais já possuem um histórico de parceria e quando possível pleitear que as vagas sejam na categoria em abertas (para qualquer curso).
3. Logo após a definição das vagas por parte das Universidades é realizada na reunião uma oficialização das negociações.
4. Após a reunião e depois de três dias, a secretaria executiva da associação envia um e-mail para todas as Universidades anexando um quadro com a planificação de vagas, para que se proceda a conferência das negociações. Os modelos destes documentos são demonstrados nos Anexos A e B.

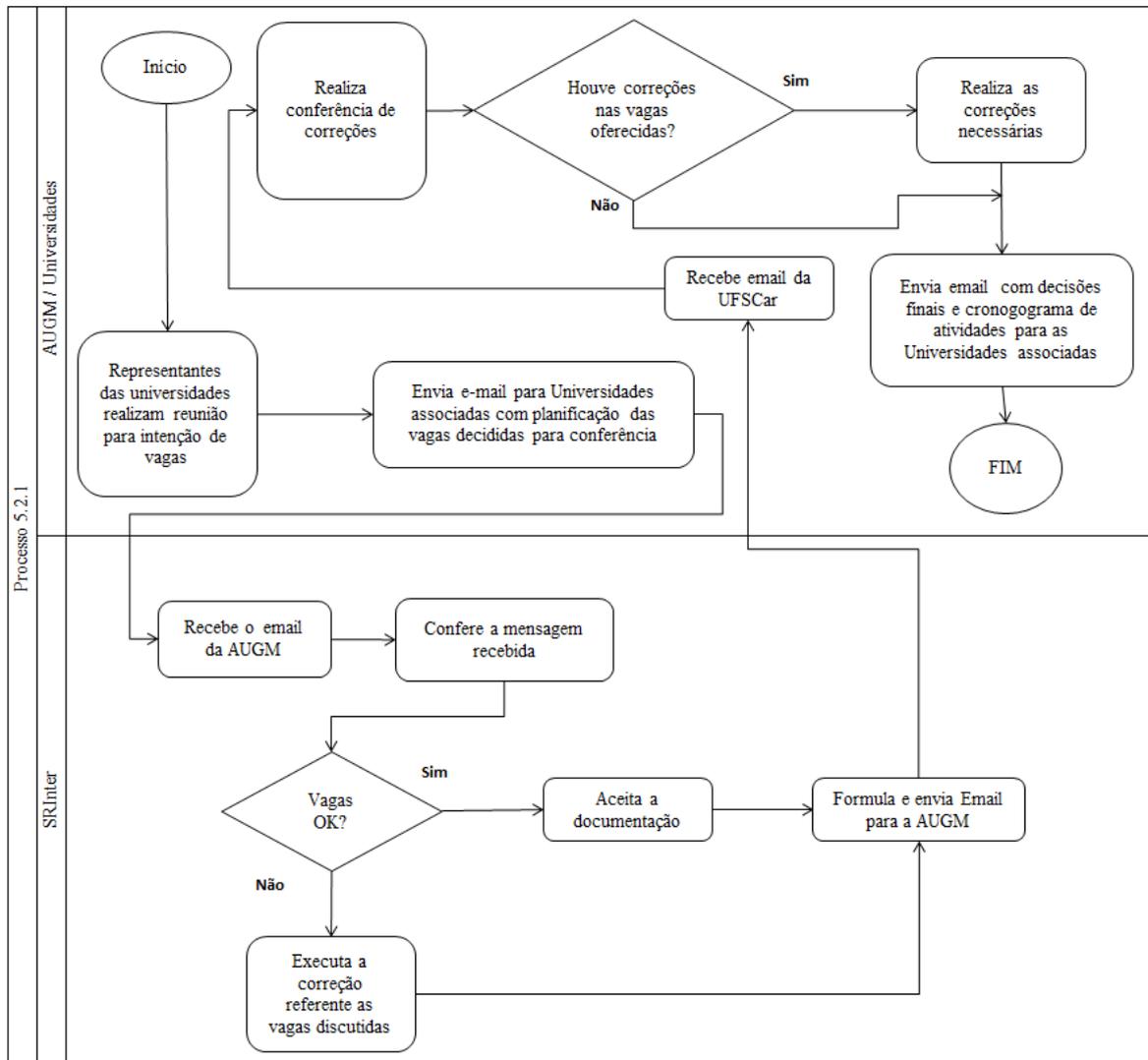
5. Após o recebimento da mensagem pela UFSCar é verificado se o quadro contém as informações de acordo com a definição das vagas ocorrida na reunião. Na maioria das vezes o quadro está incorreto, tendo como demanda o envio de mensagens tanto para as Universidades associadas, com as quais foram feitas os acordos de vagas, quanto para a AUGM para que seja corrigida a divisão das vagas.

6. Após a concordância da Universidade de destino, novo quadro de vagas é elaborado pela AUGM.

7. O novo quadro juntamente com um cronograma é enviado por e-mail às Universidades como lançamento do Programa para o ano seguinte. O cronograma contém datas limites para o processo seletivo em cada Universidade, datas para envio dos nomes selecionados, envio da carta de aceite, entre outras ações, conforme demonstrado no Anexo C.

b) Mapa - Definição de vagas no âmbito das universidades associadas

FIGURA 21 - Detalhamento macroprocesso, definição de vagas no âmbito das Universidades associadas



Fonte: Elaborado pela autora

5.3.2 Definição de vagas no âmbito da UFSCar cursos elegíveis e lançamento do Edital (processo 5.2.2)

Neste tópico é descrito como são definidas as vagas no âmbito da UFSCar, após a decisão realizada na reunião realizada com as universidades associadas.

a) Resumo de atividades

1. A elaboração do Edital da UFSCar para a abertura das candidaturas para o PEE é feito com base nos seguintes critérios: a) verificar se houve na reunião algum comprometimento com a Universidade de destino para que a vaga seja direcionada para

algum curso específico; b) verificar o histórico existente dos Editais dos anos anteriores, para checar os cursos que foram contemplados e para qual Universidade de destino foi direcionada a vaga; c) tentar contemplar os cursos dos três campi da UFSCar, excetuando-se o curso de Medicina; d) definir o prazo total do Edital, contemplando o prazo para divulgação, recebimento das candidaturas, seleção pelo coordenador, recebimento dos nomes dos selecionados. É importante verificar os prazos contidos no cronograma do Programa da AUGM recebido pela UFSCar. Há universidades de destino que possuem processos de candidaturas próprios, com *deadlines*, assim como há universidades que além de utilizarem o formulário próprio da AUGM para candidatura e Plano de ensino denominado Formulário E1E2, muitas vezes também utilizam formulários próprios para candidatura ou inscrição *on line* em sistema acadêmico pertencente às suas universidades. Por conseguinte o prazo total do Edital a ser lançado deverá considerar todos esses pormenores. f) decidir o valor da bolsa a ser oferecida aos alunos levando-se em conta o orçamento da SRInter e a desvalorização decorrente da inflação; g) definir os critérios para a candidatura do aluno, como por exemplo o número de reprovações constante no histórico escolar do aluno, a porcentagem cursada da grade curricular do curso que deve estar compreendida entre 40% a 90%), e outros critérios que o coordenador de curso julgar pertinente. h) definir a documentação a ser entregue pelos alunos no ato da inscrição. O Edital pode ser verificado no Anexo D.

2. Após a elaboração do Edital é feita a divulgação por e-mail junto às coordenações dos cursos elegíveis, enviando também o formulário Ficha de Inscrição dos Alunos, Anexo E, e o formulário denominado Relação de estudantes Selecionados, anexo G. O Edital também é divulgado no site da SRInter e aos alunos através da rede interna de notícias da UFSCar denominada Inforede - Anexo F.

3. Para a divulgação junto às coordenações de curso há necessidade de informações atualizadas dos nomes e endereços eletrônicos dos coordenadores e secretarias das coordenações.

4. Checar o recebimento do e-mail contendo o Edital e ficha de inscrição pelas coordenações de curso, porque mesmo com a opção de confirmação de leitura, nem sempre se recebe a comprovação de recebimento e ciência do Edital pela coordenação de curso.

5. Após o recebimento do Edital, há um período para a candidatura dos alunos junto à coordenação de curso. O coordenador de curso recebe as candidaturas juntamente com a documentação solicitada.

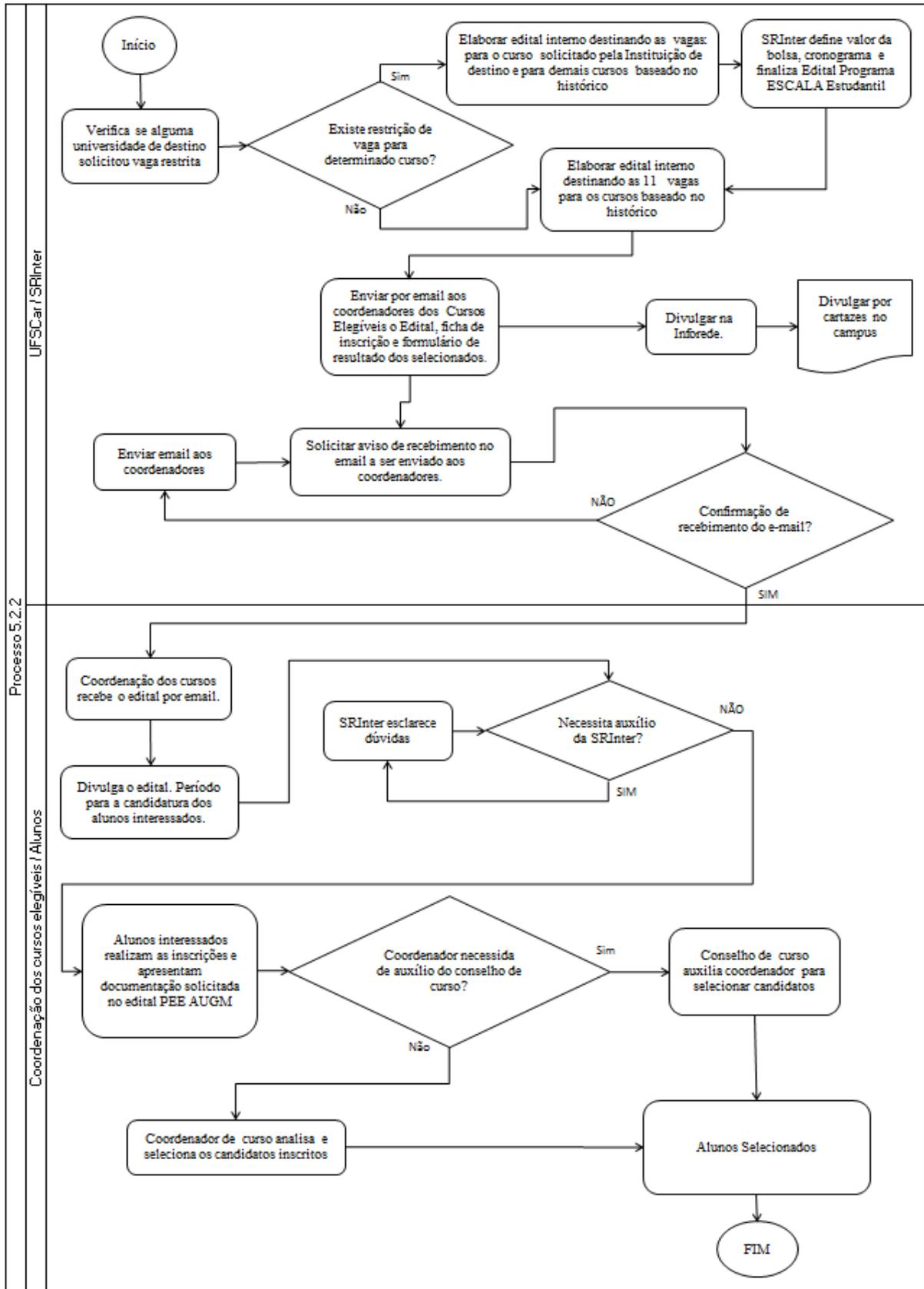
6. Recebimento de e-mails ou ligações telefônicas pela SRInter dos coordenadores de curso, para confirmar os procedimentos.

7. O coordenador de curso irá realizar a seleção dos alunos com base nos critérios do Edital e outros que julgar necessário, convocando, se desejar, o Conselho de Curso. Portanto tem-se como ação final o aluno selecionado.

O detalhamento e as atividades estão contidos na figura 22.

- b) Mapa - Definição de vagas no âmbito da UFSCar cursos elegíveis e lançamento do Edital

FIGURA 22 - Detalhamento macroprocesso: Definição de vagas no âmbito da UFSCar cursos elegíveis e lançamento do Edital



Fonte: Elaborado pela autora

5.3.3 Recebimento pela SRInter dos nomes dos três alunos selecionados pelas coordenações de curso e documentação requerida no Edital (processo 5.2.3)

a) Resumo de atividades

1. Após a seleção de três alunos, um titular e dois suplentes, o coordenador de curso envia para a SRInter os nomes dos selecionados, através do formulário Relação de Estudantes Selecionados (Anexo G) juntamente com toda a documentação solicitada no Edital. A SRInter receberá então das coordenações de curso toda documentação constante do Edital. A forma de recebimento da documentação ocorre dependendo do campus que o curso está subordinado. Os cursos pertencentes à sede entregam em mãos ou via malote institucional, que tem periodicidade diária. Já o malote dos campi de Araras e Sorocaba não tem periodicidade, portanto pode ocorrer excepcionalmente o recebimento fora do prazo estipulado no Edital. Neste caso é enviada a documentação parcial escaneada por e-mail dos dois primeiros selecionados, com recebimento da documentação original quando o malote vier para São Carlos. Neste caso o prazo de recebimento dos documentos pode ser de até uma semana.

2. No caso da SRInter não receber nenhuma documentação no dia subsequente ao prazo estipulado no Edital, irá ligar para a coordenação de curso para verificar o ocorrido. Pode acontecer de não haver alunos inscritos e a coordenação de curso não enviar informação a respeito.

3. Após receber a documentação proveniente da coordenação de curso são verificados vários quesitos como: se há a classificação dos alunos; se todos os documentos estão anexados à ficha de inscrição; se os critérios para inscrição e seleção foram contemplados conforme Edital, principalmente o item das reprovações e tempo cursado da grade curricular do curso. Infelizmente o material recebido de algumas coordenações nem sempre estão de acordo com os requisitos do Edital, como por exemplo, o coordenador de curso não classifica quem é o titular e quem são os suplentes, ou seleciona alunos que têm muitas reprovações. Neste caso é feita uma ligação para o coordenador para solicitar que envie um e-mail com a classificação dos alunos e no caso de algum aluno ter sido classificado com um número grande de reprovações, ele é automaticamente desclassificado, o coordenador de curso é informado sobre a determinação da SRInter e o próximo aluno classificado é designado como o titular.

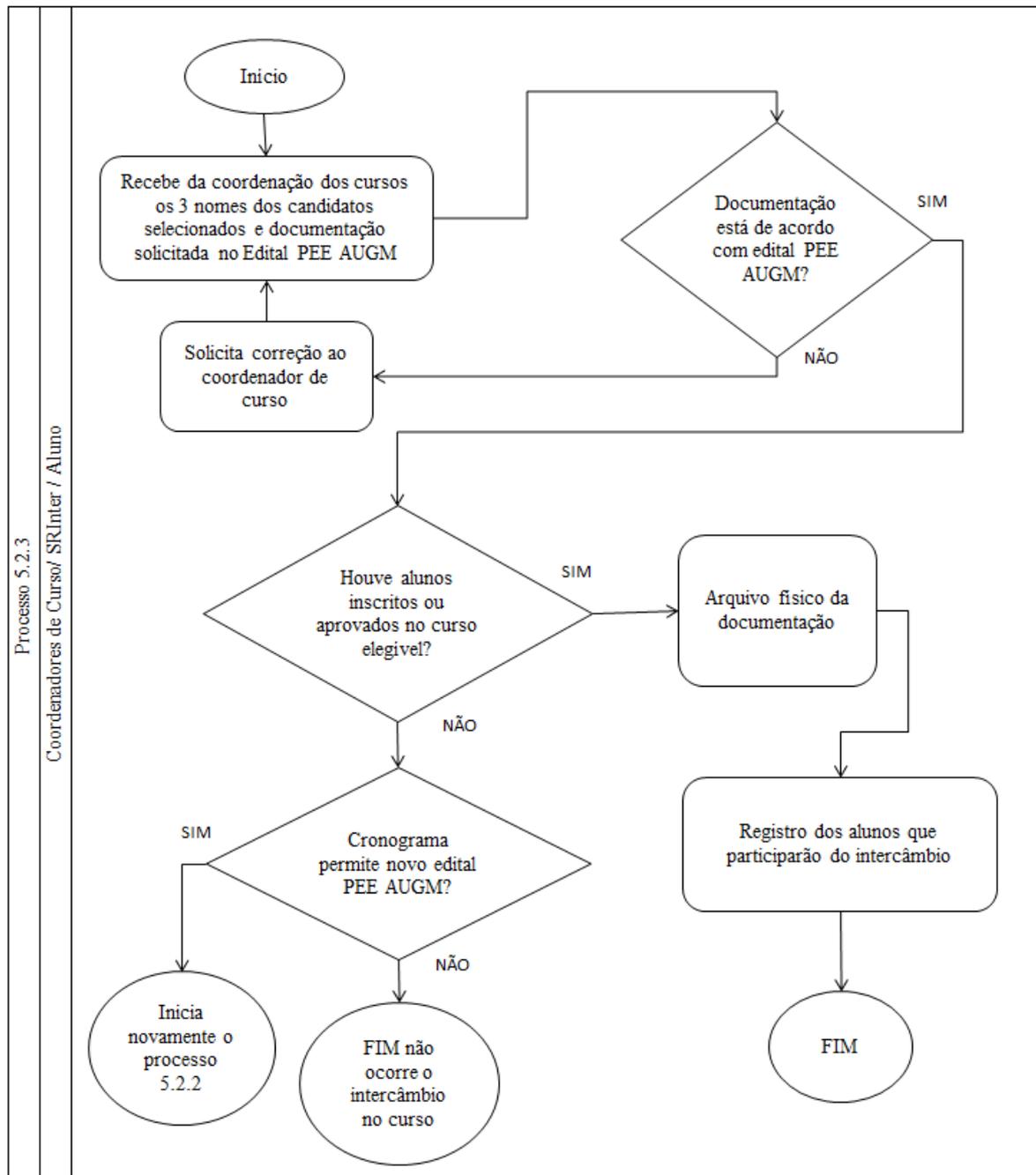
4. Toda a documentação dos alunos titulares é separada em pasta suspensa, porque parte dela deverá ser digitalizada e enviada para a Universidade de destino.

5. Se não houver inscritos, é analisada a pertinência de se fazer um novo Edital para novo curso, levando-se em conta o prazo total anteriormente estipulado pela AUGM e SRInter..

O detalhamento e as atividades podem ser verificados na figura 23.

b) Mapa - Recebimento pela SRInter do nome dos três alunos selecionados juntamente com a documentação requerida no Edital.

FIGURA 23 - Detalhamento macroprocesso: Recebimento dos nomes dos alunos selecionados e documentação



Fonte: Elaborado pela autora

5.3.4 Formalização do aceite pelo aluno titular por meio do envio de informações para subsidiar o aceite (processo 5.2.4)

a) Resumo de atividades

1. Esta etapa consiste em enviar um e-mail aos alunos titulares selecionados para a decisão do aceite final para participar do intercâmbio. Elabora-se um histórico com os nomes dos alunos que já participaram do intercâmbio nas universidades de destino dos alunos selecionados. A mensagem consiste em informações para subsidiar o aluno em sua decisão. Constam na mensagem os nomes de alunos que participaram ou que estão participando do intercâmbio na Universidade de destino, para que o aluno possa trocar informações. O modelo da mensagem pode ser verificado no modelo contido no Anexo H. Em anexo à mensagem é enviado um formulário denominado Formulário de Dados Pessoais, que será preenchido após o aceite do aluno. Neste formulário constam além dos dados pessoais os dados bancários do aluno que serão utilizados para o pagamento da bolsa, antes de sua partida. O modelo do formulário pode ser observado no Anexo I.

2. Recebimento pela SRInter da resposta do aluno com o aceite ou não da participação do intercâmbio.

3. Se o aluno titular não aceitou a participação, é enviada mensagem ao aluno selecionado como 1º suplente. Se não há o 1º suplente, a SRInter analisa a possibilidade de abrir novo Edital sendo balizado pelo prazo total do cronograma do programa.

4. A SRInter elabora uma planilha em Excel denominada *follow up* com a indicação do ano e semestre letivo do intercâmbio na qual constará o nome de cada aluno que aceitou participar do intercâmbio, curso, Universidade de destino e de todas as ações que são desenvolvidas desde o aceite do aluno até culminar com o aluno partindo e retornando do intercâmbio. Como um exemplo da denominação da tabela pode-se verificar no Anexo J, *follow up* 2013/1.

Como mencionado, consta desta tabela todas as ações que serão necessárias para o intercâmbio do aluno, portanto as colunas têm as seguintes denominações: dados pessoais e bancários; formulário E1E2; envio formulário e documentos à Universidade de destino; recebimento de informações da Universidade de destino; carta de aceite; envio de informações sobre visto; formulário E3; envio de documentos para coordenador de curso para análise quanto ao reconhecimento das disciplinas; se houve o reconhecimento ou não. Esta ação é justificada para monitorar cada fase do intercâmbio dos onze alunos, porque cada aluno irá providenciar a documentação em um tempo diferente. A planilha irá balizar a SRInter

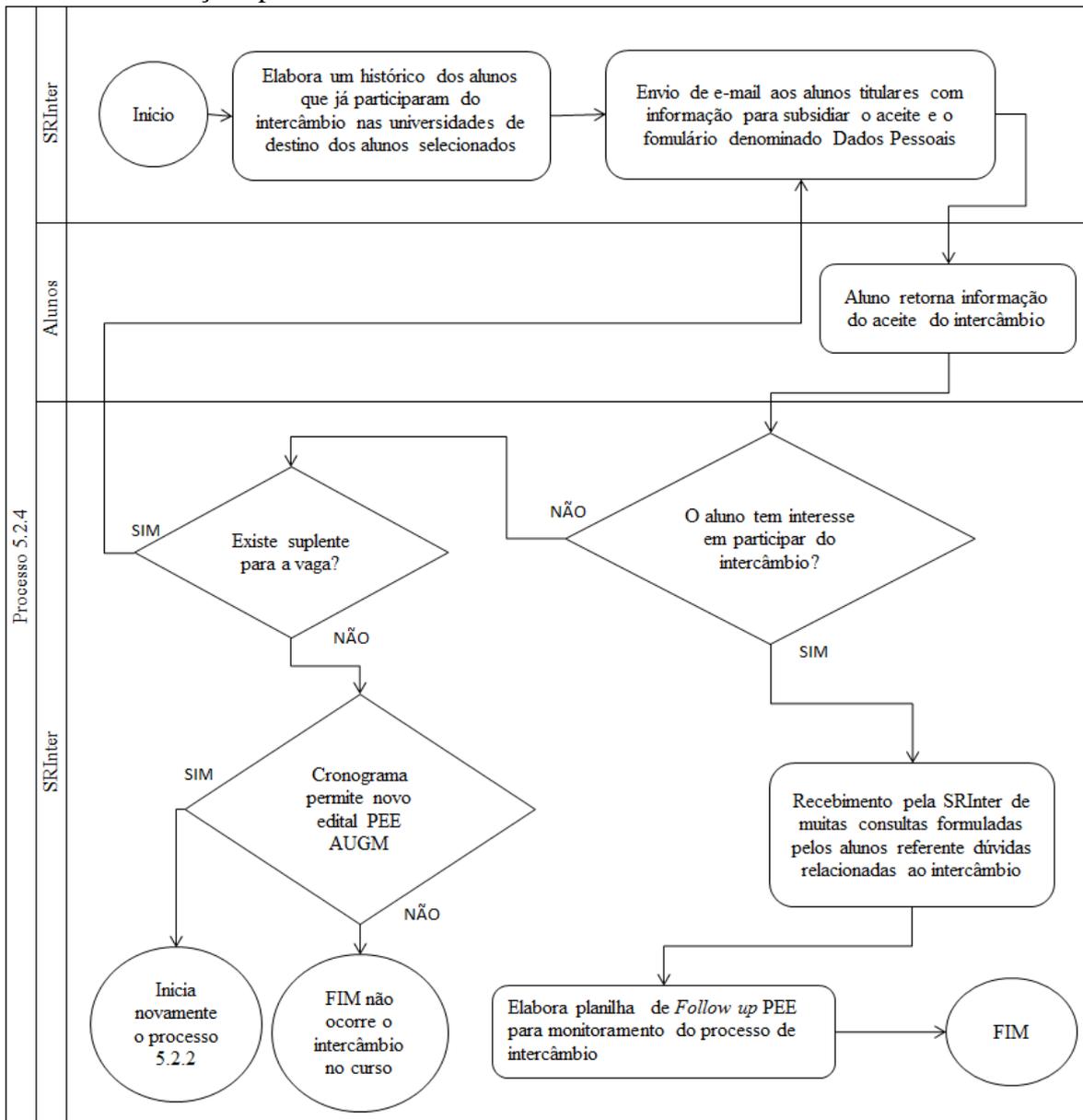
quanto à verificação se os prazos estão sendo cumpridos. Caso o aluno esteja atrasado com o cronograma é enviada mensagem para que ele cumpra as ações solicitadas.

5. Recebimento pela SRInter de muitas consultas formulada pelos alunos, nas diversas modalidades: por e-mail, telefonema e presencial (sede), para sanar as dúvidas referente ao intercâmbio.

O detalhamento e as atividades podem ser verificados na figura 24.

b) Mapa - Formalização do aceite pelo aluno titular por meio de informações para subsidiar o aceite

FIGURA 24 - Detalhamento macroprocesso: Formalização do aceite pelo aluno titular por meio de informações para subsidiar o aceite



Fonte: Elaborado pela autora

5.3.5 Envio do formulário da AUGM E1E2 aos alunos selecionados, aluno com coordenador de curso definem disciplinas para o plano de ensino (processo 5.2.5)

a) Resumo de atividades

1. Esta etapa consiste em duas ações. Uma delas é enviar por e-mail ao aluno selecionado o formulário da AUGM denominado E1E2. Este formulário é composto por dois campos. Um deles irá constar os dados acadêmicos e informações pessoais do aluno. O outro campo que é dividido em dois quadros representa respectivamente, um plano de estudos, que irá conter as disciplinas escolhidas a serem cursadas na Universidade de destino; e o outro quadro no qual estarão descritas as disciplinas que serão reconhecidas na UFSCar por ocasião do retorno do aluno. O modelo do formulário E1E2 é demonstrado no Anexo K.

2. A segunda ação é informar o coordenador do curso o nome do aluno que concordou em participar do intercâmbio, porque, nem sempre o aluno selecionado pelo coordenador de curso como aluno titular, aceita participar do intercâmbio. É enviada uma mensagem para cada coordenador de curso indicando o nome do aluno que efetivamente aceitou participar do intercâmbio e solicitar também que o coordenador de curso, juntamente com o aluno, defina um plano de ensino, isto é, as disciplinas a serem cursadas na Universidade de destino. O modelo da mensagem enviada ao coordenador de curso pode ser verificado no Anexo L.

3. A escolha das disciplinas é feita através do auxílio dado pelo coordenador de curso da Universidade de destino ou de informações contidas no site da instituição. Conforme indicação contida no Edital, o aluno deverá escolher de 2 a 4 disciplinas, elas podem ser regulares, optativas ou para complementação de seu currículo, como o lançamento de atividades complementares em seu histórico escolar. Nessa ação podem ocorrer dificuldades enfrentadas pelo aluno e pelo coordenador de curso para a escolha das disciplinas e conseqüentemente para o preenchimento do formulário E1E2. O coordenador de curso entra em contato com a SRInter para tentar solucionar as dúvidas. A SRInter soluciona as dúvidas com base nas normas internas e no Edital. Pode ocorrer também que o aluno e coordenador de curso da UFSCar necessitam de auxílio da Universidade de destino, e em virtude de não obter resposta, solicita auxílio à SRInter.

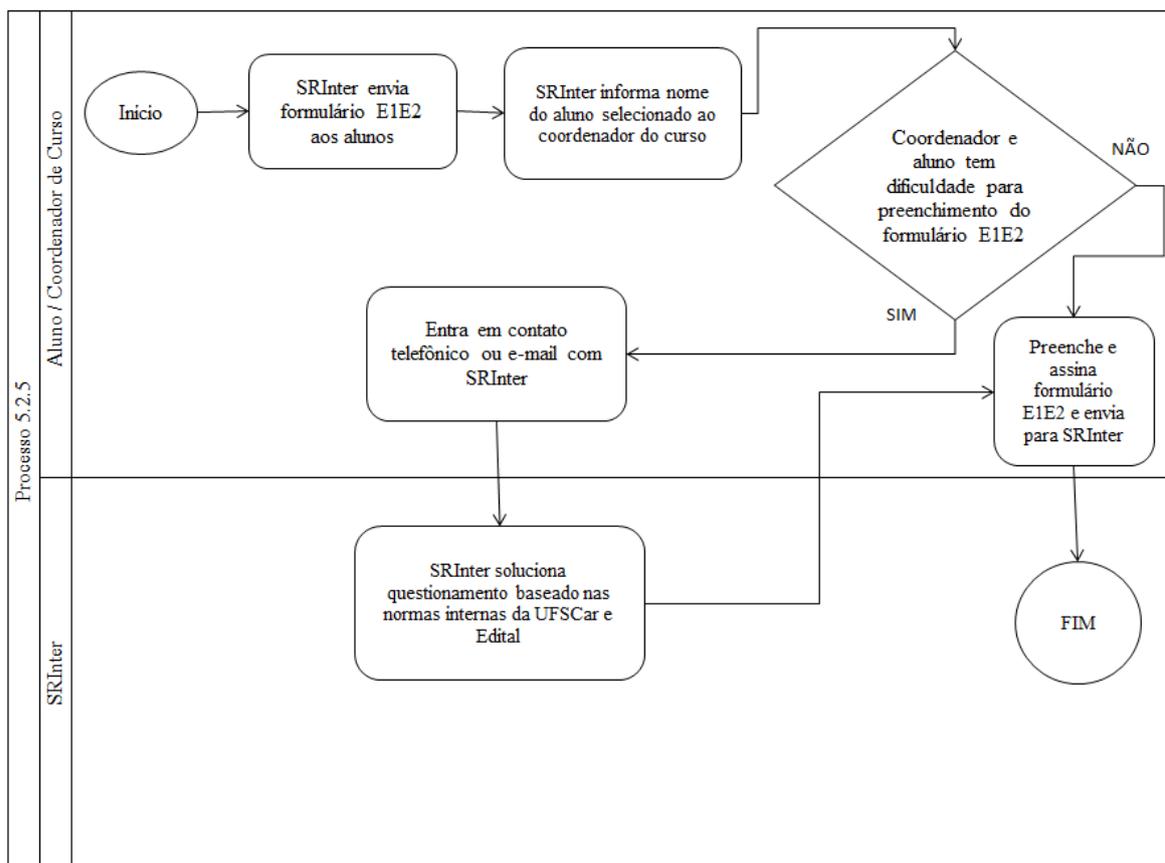
4. Após a escolha das disciplinas, o aluno e o coordenador do curso assinam o formulário nos campos destinados a esse fim.

5. O aluno pertencente ao campus de São Carlos entrega o formulário na SRInter. Os alunos dos outros campi enviam o formulário digitalizado.

As ações inerentes ao detalhamento e atividades podem ser verificadas na figura 25.

- b) Mapa – Envio do formulário da AUGM E1E2 aos alunos selecionados, aluno com coordenador de curso definem disciplinas para o plano de ensino.

FIGURA 25 - Detalhamento macroprocesso: Envio do formulário da AUGM E1E2 aos alunos selecionados, aluno com coordenador de curso definem disciplinas para o plano de ensino



Fonte: Elaborado pela autora

5.3.6 Recebimento do plano de ensino pela SRInter para assinaturas institucionais e envio para a Universidade de destino do aluno (processo 5.2.6)

- a) Resumo de atividades

1. Esta etapa consiste no recebimento pela SRInter do formulário E1E2 devidamente preenchido e assinado pelo aluno e seu coordenador de curso. A SRInter registra na planilha de *Follow up* o recebimento do formulário E1E2 de cada aluno. Caso não haja o recebimento do formulário, será enviada mensagem ao coordenador solicitando o documento. A SRInter

ao receber o formulário E1E2 também faz conferência para verificar se ele está devidamente preenchido e assinado. Se não estiver envia o documento ao coordenador de curso para providências, processo 5.2.5.

2. Se o formulário está preenchido e assinado corretamente a SRInter irá então colher as assinaturas dos responsáveis institucionais, que são exercidos pela Secretaria de Relações Internacionais e o Magnífico Reitor da UFSCar.

3. Após a assinatura do reitor, o formulário é digitalizado e enviado por e-mail para a Universidade de destino do aluno, juntamente com cópias digitalizadas do histórico escolar e do passaporte ou RG, conforme Anexo M.

4. Após o recebimento da documentação dos alunos da UFSCar pela Universidade de destino normalmente é enviado aos alunos informações de como será realizada a hospedagem, como chegar à Universidade de destino, entre outras. Há Universidades que além destes documentos solicitam também currículo, carta de motivação, fotos e o preenchimento de formulário próprio. Assim como há instituições que realizam as candidaturas *on line* em sistema acadêmico próprio. Ao receber essas informações elas são encaminhadas aos alunos.

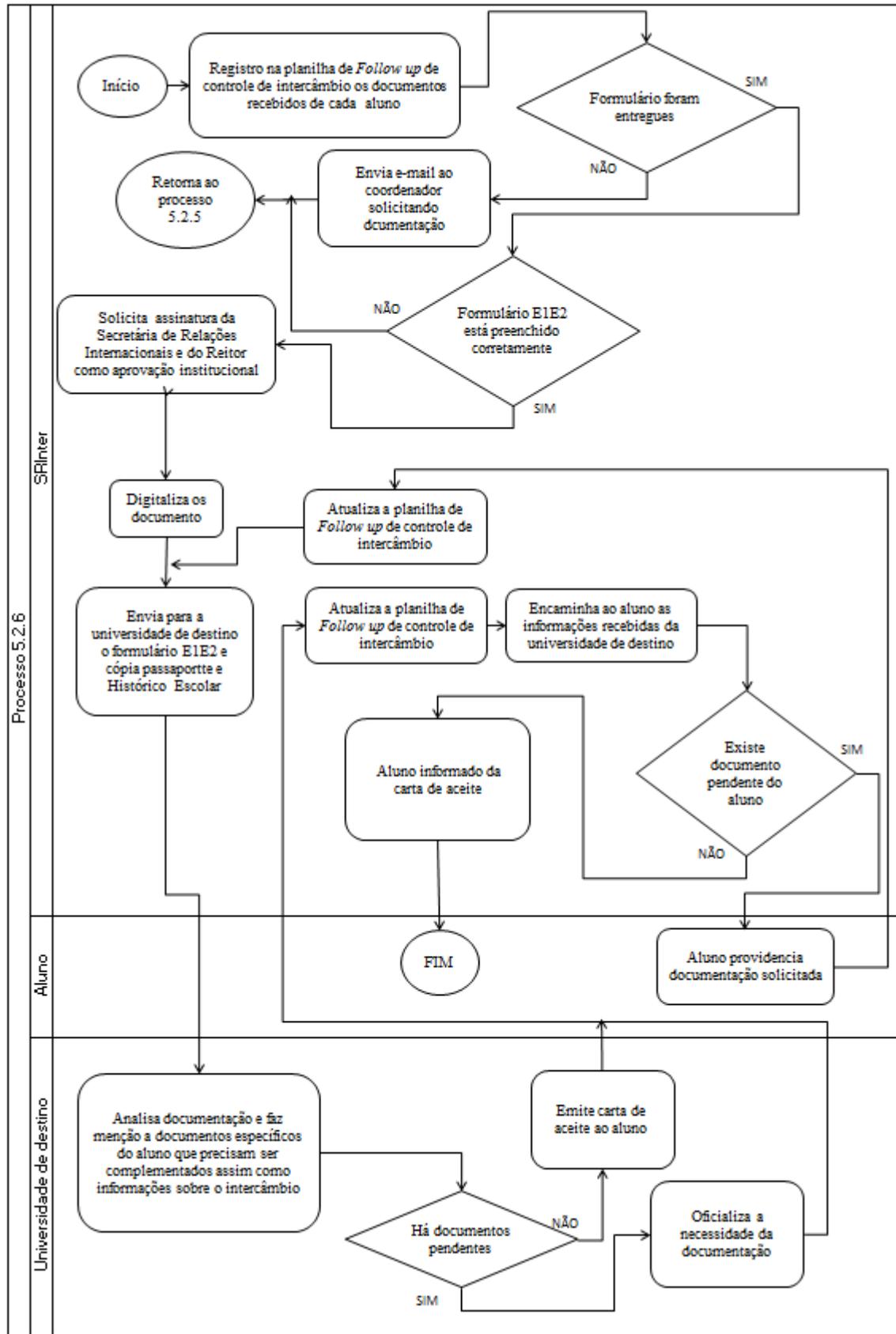
5. Todas as ações são lançadas na planilha de *follow up* para controlar se todos os alunos cumpriram com a entrega da documentação, principalmente se há documentos específicos solicitados pela universidade de destino.

6. A Universidade de destino emite também uma carta de aceite ao aluno para fins de emissão de visto consular. A SRInter ao receber a carta de aceite atualiza a planilha de *follow up* e envia informação ao aluno. O modelo da carta de aceite pode ser observado no Anexo N.

O detalhamento e as informações das atividades podem ser verificados na figura 26.

b) Mapa - Recebimento do plano de ensino (formulário E1E2) pela SRInter para assinaturas institucionais e envio para a Universidade de destino do aluno.

FIGURA 26 - Detalhamento macroprocesso: Assinaturas institucionais no plano de ensino e envio para Universidade de destino



Fonte: Elaborado pela autora

5.3.7 Recebimento da carta de aceite e providências para pagamento da bolsa aos alunos (processo 5.2.7)

a) Resumo de atividades:

1. Após o recebimento da carta de aceite emitida pela Universidade de destino a SRInter inicialmente elabora um plano de aplicação para reserva de verba. O plano é enviado às unidades administrativas e financeiras da UFSCar. Este valor é debitado do montante de recurso orçamentário destinado à SRInter no ano.

2. É solicitada também a abertura de empenho no valor do plano de aplicação.

3. Antes da solicitação do pagamento, é elaborado um Termo de Compromisso que é enviado aos alunos para ciência, assinatura e devolução à SRInter.

O termo de compromisso é elaborado contendo várias cláusulas. A principal delas é garantir à UFSCar que se o aluno desistir do intercâmbio, após o recebimento da bolsa, ele deve devolver o montante recebido. As outras cláusulas constantes do termo dizem respeito a: cancelar o recebimento de bolsas de órgãos de fomento, suspender recebimento de bolsas institucionais enquanto estiver em intercâmbio, providenciar o seguro de vida, acidente, saúde e repatriação, responsabilidades quanto à conduta no país/Universidades de destino, providenciar o visto consular seguindo orientações dos consulados e da Universidade do país de destino, legalização de sua condição de estrangeiro quando de sua chegada ao país de destino, envio do formulário “*proof of arrival*”, providenciar o formulário E3 se houver modificações no plano de ensino, e solicitar, antes de sua partida, as ementas das disciplinas cursadas. Os alunos do *campus* sede entregam o Termo de Compromisso na SRInter. Os alunos dos outros *campi* assinam e enviam digitalizados. O modelo do Termo de Compromisso pode ser observado no Anexo O.

4. A SRInter atualiza a planilha *follow up* mencionando o envio do Termo de Compromisso aos alunos. O aluno deverá ler o Termo e providenciar sua assinatura, concordando assim com as regras do intercâmbio. Depois de assinado o Termo de compromisso o aluno envia à SRInter. Os alunos do *campus* sede entregam na SRInter, os alunos dos outros *campi* enviam digitalizados. É feita nova atualização da planilha *follow up* se o aluno não entregou o Termo a SRInter entra em contato para solicitar seu envio.

5. Após o recebimento do termo de compromisso assinado de todos os alunos, é solicitado o pagamento da bolsa mediante o envio de um ofício ao Departamento de

Contabilidade. No ofício consta nome, número de documentos de identificação, e os dados bancários para depósito em conta corrente.

6. É elaborada uma planilha com a relação dos alunos que participam do intercâmbio e enviada ao departamento de assistência social dos *campi* da UFSCar. Esta planilha contém a informação do nome, curso e registro acadêmico de cada aluno. Esta ação justifica-se para que a assistente social possa comprovar se o aluno selecionado para o intercâmbio recebe bolsas institucionais e formalizou a suspensão do recebimento.

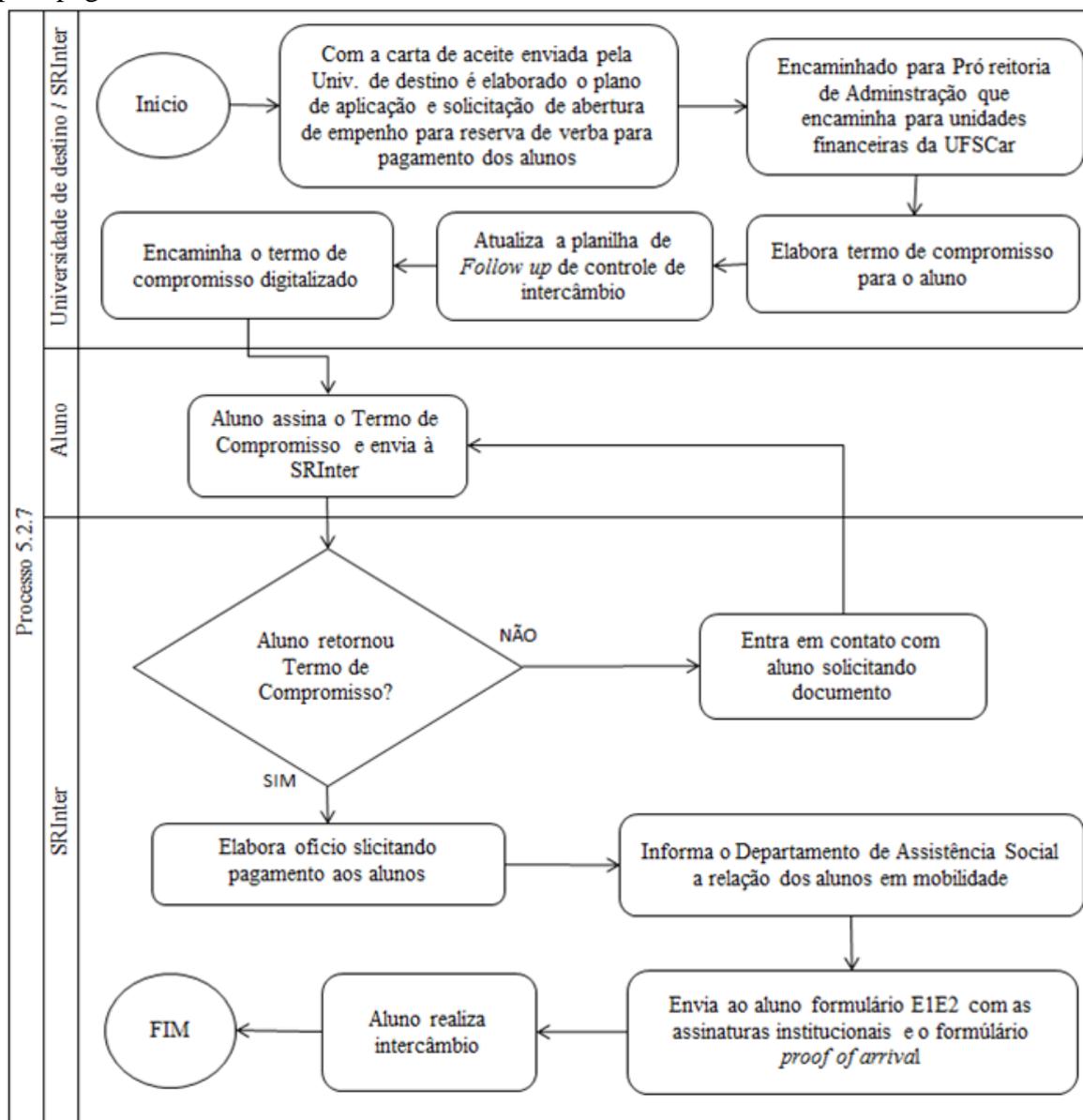
7. É enviada uma mensagem final antes da partida dos alunos, anexando-se o formulário E1E2, com as assinaturas institucionais, e também o formulário denominado “*proof of arrival*”. Este formulário é a prova de que aluno chegou à Universidade de destino. A mensagem também alerta para o preenchimento do formulário E3 caso haja modificações no plano de estudos. O modelo da mensagem antes da partida pode ser verificado no Anexo P e o modelo do formulário “*proof of arrival*” pode ser verificado no Anexo Q.

8. O aluno realiza o intercâmbio

O detalhamento e atividades podem ser verificados na figura 27.

b) Mapa - Recebimento da carta de aceite e providências para pagamento da bolsa aos alunos

FIGURA 27 - Detalhamento macroprocesso: Recebimento da carta de aceite e providências para pagamento da bolsa aos alunos



Fonte: Elaborado pela autora

5.3.8 Monitoramento de chegada do aluno ao destino para regularização da vida acadêmica na UFSCar (processo 5.2.8)

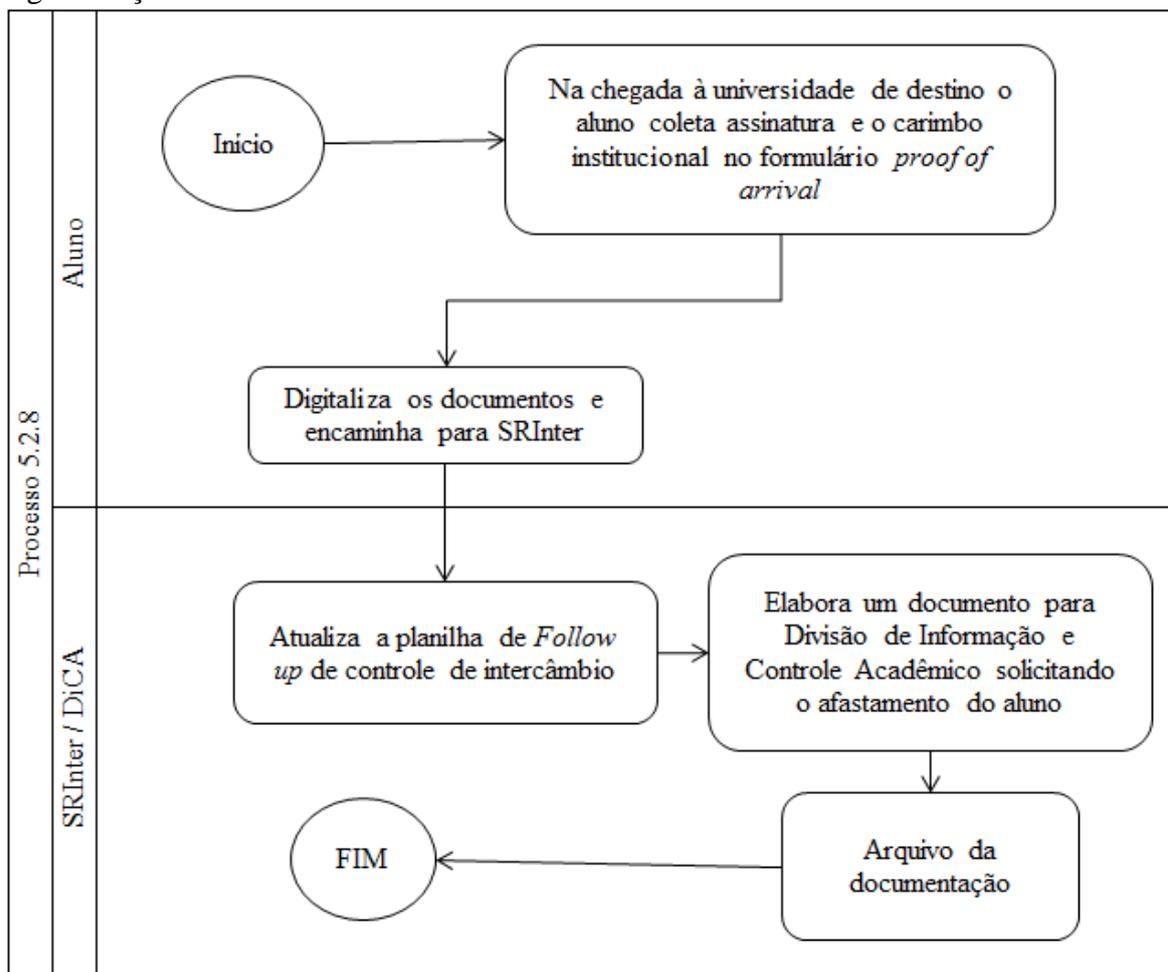
a) Resumo de atividades

1. Na chegada à Universidade de destino o aluno providencia a assinatura e carimbo institucional no formulário “*proof of arrival*”. A assinatura pode ser do coordenador acadêmico da Universidade ou do Setor de Relações Internacionais. Esta assinatura atesta o dia que o aluno se apresentou na instituição de destino

2. O aluno ou a Universidade de destino digitaliza o formulário e o envia à UFSCar.
 3. Após o recebimento pela SRInter do formulário *proof of arrival* de cada aluno é atualizada a planilha de *follow up*. Elabora-se um ofício para a Divisão de Controle Acadêmico para solicitar o lançamento no sistema de controle acadêmico de graduação – ProGradWeb, a situação de *status* de afastado. O ofício é feito após o recebimento dos formulários de todos os alunos que estão em intercâmbio no Programa Escala Estudantil. É utilizada a planilha Excel para monitorar o recebimento dos formulários. O modelo de ofício a ser enviado à DiCA pode ser observado no Anexo R.
 4. O formulário é arquivado na pasta de cada aluno.
- O detalhamento e as atividades podem ser verificados na figura 28.

b) Mapa - Monitoramento da chegada do aluno ao destino para regularização da vida acadêmica na UFSCar

FIGURA 28 - Detalhamento macroprocesso: Monitoramento da chegada do aluno e regularização da vida acadêmica



Fonte: Elaborado pela autora

5.3.9 Informações para o aluno antes do retorno da Universidade de destino referente às ementas das disciplinas cursadas e mudança plano de ensino (formulário E3) (processo 5.2.9)

a) Resumo de atividades

1. A SRInter elabora mensagem aos alunos antes de seu retorno da Universidade de destino para relembrar da necessidade de solicitar à Universidade de destino as ementas das disciplinas cursadas no período de intercâmbio.

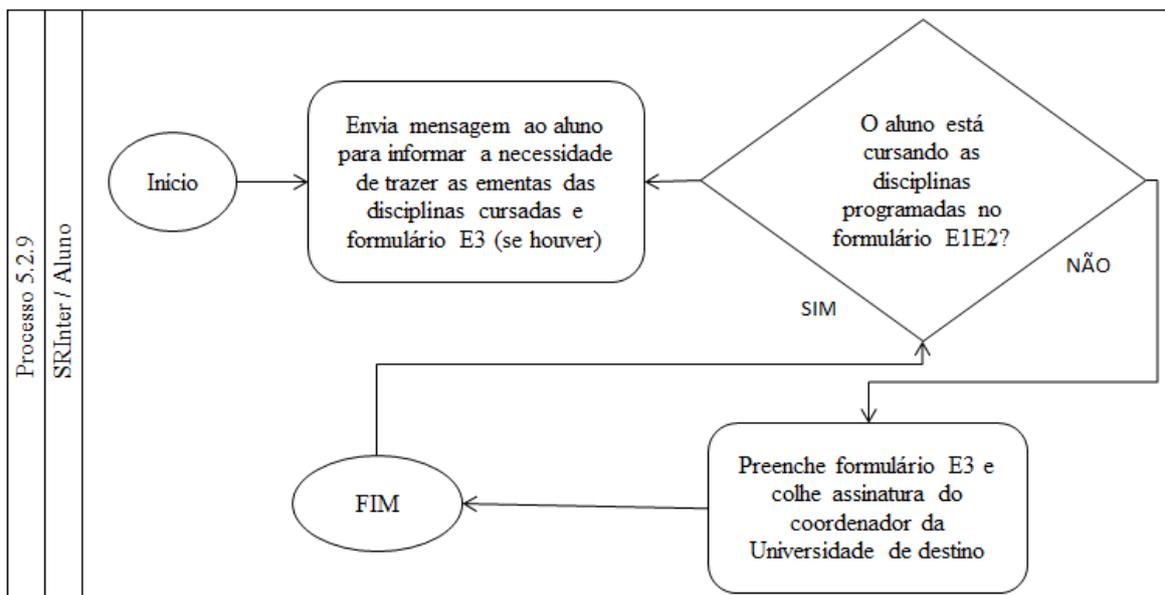
2. Pode ocorrer que após a chegada do aluno à universidade de destino haja modificação no plano de estudos que foi acordado com seu coordenador de curso antes de sua partida. O aluno deve preencher um formulário da AUGM específico para este fim, denominado formulário E3. O formulário contém campos para serem preenchidos de acordo com as ações realizadas, cancelamento de disciplina, acréscimo ou troca. Cabe à instituição de destino enviar este formulário à UFSCar, mas isso às vezes só acontece quando o aluno retorna do intercâmbio.

3. Após o preenchimento do formulário E3 contendo as informações referentes às modificações das disciplinas, o aluno deverá colher assinatura do coordenador institucional da Universidade de destino. Esta documentação é necessária para solicitar o reconhecimento das disciplinas quando o aluno retornar à UFSCar. O modelo do formulário da AUGM denominado E3 pode ser observado no Anexo S.

Detalhamento e atividades podem ser verificados na figura 29.

b) Mapa - Informações para o aluno antes do retorno da Universidade de destino referente às ementas das disciplinas cursadas e mudança plano de ensino (formulário E3)

FIGURA 29 - Detalhamento macroprocesso: Informações para o aluno antes do retorno da Universidade de destino referente às ementas das disciplinas cursadas e mudança plano de ensino (formulário E3)



Fonte: Elaborado pela autora

5.3.10 Retorno do aluno à UFSCar – solicitação de reconhecimento de disciplinas cursadas através do envio de documentação ao coordenador de curso para análise (processo 5.2.10)

a) Resumo de atividades

1. Após o término do intercâmbio e do retorno do aluno à UFSCar ele irá entregar à SRInter toda a documentação pertinente à sua mobilidade. Ementas das disciplinas cursadas e o formulário E3 preenchido e assinado pela Universidade de destino se há modificações no plano de ensino acordado com seu coordenador de curso antes de sua partida.

2. A SRInter entrega ao aluno um documento para preenchimento denominado Formulário de Reconhecimento de Disciplinas. Este formulário contém informações a respeito da mobilidade do aluno como universidade de destino, período de mobilidade, número do registro acadêmico e campos nos quais serão preenchidos com o nome das disciplinas cursadas e campos com sugestão de disciplinas que poderão ser reconhecidas. O modelo do Formulário de Reconhecimento de Disciplinas pode ser observado no Anexo T. Embora haja um compromisso de reconhecimento das disciplinas cursadas por ocasião do preenchimento do formulário E1E2 quando da partida do aluno, se há uma modificação neste plano de estudos, conseqüentemente haverá a análise destas novas disciplinas realizada pelo coordenador de curso para verificar se há ou não o devido reconhecimento.

3. Após o término do intercâmbio a Universidade de destino tem por compromisso enviar à UFSCar o histórico escolar com o aproveitamento do aluno intercambista, assim como, documento que demonstre como é o sistema de avaliação em sua Universidade. O envio é por correio postal e terá as assinaturas dos responsáveis da Universidade de destino. O prazo para o envio do histórico é de 30 dias após o término do semestre, tempo suficiente para o lançamento das notas e emissão dos históricos. Se não há o envio, a SRInter envia mensagem solicitando o envio.

4. A SRInter elabora um ofício e procede abertura de um processo administrativo para enviar ao coordenador de curso do aluno toda a documentação recebida: histórico escolar; ementas das disciplinas; cópia do formulário E1 (plano de estudos realizado antes do intercâmbio); formulário E3 (se houver); formulário UFSCar de reconhecimento de disciplinas. A SRInter recebe mensagens enviadas pelo coordenador de curso referente à dúvidas quanto aos procedimentos à realizar para a análise da documentação de reconhecimento e consequente emissão do parecer

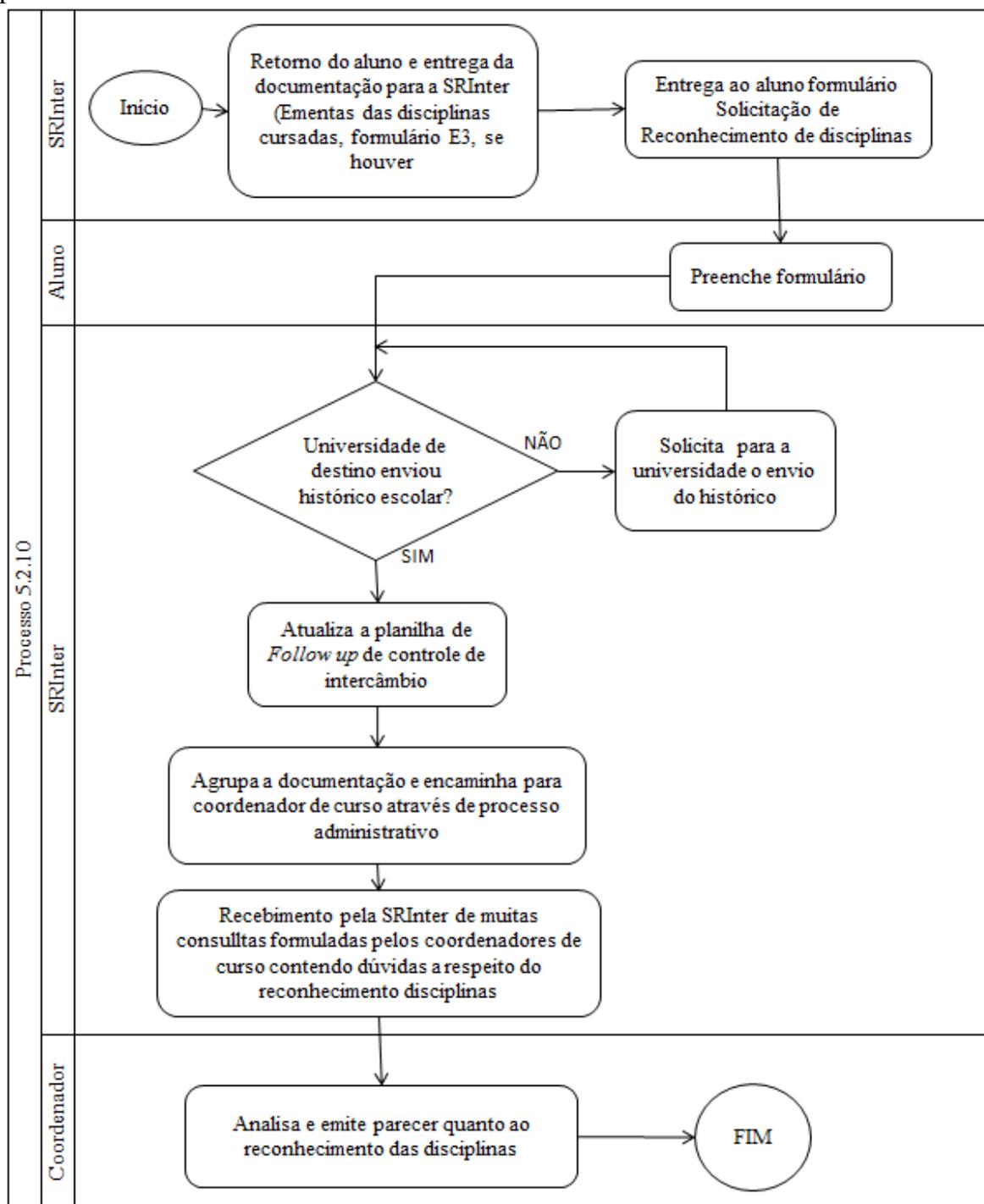
5. Há Universidades de destino que não cumprem com seu compromisso de enviar os históricos escolares dos alunos. Isto demanda o envio de mensagem para solicitar a documentação. Por isso a planilha Excel denominada de *follow up* auxilia na visualização de qual instituição ainda não enviou a devida documentação. Há situações em que há demora de um ano para o envio dos documentos.

6. Após o coordenador de curso receber a documentação referente ao intercâmbio de seu aluno é feita análise para emissão de parecer. A disciplina pode ser regular ou optativa. Se a disciplina não se enquadra em nenhuma situação citada, há a opção de ser lançada como atividade complementar da grade curricular do curso e será lançado no histórico escolar.

O detalhamento e as atividades podem ser verificados na figura 30.

b) Mapa - Retorno do aluno à UFSCar – solicitação de reconhecimento de disciplinas através do envio da documentação ao coordenador de curso para análise.

FIGURA 30 - Detalhamento macroprocesso: Retorno do aluno à UFSCar – solicitação de reconhecimento de disciplinas através do envio da documentação ao coordenador de curso para análise



Fonte: Elaborado pela autora

5.3.11 Análise pela SRInter do parecer do processo de reconhecimento das disciplinas efetuado pelo coordenador de curso (processo 5.2.11)

a) Resumo de atividades

1. A SRInter recebe o parecer emitido pelo coordenador de curso referente à análise realizada da documentação enviada, visando o reconhecimento das disciplinas cursadas. O processo consiste na checagem da análise feita pelo coordenador de curso para verificar se houve ou não reconhecimento das disciplinas. Se houve ele informa também no parecer o nome e código das disciplinas.

2. A SRInter ao receber o parecer emitido pelo coordenador de curso verifica se há reconhecimento das disciplinas cursadas pelo aluno. Se o deferimento é positivo e as disciplinas são regulares ou optativas a SRInter elabora um ofício à Divisão de Informação e Controle Acadêmico, Divisão de Controle Acadêmico (DiCA) para solicitar o lançamento das disciplinas no histórico escolar do aluno, conforme demonstrado no Anexo U.

3. Se o parecer da análise feita pelo coordenador sugerir apenas o lançamento como atividades complementares no histórico do aluno esta tarefa é de sua própria competência.

Pode ocorrer que o parecer da análise pelo coordenador de curso não aprove nenhuma disciplina para reconhecimento.

Em qualquer das situações é enviado ao aluno um e-mail para informá-lo da decisão da análise feita pelo coordenador, conforme modelo demonstrado no Anexo V.

4. O envio da mensagem ao aluno justifica-se em virtude de que há casos em que o coordenador de curso, por ocasião do início do intercâmbio, concorda com o plano de estudos e com os respectivos reconhecimentos das disciplinas. Porém, no retorno do aluno houve mudança de coordenador de curso, por ocasião de final de mandato, e o novo coordenador de curso não concorda com o reconhecimento da disciplina cursada na Universidade de destino.

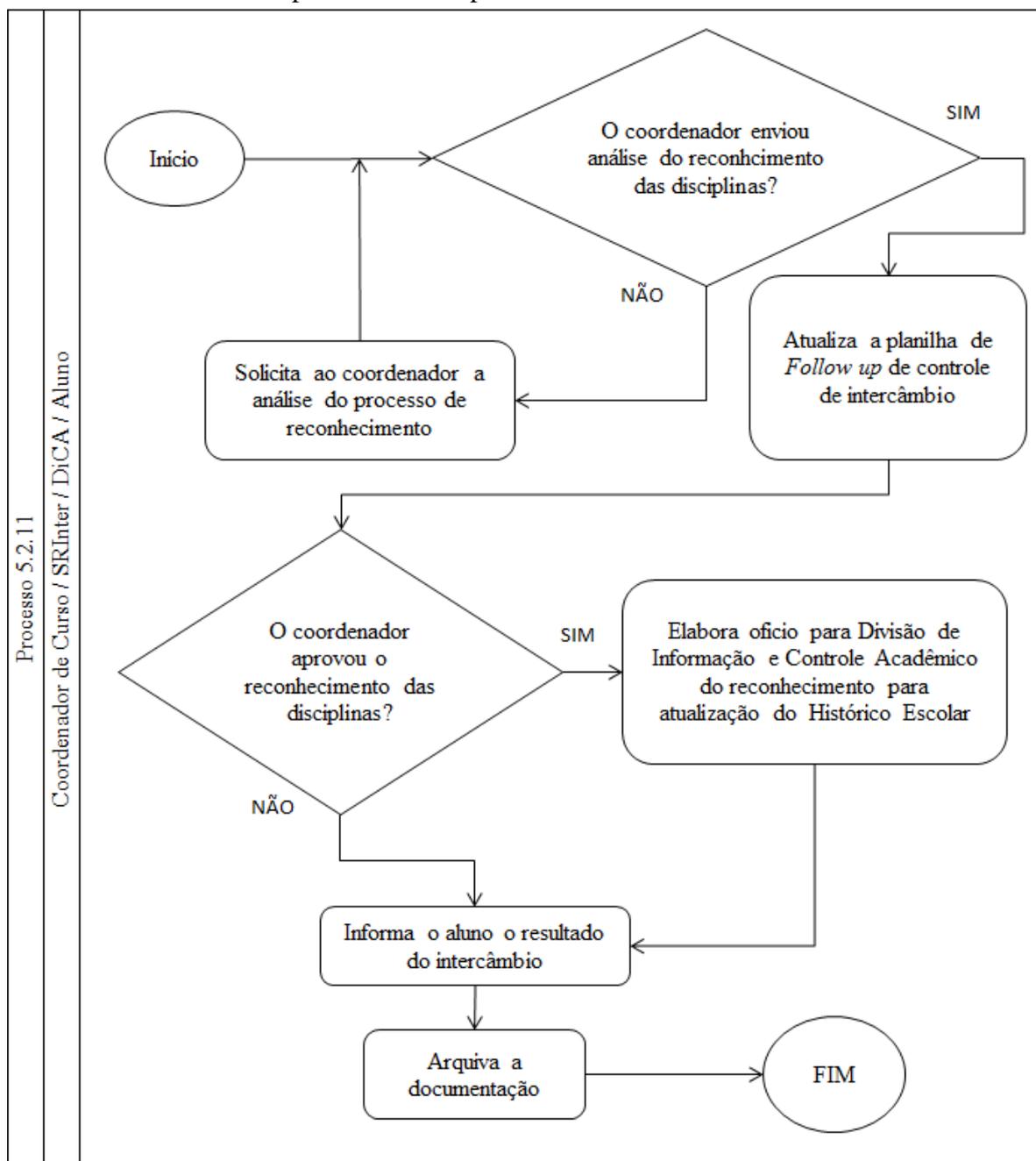
5. A planilha do Excel *follow up* auxilia para verificar se o coordenador de curso enviou ou não o parecer. Se não enviou há necessidade da SRInter encaminhar uma mensagem para lembrá-lo de realizar a análise.

6. A documentação recebida pela SRInter do coordenador de curso do aluno com o parecer do reconhecimento das disciplinas cursadas, independentemente de ter havido ou não o reconhecimento é arquivada na pasta do aluno.

O detalhamento e as atividades podem ser verificados na figura 31.

b) Mapa - Análise pela SRInter do parecer do processo de reconhecimento das disciplinas efetuado pelo coordenador de curso

FIGURA 31 - Detalhamento macroprocesso: Análise pela SRINter do parecer do processo de reconhecimento das disciplinas efetuado pelo coordenador de curso



Fonte: Elaborado pela autora

6. MELHORIAS DE PROCESSOS

A terceira etapa da apresentação dos processos foi dividida em três itens, a) resumo do detalhamento dos processos do macroprocesso Programa ESCALA Estudantil da AUGM, b) o mapeamento e as atividades do processo e c) indicação de pontos de melhorias utilizando padronização de documentos, mensagens eletrônicas, quando houver. Portanto, o item c) indicação de pontos de melhorias, é apresentado neste capítulo isolado para facilitar a compreensão.

Neste capítulo são demonstrados os desperdícios, embasados pelo conteúdo do quadro número 4 “os sete desperdícios na manufatura e no escritório”. É realizada também uma análise indicando pontos de melhorias com a padronização de documentos, quando houver.

6.1 DEFINIÇÃO DE VAGAS NO ÂMBITO DAS UNIVERSIDADES ASSOCIADAS (PROCESSO 5.2.1)

Desperdício defeito: erros frequentes de documentação.

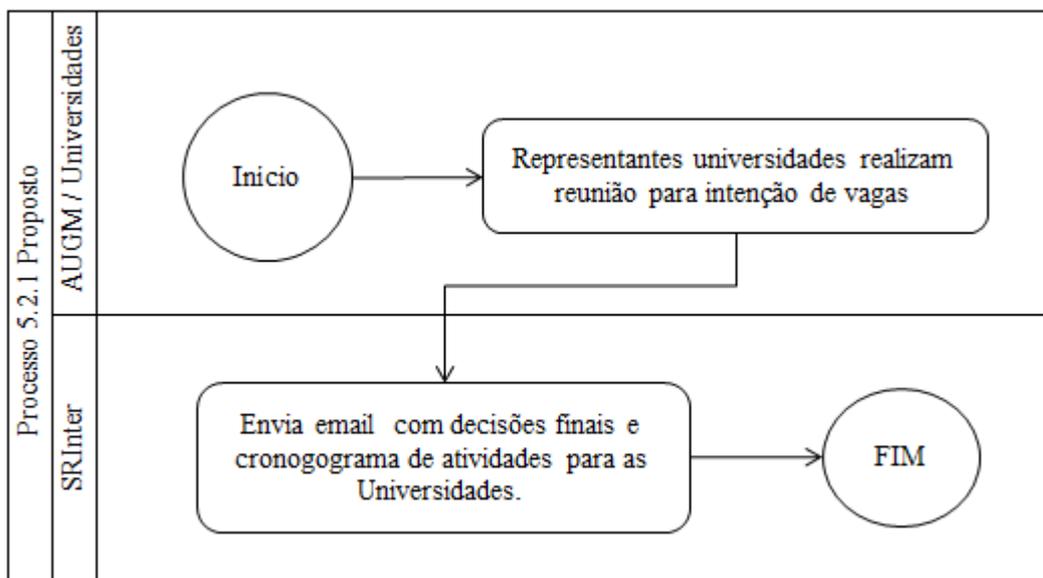
Desperdício superprodução: gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário.

Desperdício transporte: utilização excessiva de sistemas computacionais nas comunicações.

Desperdício processamento sem valor: uso incorreto de procedimentos ou sistemas inadequados, ao invés de abordagens simples e eficazes.

1. O estado ideal é que não haja, após a reunião, o envio do quadro de vagas para conferência do que foi acordado. Se há a leitura da negociação na própria reunião e todos concordam, não devem ocorrer erros da decisão realizada. A secretaria executiva pode elaborar, após a discussão das vagas entre as universidades membros, uma tabela com as definições de vagas e expor por *data show* no momento da reunião para conferência e pronunciamento, caso haja conflito. Só haveria o envio de uma única mensagem com o lançamento oficial da mobilidade. Embora essa ação não pertença à SRInter, mesmo assim é apontada a melhoria. A figura 32 refere-se às melhorias propostas ao processo 5.2.1

FIGURA 32 - Melhoria processo 5.2.1 – Definição de vagas no âmbito das Universidades associadas



Fonte: Elaborado pela autora

6.2 DEFINIÇÃO DE VAGAS NO ÂMBITO DA UFSCAR CURSOS ELEGÍVEIS E LANÇAMENTO DO EDITAL (PROCESSO 5.2.2)

Desperdício defeito: erros frequentes de documentação.

Desperdício superprodução: gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário.

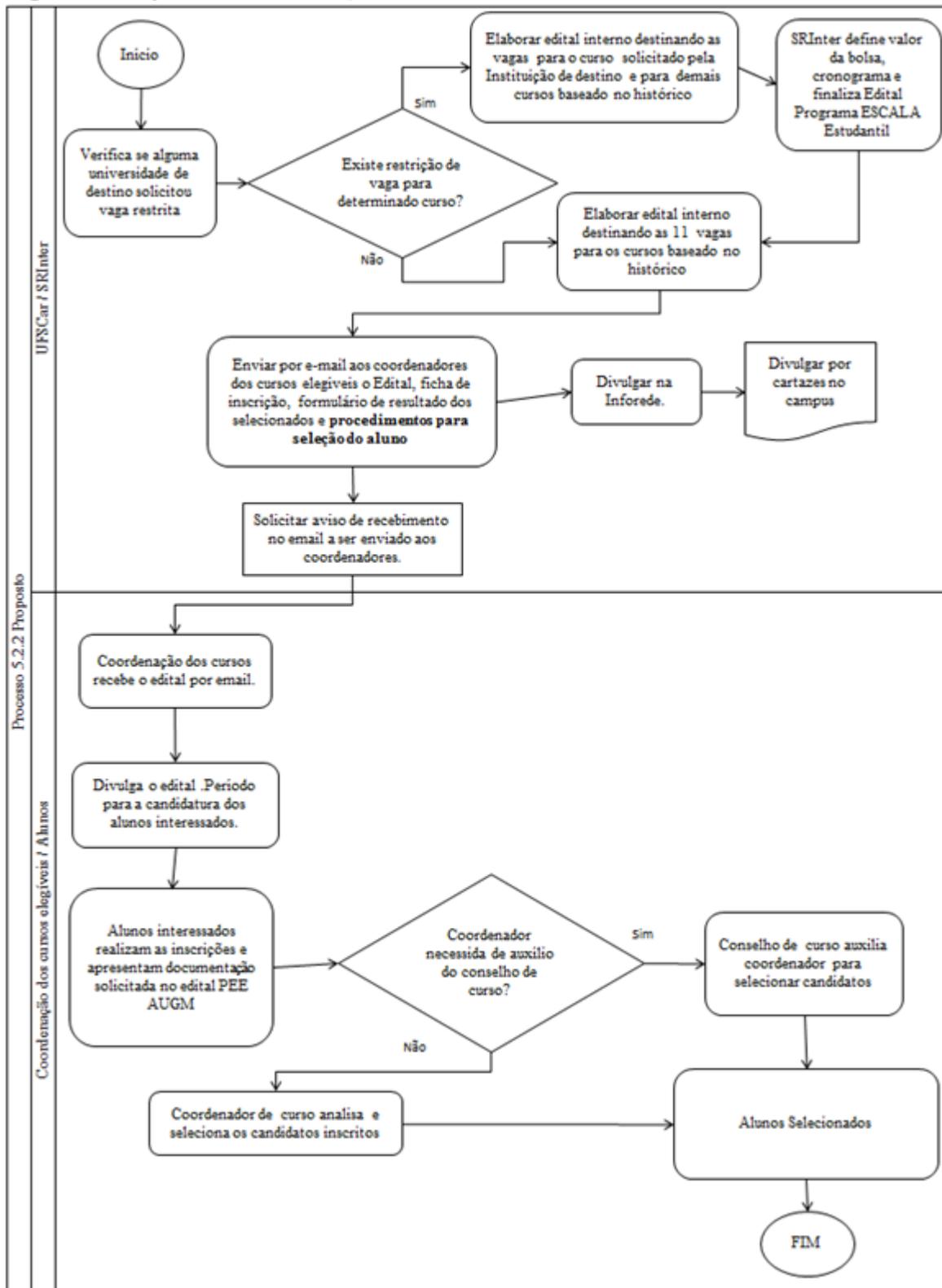
Desperdício processamento sem valor: uso incorreto de procedimentos ou sistemas inadequados ao invés de abordagens simples e eficazes.

1. Não deve ocorrer a checagem junto à coordenação de curso a respeito do recebimento do e-mail referente ao Edital. Se a mensagem é enviada com aviso de recebimento, a simples execução do aviso, por si só, já bastaria, não sendo necessária a perda de tempo com uma ligação para comprovação. Neste caso tem-se menos desperdício com a diminuição de ligações telefônicas e mensagens eletrônicas.

2. O envio de informações ao coordenador de curso juntamente com o Edital com procedimentos a serem observados para realizar a seleção dos alunos pode ocasionar a redução de ligações e e-mails com dúvidas, principalmente para os coordenadores de curso que assumiram a função recentemente e não têm experiência em atividades administrativas. O documento referente aos procedimentos para seleção dos alunos está apresentado no Apêndice A.

A figura 33 refere-se às melhorias propostas ao processo 5.2.2

FIGURA 33 - Melhoria processo 5.2.2 Definição de vagas no âmbito da UFSCar cursos elegíveis e lançamento do Edital



Fonte: Elaborado pela autora

6.3 RECEBIMENTO PELA SRINTER DOS NOMES DOS 3 ALUNOS SELECIONADOS PELAS COORDENAÇÕES DE CURSO E DOCUMENTAÇÃO REQUERIDA NO EDITAL (PROCESSO 5.2.3)

Desperdício defeito: erros frequentes de documentação.

Desperdício superprodução: gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário.

Desperdício espera: períodos de inatividade das pessoas e informações.

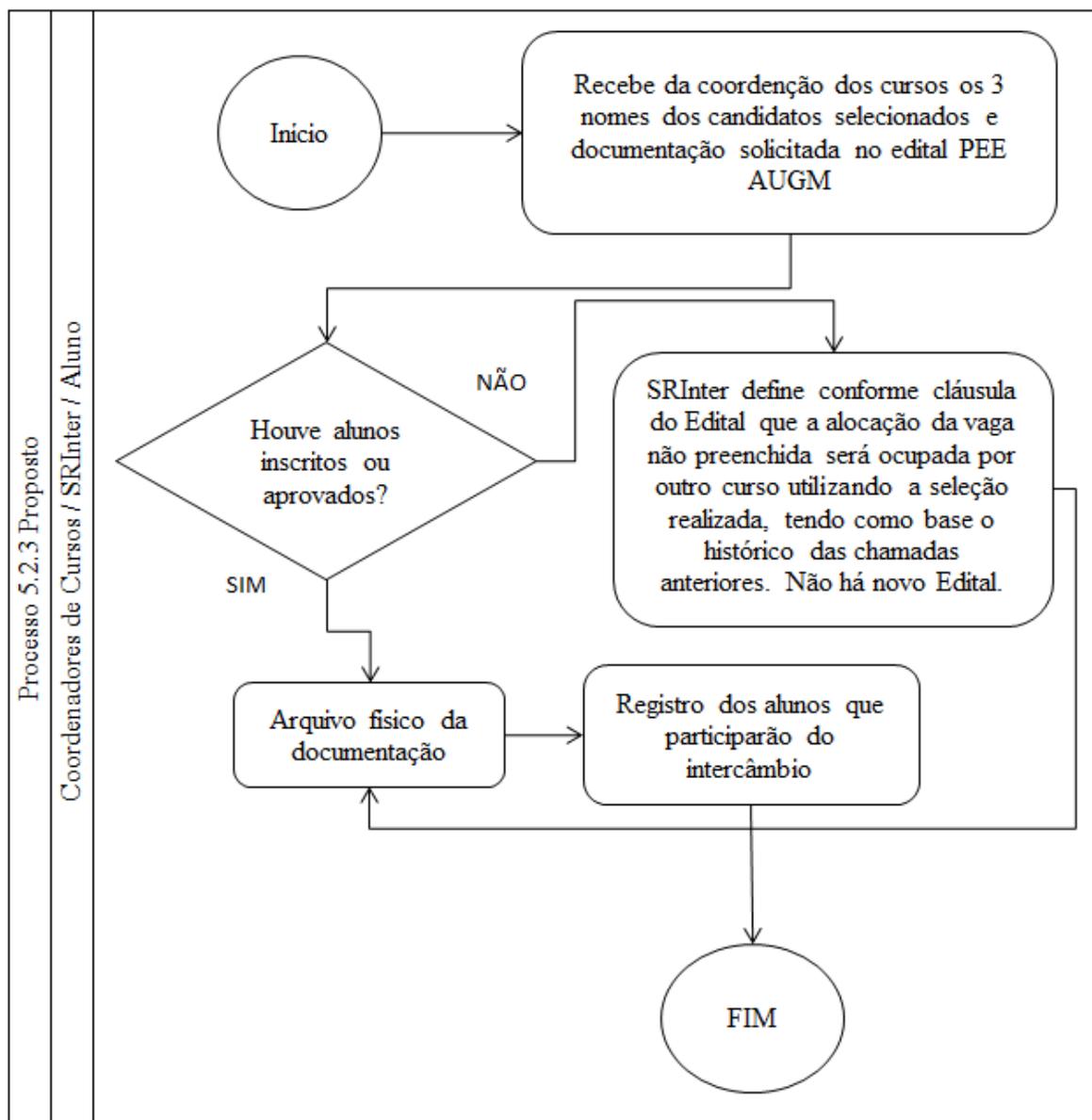
1. A necessidade de conferência da documentação recebida para verificar se foram cumpridas as exigências do Edital, assim como a falta de classificação dos alunos gera um retrabalho. O Edital deve ser seguido, o coordenador deve selecionar os três alunos seguindo uma classificação, portanto o resultado da seleção não deve gerar dúvidas.

2. Comprovar o motivo de não ter recebido informações sobre o processo seletivo também gera retrabalho. Um simples e-mail da coordenação de curso dizendo que não houve inscritos seria suficiente.

3. A elaboração de um novo Edital, caso não haja inscritos, ocasiona a necessidade de se realizar todos os procedimentos constantes na atividade 5.2.2. Uma melhoria importante é inserir quando da elaboração do Edital a informação de que a SRInter tem autonomia do remanejamento da vaga não ocupada para outro curso elegível utilizando a seleção realizada, tendo como base o histórico de editais anteriores. Portanto, no novo mapa não haverá o retorno para as atividades 5.2.2. A Observação contida no Edital é demonstrada no Apêndice B.

A figura 34 refere-se às melhorias propostas ao processo 5.2.3

FIGURA 34 - Melhoria processo 5.2.3 Recebimento pela SRInter dos nomes dos três alunos selecionados pelas coordenações de curso e documentação requerida no Edital



Fonte: Elaborado pela autora

6.4 FORMALIZAÇÃO DO ACEITE PELO ALUNO TITULAR POR MEIO DO ENVIO DE INFORMAÇÕES PARA SUBSIDIAR O ACEITE (PROCESSO 5.2.4)

Desperdício defeito: erros frequentes de documentação.

Desperdício superprodução: gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário.

Desperdício espera: períodos de inatividade das pessoas e informações.

1. Considerando a quantia de mensagens recebidas dos alunos com dúvidas em relação ao intercâmbio a sugestão é fazer um documento mais detalhado dos procedimentos, informar endereço do Skype para uma conversa pronta e rápida (principalmente para os alunos dos outros campi, que não podem comparecer pessoalmente na SRInter). Esta ação pode ser verificada conforme modelo de documento demonstrado no Apêndice C, denominado Procedimentos Programa ESCALA Estudantil AUGM.

2. Considerando ainda a quantia de mensagens recebidas dos alunos com dúvidas em relação à escolha das disciplinas a sugestão é enviar um documento mais detalhado com informações pertinentes. Esta ação pode ser verificada conforme modelo de documento demonstrado no Apêndice D, denominado Mensagem Enviada ao Aluno para Escolha de Disciplinas. Esses dois documentos mencionados serão enviados aos alunos e com este procedimento espera-se diminuir consideravelmente as mensagens de dúvidas.

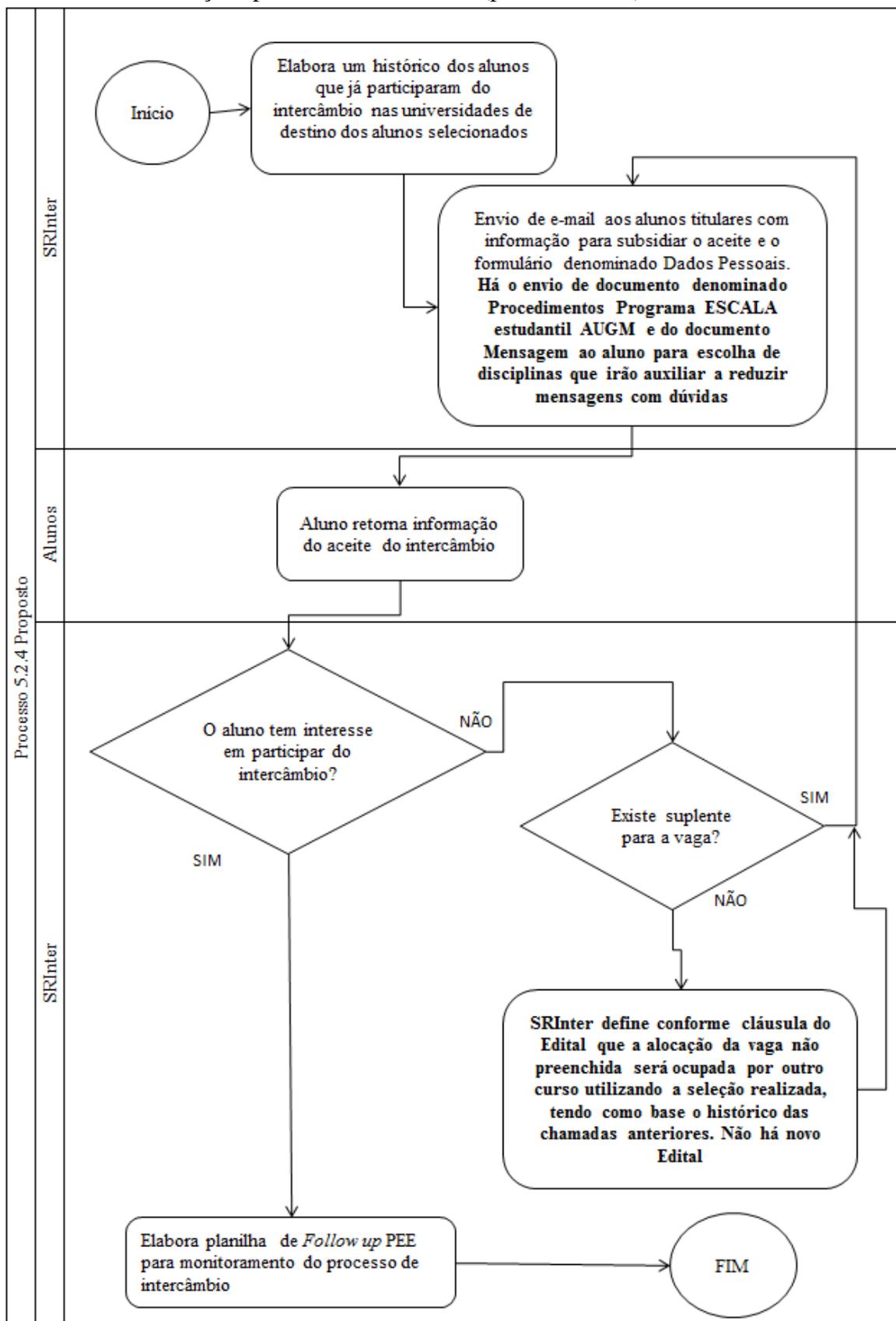
3. O aluno que desiste irá gerar uma nova consulta ao suplente, se tiver. O aluno deve ter clara a intenção de participação, pois no Edital já é mencionando o país da mobilidade, valor de bolsa, etc. E ele declara na ficha de inscrição ter conhecimento do regulamento do Programa ESCALA Estudantil.

4. A elaboração de um novo Edital, caso não haja inscritos ou desistentes sem suplentes ocasiona a necessidade de se realizar todos os procedimentos constantes na atividade 5.2.2. Uma melhoria importante é inserir quando da elaboração do Edital a informação de que a SRInter tem autonomia do remanejamento da vaga não ocupada para outro curso elegível utilizando a seleção realizada, tendo como base o histórico de editais anteriores. Portanto, no novo mapa não haverá o retorno para as atividades 5.2.2. Conforme ação já mencionada no Apêndice B

OBS: Por questões de sigilo os valores a serem pagos aos alunos referentes à bolsa e ao seguro não serão divulgados no Apêndice C.

A figura 35 refere-se às melhorias propostas ao processo 5.2.4

FIGURA 35 - Melhoria processo 5.2.4 – Formalização do aceite pelo aluno titular por meio do envio de informações para subsidiar o aceite (processo 5.2.4)



Fonte: Elaborado pela autora

6.5 ENVIO DO FORMULÁRIO DA AUGM E1E2 AOS ALUNOS SELECIONADOS, ALUNO COM COORDENADOR DE CURSO DEFINEM DISCIPLINAS PARA O PLANO DE ENSINO (PROCESSO 5.2.5)

Desperdício espera: períodos de inatividade das pessoas e informações.

Desperdício superprodução: gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário.

Não houve necessidade de demonstrar através de mapa em virtude de que as melhorias sugeridas estão contempladas no documento enviado ao aluno no processo 6.4, conforme Apêndice D. Portanto espera-se a diminuição de mensagens para esclarecimentos de dúvidas.

6.6 RECEBIMENTO DO PLANO DE ENSINO PELA SRINTER PARA ASSINATURAS INSTITUCIONAIS E ENVIO PARA A UNIVERSIDADE DE DESTINO DO ALUNO (PROCESSO 5.2.6)

Desperdício defeito: erros frequentes de documentação.

Desperdício superprodução: gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário.

Desperdício espera: períodos de inatividade das pessoas e informações.

Não é necessária a elaboração de um mapa, pois há casos que ainda é necessário a espera, em virtude de atraso de informações enviadas pelas Universidades de destino. Porém, quando não é esse o motivo do desperdício, o aluno deve ter conhecimento dos prazos para a entrega dos formulários, pois já recebeu as *deadlines* do Programa.

6.7 RECEBIMENTO DA CARTA DE ACEITE E PROVIDÊNCIAS PARA PAGAMENTO DA BOLSA AOS ALUNOS (PROCESSO 5.2.7)

Desperdício defeito: erros frequentes de documentação.

Desperdício superprodução: gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário.

Desperdício espera: períodos de inatividade das pessoas e informações.

Não é necessária a elaboração de um mapa, pois o aluno já recebeu o termo de compromisso para preenchimento e devolução à SRInter. O aluno deve estar consciente das ações que são de sua responsabilidade. Portanto não haverá as ações de entrar em contato com o aluno para lembrá-lo de enviar o Termo de Compromisso.

6.8 MONITORAMENTO DE CHEGADA DO ALUNO AO DESTINO PARA REGULARIZAÇÃO DA VIDA ACADÊMICA NA UFSCAR (PROCESSO 5.2.8)

Desperdício defeito: erros frequentes de documentação.

Desperdício espera: períodos de inatividade das pessoas e informações.

Não é necessária a elaboração de um mapa, as Universidades de destino devem cumprir seu papel enquanto Universidade parceira do grupo e do Programa ESCALA e encaminhar os devidos formulários solicitados pela SRInter.

Os alunos devem ficar atentos ao envio dos formulários que devem providenciar quando chegarem à Universidade de destino. O aluno deve estar consciente das ações que são de sua responsabilidade, conforme informações contidas no Termo de Compromisso, que foi assinado antes do pagamento da bolsa e da partida para o intercâmbio.

6.9 INFORMAÇÕES PARA O ALUNO ANTES DO RETORNO DA UNIVERSIDADE DE DESTINO REFERENTE ÀS EMENTAS DAS DISCIPLINAS CURSADAS E MUDANÇA PLANO DE ENSINO (FORMULÁRIO E3) (PROCESSO 5.2.9)

Desperdício superprodução: gerar mais informações, em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário, ou antes, do correto momento.

Desperdício de transporte: uso excessivo de sistemas computacionais nas comunicações.

1. Não deveria haver a necessidade de relembrar os alunos desta ação, porque já assinaram um termo de compromisso antes da partida. Esse macroprocesso não irá mais existir, em virtude do aluno já ter recebido instruções.

6.10 RETORNO DO ALUNO À UFSCAR – SOLICITAÇÃO DE RECONHECIMENTO DE DISCIPLINAS ATRAVÉS DO ENVIO DA DOCUMENTAÇÃO AO COORDENADOR DE CURSO PARA ANÁLISE (PROCESSO 5.2.10)

Desperdício defeito: erros frequentes de documentação.

Desperdício superprodução: gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário.

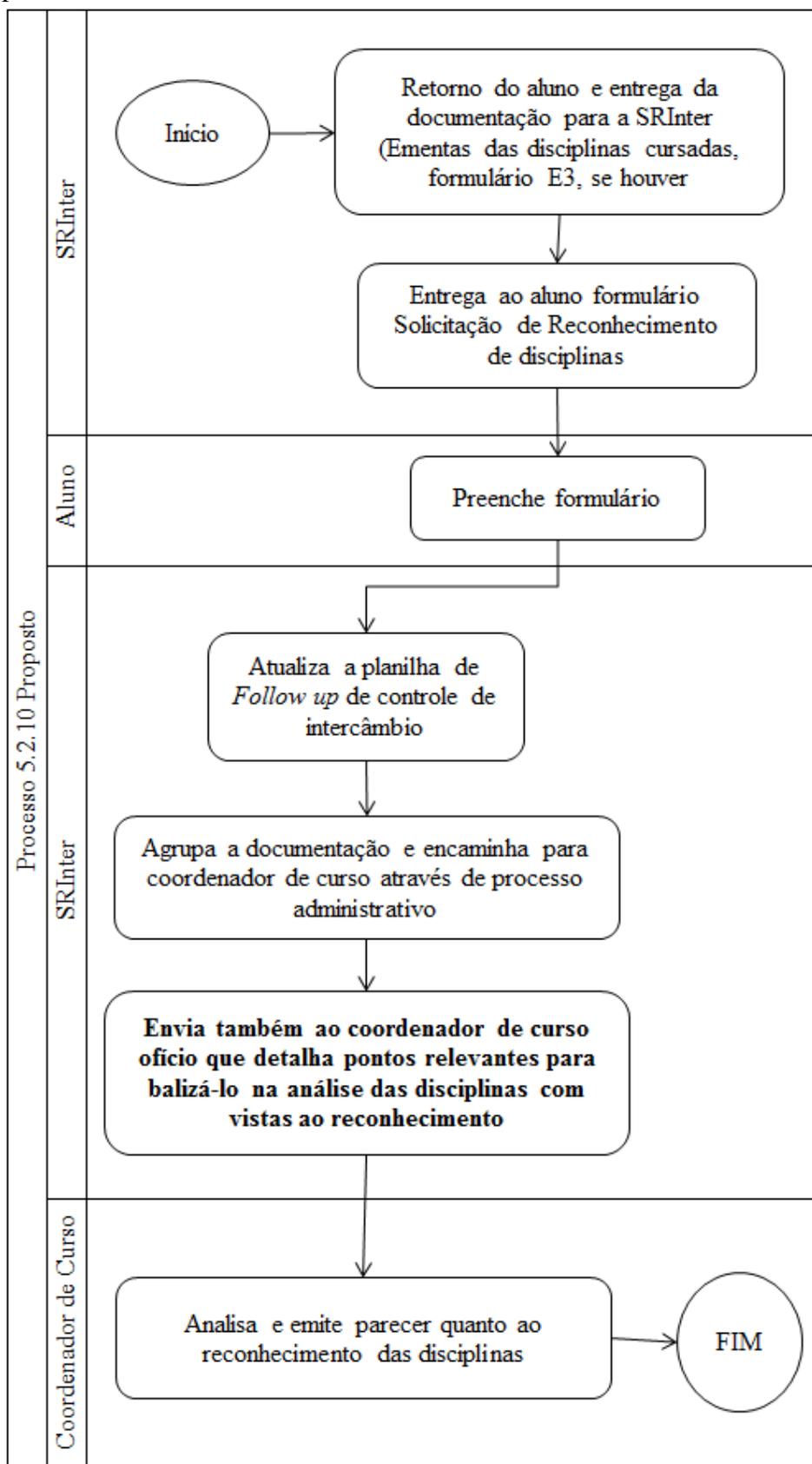
Desperdício espera: períodos de inatividade das pessoas e informações.

1. As Universidades membros do grupo participantes do Programa têm conhecimento das regras e deveriam providenciar o histórico escolar do aluno no final do intercâmbio, como determina o cronograma do Programa. Este fato pode ocorrer em virtude das faculdades das Universidades de destino ser autônomas para gerir os documentos da área acadêmica e, como elas não têm o compromisso de providenciar o histórico, acabam por serem omissas a este procedimento. Após a intercessão do Setor de Relações Internacionais da Universidade de destino o documento é emitido e enviado à UFSCar.

2. Considerando as mensagens recebidas contendo dúvidas quanto aos procedimentos para o reconhecimento de disciplinas, a SRInter, como proposta de melhoria, envia ao coordenador de curso ofício que detalha os pontos relevantes para balizá-lo quanto à análise da documentação referente às disciplinas cursadas para a emissão do parecer. Com essa ação espera-se a diminuição das mensagens para esclarecimento de dúvidas. O modelo do ofício pode ser verificado no Apêndice E.

A figura 36 refere-se às melhorias propostas ao processo 5.2.10

FIGURA 36 - Melhoria processo 5.2.10 – Retorno do aluno à UFSCar – solicitação de reconhecimento de disciplinas através do envio da documentação ao coordenador de curso para análise



Fonte: Elaborado pela autora

6.11. ANÁLISE PELA SRINTER DO PARECER DO PROCESSO DE RECONHECIMENTO DAS DISCIPLINAS EFETUADO PELO COORDENADOR DE CURSO (PROCESSO 5.1.11)

Desperdício defeito: erros frequentes de documentação.

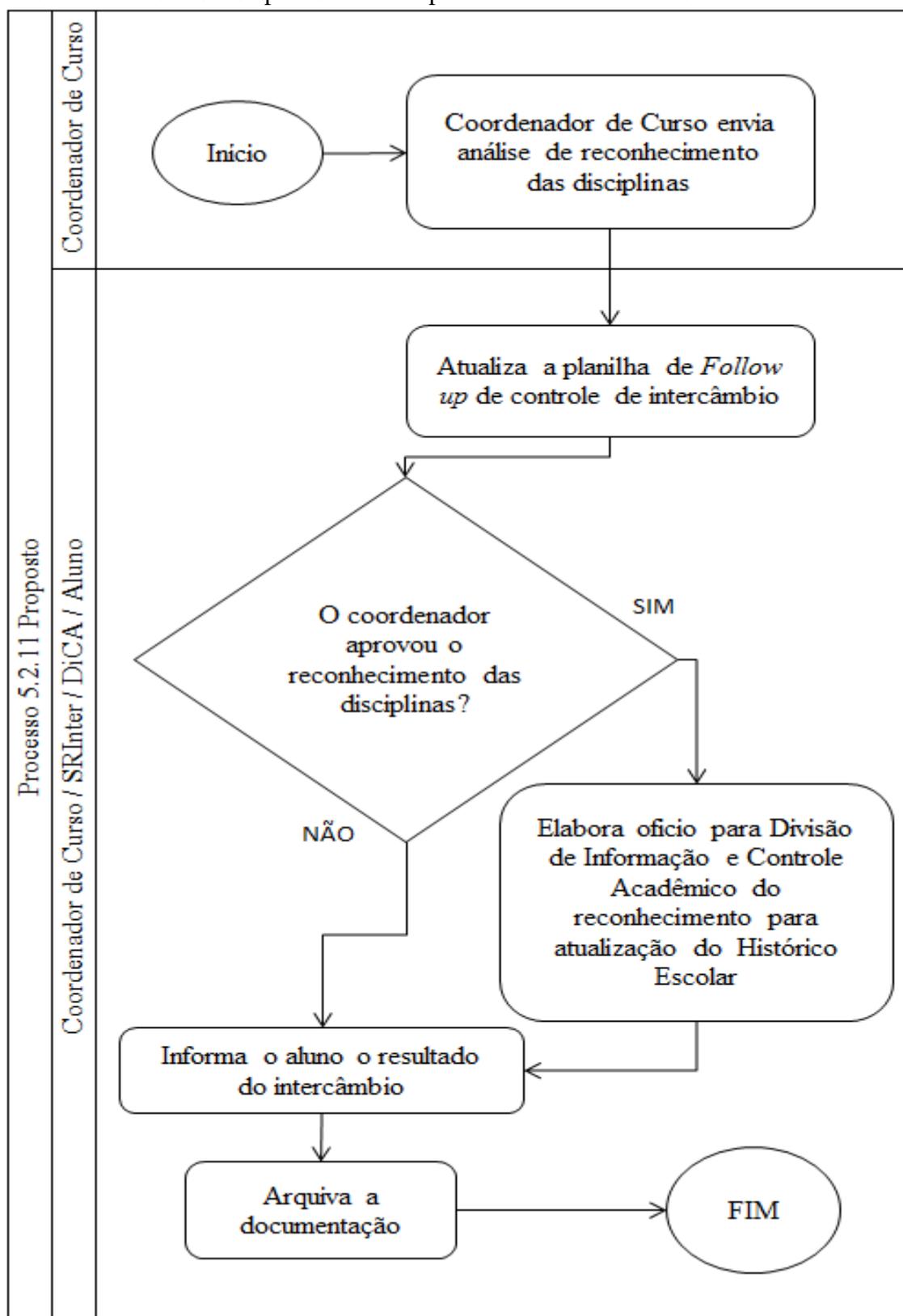
Desperdício superprodução: gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário.

Desperdício espera: períodos de inatividade das pessoas e informações.

1. Os coordenadores de curso têm responsabilidades inerentes à sua função. Cabe a eles a análise da documentação do aluno antes do próximo período de matrículas, pois o aluno precisa desta informação para saber se deve se matricular em determinada disciplina. Neste contexto não deve existir um período longo para a realização da análise e a necessidade do envio de mensagem para solicitar o parecer. Assim como houve um acordo no plano de estudos de reconhecimento de determinada disciplina, há de se cumprir o acordo.

A figura 37 refere-se às melhorias propostas ao processo 5.2.11

FIGURA 37 - Melhoria processo 5.2.11 – Análise pela SRInter do parecer do processo de reconhecimento das disciplinas efetuado pelo coordenador de curso



Fonte: Elaborado pela autora

6.12 SUMÁRIO DOS DESPÉRDÍCIOS E MELHORIAS PROPOSTAS

Para facilitar o entendimento dos desperdícios e melhorias propostas é apresentado a seguir o Quadro 7 contendo o resumo dos desperdícios de cada processo do macroprocesso PEE AUGM para alunos *outgoing* com as melhorias propostas. No qual se conclui que os desperdícios mais citados são o de defeito (erros frequente de documentação), superprodução (gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se é necessário). Portanto, neste cenário também são apresentados os resumos das melhorias que abrangem padronização de documentos e informações.

QUADRO 7 - Sumário dos desperdícios e melhorias propostas

| Processo | Desperdícios | Melhorias propostas |
|--|---|---|
| 5.1.1 Definição de vagas no âmbito das Universidades associadas | <p>defeito: erros frequentes de documentação.</p> <p>superprodução: gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário.</p> <p>transporte: utilização excessiva de sistemas computacionais nas comunicações.</p> <p>processamento sem valor: uso incorreto de procedimentos ou sistemas inadequados, ao invés de abordagens simples e eficazes.</p> | <p>1. o estado ideal é que não haja, após a reunião, o envio do quadro de vagas para conferência do que foi acordado. Se há a leitura da negociação na própria reunião e todos concordam, não devem ocorrer erros da decisão realizada. A secretaria executiva pode elaborar, após a discussão das vagas entre as universidades membros, uma tabela com as definições de vagas e expor por <i>data show</i> no momento da reunião para conferência e pronunciamento, caso haja conflito. Só haveria o envio de uma única mensagem com o lançamento oficial da mobilidade. Embora essa ação não pertença à SRInter, mesmo assim é apontada a melhoria.</p> <p>Resumo melhoria: com o uso de ferramenta adequada implica na diminuição de informações eletrônicas.</p> |
| 5.1.2 Definição de vagas no âmbito da UFSCar cursos elegíveis e lançamento do Edital | <p>defeito: erros frequentes de documentação.</p> <p>superprodução: gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário.</p> <p>processamento sem valor: uso incorreto de procedimentos ou sistemas inadequados ao invés de abordagens simples e eficazes</p> | <p>1. não deve ocorrer a checagem junto à coordenação de curso a respeito do recebimento do e-mail referente ao Edital. Se a mensagem é enviada com aviso de recebimento, a simples execução do aviso, por si só, já bastaria, não sendo necessária a perda de tempo com uma ligação para comprovação. Neste caso tem-se menos desperdício com a diminuição de ligações telefônicas e mensagens eletrônicas.</p> <p>2. o envio de informações ao coordenador de curso juntamente com o Edital com procedimentos a serem observados para realizar a seleção dos alunos pode ocasionar a redução de ligações e e-mails com dúvidas, principalmente para os coordenadores de curso que assumiram a função recentemente e não têm experiência em atividades administrativas.</p> <p>Resumo melhorias: envio procedimentos implica na diminuição do desperdício informações (e-mails e ligações) e consequentemente abordagem mais eficaz.</p> |

| Processo | Desperdícios | Melhorias propostas |
|---|---|---|
| 5.1.3 Recebimento pela SRInter dos nomes dos 3 alunos selecionados pelas coordenações de curso e documentação requerida no Edital | <p>defeito: erros frequentes de documentação.</p> <p>superprodução: gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário.</p> <p>espera: períodos de inatividade das pessoas e informações.</p> | <p>1. conferir a documentação recebida para verificar se foram cumpridas as exigências do Edital, assim como a falta de classificação dos alunos gera um retrabalho. O Edital é explícito, o coordenador deve selecionar os 3 alunos seguindo uma classificação, portanto o resultado da seleção não deve gerar dúvidas.</p> <p>2. não receber informações sobre o processo seletivo também gera retrabalho. Um simples e-mail da coordenação de curso dizendo que não houve inscritos seria suficiente.</p> <p>3. a elaboração de um novo Edital, caso não haja inscritos, ocasiona a necessidade de se realizar todos os procedimentos constantes na atividade 5.2.2. Uma melhoria importante é inserir quando da elaboração do Edital a informação de que a SRInter tem autonomia do remanejamento da vaga não ocupada para outro curso elegível utilizando a seleção realizada, tendo como base o histórico de editais anteriores. Portanto, no novo mapa não haverá o retorno para as atividades 5.2.2</p> <p>Resumo Melhorias: inclusão de informação vaga remanescente no Edital implica na exclusão de atividade no processo e agregação de valor. Cumprir com as regras do Edital e cronograma elimina retrabalho e diminuição de informações em meio eletrônico</p> |
| 5.1.4 Formalização do aceite pelo aluno titular por meio do envio de informações para subsidiar o aceite | <p>defeito: erros frequentes de documentação.</p> <p>superprodução: gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário.</p> <p>espera: períodos de inatividade das pessoas e informações</p> | <p>1. considerando a quantidade de mensagens recebidas dos alunos com dúvidas em relação ao intercâmbio e também à escolha das disciplinas a sugestão é fazer um documento mais detalhado a respeito do intercâmbio e outro das disciplinas, informar endereço do Skype para uma conversa pronta e rápida (em especial aos alunos dos outros <i>campi</i>). Esses documentos enviados aos alunos reduzem as mensagens de dúvidas.</p> <p>2. o aluno que desiste irá gerar uma nova consulta ao suplente, se houver. Ele deve ter clara a intenção de participar.</p> <p>3. a elaboração de um novo Edital, se não há inscritos ou desistentes sem suplentes ocasiona a necessidade de se realizar todos os procedimentos constantes na atividade 5.2.2. Uma melhoria importante é inserir quando da elaboração do Edital a informação de que a SRInter tem autonomia do remanejamento da vaga não ocupada para outro curso elegível utilizando a seleção realizada, tendo como base o histórico de editais anteriores. Portanto, no novo mapa não haverá o retorno para as atividades 5.2.2.</p> <p>Resumo melhorias: inclusão de informação vaga remanescente no Edital implica na exclusão de atividade no processo e agregação de valor. Envio procedimentos implica desperdício informações (e-mails e ligações) e consequentemente abordagem mais eficaz</p> |

| Processo | Desperdícios | Melhorias propostas |
|--|--|---|
| 5.1.5 Envio do formulário da AUGMEIE2 aos alunos selecionados, aluno com coordenador de curso definem disciplinas para o plano de ensino | espera: períodos de inatividade das pessoas e informações. superprodução: gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário | 1. o documento enviado ao aluno com procedimentos implica diminuição do desperdício informações (e-mails e ligações) Resumo melhoria: com o uso de ferramenta adequada implica na diminuição de informações eletrônicas e consequentemente abordagem mais eficaz. |
| 5.1.6 Recebimento do plano de ensino pela SRInter para assinaturas institucionais e envio para a Universidade de destino do aluno | defeito: erros frequentes de documentação. superprodução: gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário. espera: períodos de inatividade das pessoas e informações. | 1. o aluno deve ter conhecimento dos prazos para a entrega dos formulários, pois já recebeu as <i>deadlines</i> do Programa. O estado ideal é não ter que solicitar providências dos alunos. Resumo melhoria: com o uso de ferramenta adequada implica na diminuição do tempo de espera para o recebimento de documentos, consequentemente abordagem mais eficaz. |
| 5.1.7 Recebimento da carta de aceite e providências para pagamento da bolsa aos alunos | Desperdício defeito: erros frequentes de documentação. Desperdício superprodução: gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário. espera: períodos de inatividade das pessoas e informações. | 1. o aluno recebe mensagem com as informações pertinentes ao termo de compromisso e também com referência aos formulários que deve providenciar quando de sua chegada à Universidade de destino. O aluno deve estar ciente das ações que são de sua responsabilidade. O estado ideal é não ter necessidade da espera na devolução do Termo de compromisso. O termo de compromisso que é assinado pelo aluno implica a diminuição do desperdício informações (e-mails e ligações), pois contempla várias informações referentes à mobilidade, antes e depois da partida. Resumo melhoria: com o uso de ferramenta adequada implica na diminuição do tempo de espera para o recebimento de documentos, diminuição de informações eletrônicas e consequentemente abordagem mais eficaz. |
| 5.1.8 Monitoramento de chegada do aluno ao destino para regularização da vida acadêmica na UFSCar | defeito: erros frequentes de documentação. espera: períodos de inatividade das pessoas e informações. | 1. as Universidades de destino devem encaminhar os formulários solicitados pela SRInter. 2. os alunos devem ficar atentos ao envio dos formulários que devem providenciar quando chegarem à Universidade de destino. O aluno deve estar consciente das ações que são de sua responsabilidade, conforme informações contidas no Termo de Compromisso, que foi assinado antes do pagamento da bolsa e da partida para o intercâmbio. Resumo melhoria: as ações já desenvolvidas e uso de ferramenta adequada implica na diminuição do tempo de espera para o recebimento de documentos colaborando para uma abordagem mais eficaz. |

| Processo | Desperdícios | Melhorias propostas |
|---|--|--|
| 5.1.9 Informações para o aluno antes do retorno da Universidade de destino referente às ementas das disciplinas cursadas e mudança plano de ensino | superprodução: gerar mais informações, em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário ou antes do correto momento. transporte: uso excessivo de sistemas computacionais nas comunicações. | 1. não deveria haver a necessidade de relembrar os alunos desta ação, porque já assinaram um termo de compromisso antes da partida. Esse macroprocesso não irá mais existir, em virtude do aluno já ter recebido instruções. Resumo melhoria: com o uso de ferramenta adequada implica na eliminação de um macroprocesso e consequentemente abordagem mais eficaz. |
| 5.1.10 Retorno do aluno à UFSCar – solicitação de reconhecimento de disciplinas através do envio de documentação ao coordenador de curso para análise | defeito: erros frequentes de documentação. superprodução: gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário. espera: períodos de inatividade das pessoas e informações | 1. as Universidades membros do grupo participantes do Programa têm conhecimento das regras e deveriam providenciar o histórico escolar do aluno no final do intercâmbio, como determina o cronograma do Programa. 2. a SRInter, como proposta de melhoria, envia ao coordenador de curso ofício que detalha os pontos relevantes para balizá-lo quanto à análise da documentação referente às disciplinas cursadas para a emissão do parecer a respeito do reconhecimento. Resumo melhoria: com o uso de ferramenta adequada implica na diminuição de informações eletrônicas O documento enviado com procedimentos implica diminuição do desperdício informações (e-mails e ligações) e consequentemente abordagem mais eficaz. |
| 5.1.11 Análise pela SRInter do parecer do processo de reconhecimento das disciplinas efetuado pelo coordenador de curso | defeito: erros frequentes de documentação. superprodução: gerar mais informações em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário. espera: períodos de inatividade das pessoas e informações. | 1. os coordenadores de curso têm responsabilidades inerentes à sua função. Cabe a eles a análise da documentação do aluno antes do próximo período de matrículas, pois o aluno precisa desta informação para saber se deve se matricular em determinada disciplina. Neste contexto não deve existir um período longo para a realização da análise e a necessidade do envio de mensagem para solicitar o parecer. Assim como houve um acordo no plano de estudos de reconhecimento de determinada disciplina, há de se cumprir o acordo. Resumo melhoria: com o uso de ferramenta adequada implica na diminuição do tempo de espera para o recebimento de documentos e consequentemente abordagem mais eficaz. |

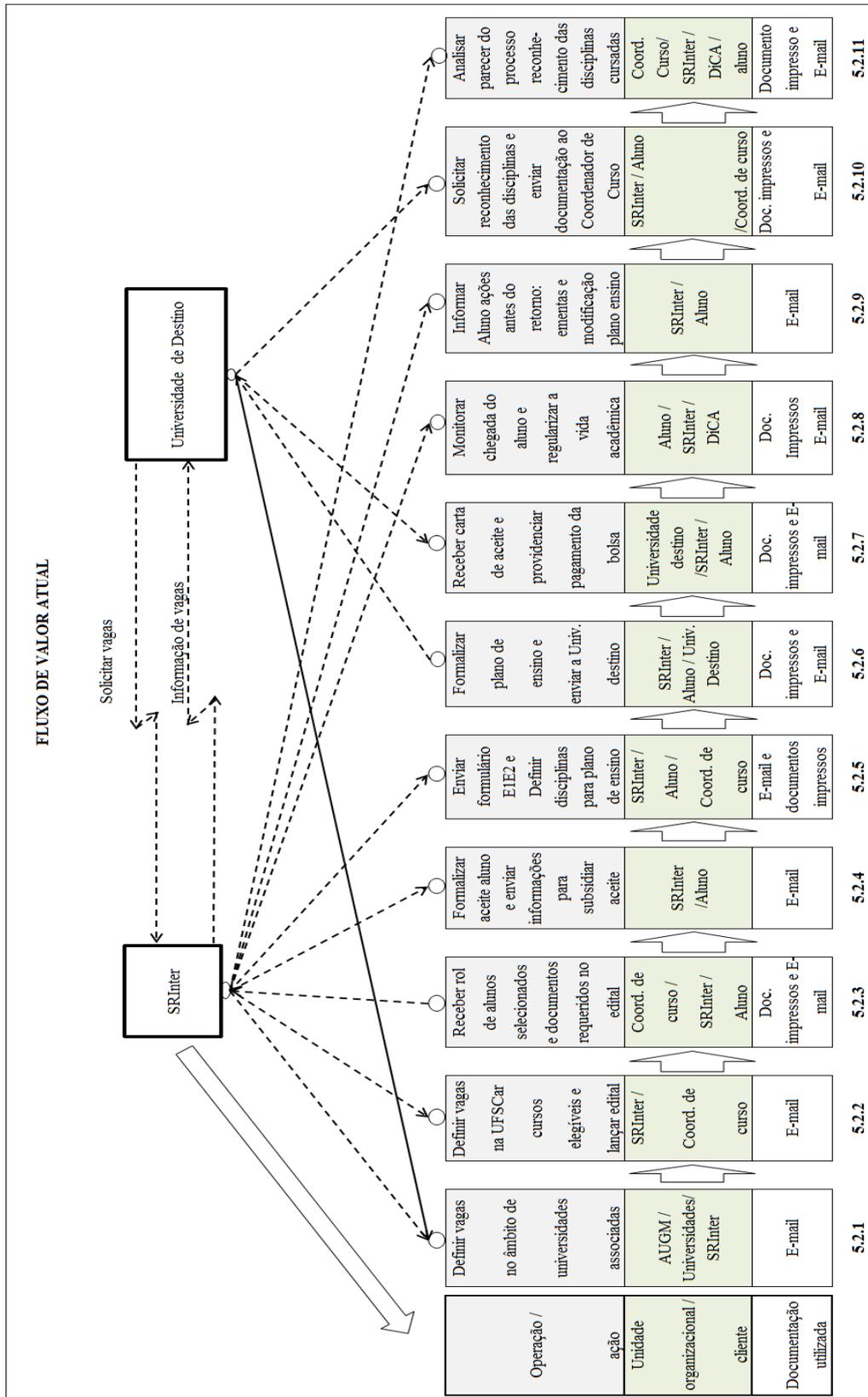
Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa objetiva a melhoria dos processos com base em conceitos de produção enxuta e embora possua seus cinco princípios: Valor, Cadeia de valor, Fluxo de Valor, Puxar a Produção e Perfeição, somente utiliza-se parcialmente a ferramenta do mapeamento do Fluxo de Valor, sem incluir as métricas como o tempo de ciclo, *lead time* e tempo de espera.

Considerando as melhorias propostas elaborou-se também, além do quadro 7, que contem o sumário dos desperdícios e melhorias propostas, duas figuras demonstrando o fluxo valor antes e depois das melhorias, além do fluxo de informação e de processos.

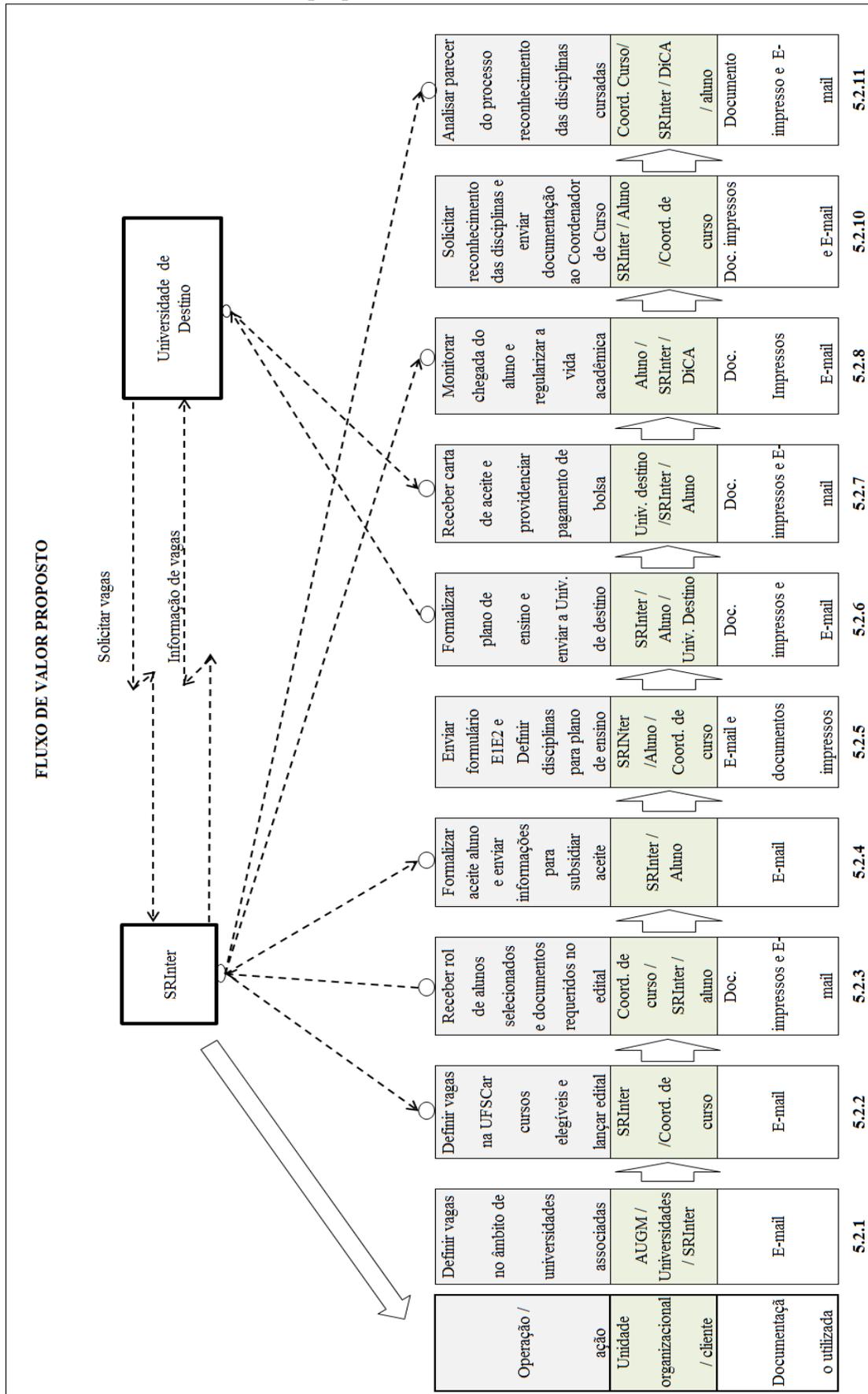
6.13 FLUXO DE VALOR ANTES E DEPOIS DO MAPEAMENTO E MELHORIA DE PROCESSO

FIGURA 38 - Fluxo de valor atual



Fonte: Elaborado pela autora

FIGURA 39 - Fluxo de valor proposto



Fonte: Elaborado pela autora

A análise do fluxo de valor proposto em comparação com o fluxo de valor atual, figuras 38 e 39, demonstram a diminuição do fluxo de informação e de processos, com alguns pontos relevantes. O mais importante de todos é a eliminação de um dos processos cuja operação refere-se a informar os alunos que estão em intercâmbio a respeito de ações antes de seu retorno relativas às ementas das disciplinas e modificação no plano de ensino, 5.2.9. Com a eliminação desta operação representa agregação de valor com diminuição de desperdício de informação, pois o aluno já recebeu informações por meio do Termo de compromisso, portanto, essa operação, se realizada, se torna excedente.

Dessa forma podemos citar alguns dos processos demonstrando assim a redução dos desperdícios representados pelos fluxos de informação.

O envio de informações ao coordenador de curso referente à seleção dos alunos reduz o recebimento pela SRInter de mensagens solicitando informações do “como fazer”, processo 5.2.1.

A inclusão no Edital da indicação que a SRInter terá autonomia para decidir sobre a vaga não preenchida em virtude de desistência ou de não inscritos elimina também uma operação tanto no processo 5.2.3 como no processo 5.2.4.

O Termo de Compromisso enviado ao aluno para assinatura antes do pagamento da bolsa reduz mensagens de questionamentos recebidas dos alunos considerando que o Termo contempla várias informações referentes à mobilidade, antes e depois da partida, portanto ele auxilia nos desperdícios de dois processos, 5.2.7 e 5.2.8.

O envio de informações ao coordenador de curso referente ao reconhecimento de disciplinas esclarecendo os procedimentos a serem realizados reduz o recebimento pela SRInter de mensagens solicitando informações do “como fazer”, processo 5.2.10.

7. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Inicialmente a proposta da presente dissertação era aplicar as técnicas e as ferramentas do *Lean Office* como, por exemplo, o mapa de valor (*value stream mapping*), o *takt time*, mas isso não foi possível, principalmente porque para a realização das tarefas administrativas relacionadas ao programa, os processos envolvem outros setores da administração da UFSCar, além da SRInter. Os setores na Administração Pública são geridos por funções e não por processos, o que inviabiliza, pelo menos por enquanto, a aplicação dessas técnicas.

Esta conclusão também foi feita por De Paula (2008) cuja dissertação estudou determinados processos inerentes a quatro Pró-reitorias da UFSCar. Dentre as Pró-reitorias, a Pró-reitoria de Administração (ProAd), teve um processo estudado. A autora menciona que o processo estudado tem a necessidade de tramitação de documentos por várias áreas e que isso pode gerar demanda de tempo para execução, necessidade de retrabalho e perda de documentos. Alguns processos inerentes ao Programa de Intercâmbio também têm necessidade de tramitar pela Pró-reitoria de Administração, que não é gerida por processos.

A pesquisa se restringiu ao mapeamento dos processos utilizados pelo PEE somente para alunos *outgoing*. Os processos administrativos foram mapeados e teve-se a identificação das atividades que geravam desperdício (objeto da mentalidade enxuta). Foram sugeridas melhorias, concluindo-se e confirmando-se, portanto, a eficácia da utilização da técnica de mapeamento e controle visual do fluxo. A principal melhoria foi a eliminação de atividades que geravam desperdício e que não agregavam valor.

Utilizou-se parcialmente a ferramenta do mapeamento do fluxo de valor, sem incluir as métricas como o tempo de ciclo, porque se verificou somente o fluxo de informações e os valores agregados com as melhorias propostas. Considerando-se o quadro 7 no qual são relatados o sumário dos desperdícios e melhorias propostas podemos concluir que um dos desperdícios mais citados refere-se ao desperdício defeito, relativo aos erros frequentes de documentação. Após análise dos processos uma das principais melhorias propostas foi a sugestão de modificações em documentos que são utilizados no Programa e ações para eliminar esse e outros desperdícios. Essas ações visavam à eliminação de atividades que geravam mais desperdício e que não agregavam valor.

Não foi utilizado o VSM com os tempos, verificou-se somente o fluxo de informações, mas este procedimento não influenciou a conclusão relativa aos valores agregados com as

melhorias propostas, não comprometendo os objetivos específicos da pesquisa: identificar pontos relevantes que contenham ineficiências e que comprometam os processos, propor melhorias que possam contribuir para padronizar as operações dos processos utilizados no Programa. Neste sentido, mesmo não se utilizando os tempos e comparando-se as figuras 38 e 39 pode-se verificar a diminuição de operações e fluxo de informações contidas no fluxo de valor proposto.

A sugestão para trabalhos futuros seria a realização do mapeamento com a aplicação do VSM, com a utilização dos tempos, tanto na SRInter como nos setores pelos quais percorrem as atividades administrativas, para identificar os desperdícios. Podendo realizar o mapeamento também para os alunos *incoming*. Uma importante ação seria adotar o gerenciamento por processos nos setores administrativos da UFSCar, para a busca de melhorias e eliminação de desperdícios.

Outra sugestão é analisar a possibilidade de utilizar um painel visual, mesmo que seja a planilha adotada denominada *follow up*, em excel, para visualizar as ações necessárias para o cumprimento das etapas do Programa, principalmente em virtude de que cada processo não é realizado ao mesmo tempo, isto é, cada aluno, componente da maioria dos processos, realizam as atividades em momentos diferentes, e as atividades podem ser visualizadas com maior rapidez, contribuindo para verificação dos pontos que geram mais desperdícios.

Mesmo considerando a participação da servidora pertencente ao setor responsável pela mobilidade internacional, SRInter, com as análises e observações dos processos utilizados gerando uma ação de melhoria relativa à sistematização desses processos, os usuários (clientes/stakeholders), que são considerados também como atores de uma pesquisa-ação, por sua vez, não foram submetidos à validação das melhorias propostas. Portanto, como outra sugestão, os processos estudados podem, em uma ação futura, serem submetidos aos clientes para análise das melhorias propostas no sentido de validá-las e ou complementá-las.

Ainda que a presente pesquisa possa servir para estudos futuros, os resultados não devem ser generalizados para as Universidades brasileiras que compõem o grupo. Primeiramente, porque mesmo sendo Instituições Públicas de ensino superior, cada uma delas tem estruturas administrativas próprias, maneiras diferentes de gerenciar os processos inerentes ao Programa, assim como a captações de recursos financeiros. Portanto, essa pesquisa-ação poderá ser realizada levando-se em conta as especificidades de cada Instituição.

Referências

ANANIAS, Patrus. Gestão pública: desassombrando nossa história. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, n. 4, p.333-344, out. 2010. Trimestral. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/54/50>>. Acesso em: 16 out. 2013.

ASSOCIAÇÃO DE UNIVERSIDADE GRUPO MONTEVIDÉU. Disponível em: <<http://grupomontevideo.org/sitio/>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR. Disponível em: <www.andifes.org.br>. Acesso em: 20 ago. 2012.

BATISTA, Janaína Siegler Marques. **O processo de internacionalização das instituições de ensino superior**: um estudo de caso na Universidade Federal de Uberlândia. 2009. 265 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-05052009-142504/en.php>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

BARBALHO, Sanderson Cesar Macedo, RICHTER, Eduardo Henrique, ROZENFELD, Henrique. Melhorando o processo de aquisição de materiais e componentes para protótipos de novos produtos. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v.4, n. 03. p. 22-33, 2008. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/3>>. Acesso em: 11 ago 2014.

BARCIA, Kleber F, BOARDMAN, Bonnie, JOHNSON, Mary E. **A comparison between factory waste and office waste**: live simulation case study in an office environment. Estudo de Caso, The University of Texas at Arlington, p. 2. Disponível em: <<http://www.prweb.com/releases/2005/11/prweb312273.htm>>. Acesso em: 03 jul. 2010.

BENATTI, Andreza et al (Org.). **Lean Office**: Depois do Lean Manufacturing no Chão-de-Fábrica, como tornar os Processos Administrativos tão ágeis quanto os Processos Produtivos? 2007. Disponível em: <www.taktica.com.br>. Acesso em: 06 maio 2012.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado, 1998.

BRASIL, Ministério do Planejamento. Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Indicadores: Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública. Brasília: MP, 2012. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/PPA/2012/121003_orient_indic_triangular.pdf>. Acesso em 16 dez. 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da administração pública federal – 2009: A democratização das Relações de Trabalho: Um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. Brasília: MP, 2009.

Disponível em:

<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/conferencia/100819_Conferencia.pdf>. Acesso em 04 abr. 2013.

BRASIL. Universidade Federal de São Carlos. **Relações Internacionais**. Disponível em: <<http://www2.ufscar.br/administracao/ainternacionais.php>>. Acesso em: 14 jan. 2015.

BRASIL. Universidade Federal de São Carlos – sítio Secretaria Geral de Relações Internacionais. Disponível em: <http://www.srinter.ufscar.br/home/sobre-a-srinter/missao>. Acesso em março 2013.

BRULON, Vanessa; OHAYON, Pierre; ROSENBERG, Gerson. A reforma Gerencial Brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 63, n. 3, p.265-284, jul. 2012.

CARTER, Bob et al. All they lack is a chain’: lean and the new. **New Technology, Work And Employment: Lean and the new performance management**, Oxford, v. 2, n. 26, p.83-97, 2011. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-005X.2011.00261.x/abstract>>. Acesso em: 02 mar. 2014.

CARTER, Willie L. **A Lean office eliminates waste and saves Time: Lean goes way beyond the shop floor**. 2010. Disponível em: <<http://www.qualitydigest.com/inside/twitter-ed/lean-office-eliminates-waste-and-saves-time.html>>. Acesso em: 12 fev. 2014.

CRUZ, Tadeu. **Workflow II: a tecnologia que revolucionou processos**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2004.

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

PAULA, Vérica Marconi Freitas de. **O gerenciamento por processos na Administração pública: o caso da UFSCar**. 2008. 173 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

DIAS, Marco Antonio Rodrigues. Dez anos de antagonismo nas políticas sobre ensino superior em nível internacional. **Educação & Sociedade: Revista de Ciência da Educação**, Campinas, v. 25, n. 88, p.893-914, out. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302004000300012>.

Acesso em: 16 out. 2013.

GÁLVEZ, Antonio Moreno-torres. Un marco conceptual para el análisis de políticas públicas. **Economía Industrial**, Espanha, n. 385, p.109-118, 2012.

Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=445>>. Acesso em: 05 abr. 2014.

GASQUE, Kelley Cristina Gonçalves Dias. **Diferença entre referencial teórico e revisão de literatura**. 2012. Disponível em:

<<http://kelleycristinegasque.blogspot.com.br/2012/02/diferenca-entre-referencial-teorico-e.html>>. Acesso em: 20 nov. 2013.

GIACOMO, Waldemar Álvaro di. Tendências da qualificação profissional e gestão universitária num contexto de impermanência. In: TÓVOLI, Emília Maria Gaspar; SEGATTO, José Antonio; NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Gestão Universitária**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2005, p. 133-142. (Administração Pública).

GIMENEZ ANDRÉU, Maria del Rosario; SEGURA LÓPEZ, Gabriel. **Aplicabilidad del rediseño de procesos em el ámbito hospitalário público**. **Escuela Universitaria de Enfermería de Cartagena**. Enfermagem Geral, Espanha, p. 1-10, maio 2007. Disponível em: <<http://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/30356/1/Aplicabilidad%20del%20rediseño%20de%20procesos%20en%20el%20ambito%20hospitalario%20publico>>. Acesso em 05 abr. 2014

GIL, Antonio.C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Jose Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v. 40, n.1, p. 6-19, jan./mar., 2000.

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

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2011.

GONZALEZ, Reyes; LLOPIS, Juan; GASCO, Jose. Innovation in public services: The case of Spanish local government. **Journal Of Business Research**, Espanha, n. 66, p.2024-2033, 2013. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/01482963/66/10>>. Acesso em: 01 mar. 2014.

GREEF, Ana Carolina; FREITAS, Maria do Carmo Duarte; ROMANEL, Fabiano Barreto. **Lean Office: Operação, gerenciamento e Tecnologias**. São Paulo: Atlas, 2012.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à Pesquisa:** projeto e relatórios. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração de Produção e Operações.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

LEAN ENTERPRISE INSTITUTE. **Léxico Lean:** Glossário ilustrado para praticantes do Pensamento Lean. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.

Disponível em: <<http://www.lean.org.br/>>. Acesso em 29 maio 2014.

LIMA, Maria Bernadete Barros Piazzon Barbosa. **A Gestão da Qualidade e o redesenho de processos como modelo de desenvolvimento organizacional em hospitais públicos universitários:** o caso do Hospital de Clínicas da UNICAMP. 2006. 174 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

LIZARELLI, Fabiane Letícia. Organizações: estrutura e aspectos históricos. In: NANTES, José Flávio Diniz; MENDES, Glauco Henrique de Sousa. **Gestões de organizações públicas:** planejamento, organização e gestão de qualidade. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2012, p. 7-84.

LOCHER, Drew. **Creating Lean flow in office and service processes.** [s.l.]: Lean Interprise Institute, 2013. Disponível em: <<http://www.lean.org/common/display/?o=2215>>.

Acesso em 10 dez.2013.

MARINI, Caio; MARTINS, Humberto Falcão. **Governança em ação.** Brasília: Publix, 2009.

MARTIN, James W. Lean six sigma for the office. [s.l.]: CRC Press, 2008

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral de Administração:** da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2011.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. **Revista Produção,** Itajubá, v. 22, n. 1, p. 1-13, jan./fev. 2012. Disponível em: <<http://www.readcube.com/articles/10.1590/S0103-65132011005000056>>. Acesso em 12/08/2014

MENDES, Glauco Henrique de Souza. Gestão da Qualidade. In: NANTES, José Flávio Diniz. **Gestão de organizações públicas:** planejamento, organização e gestão da qualidade. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2012. p. 161-231.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção** [online], [s.l.], v.17, n.1, p. 216-229, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132007000100015&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 29 maio 2014.

_____. **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

MILAN, Gabriel Sperandio; VERSETTI, Roberta. Melhorias em processos com impacto na eficiência operacional: um estudo ambientado em um laboratório de análises clínicas. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v.12, n. 4, p. 1031-1056, out./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/1004>>. Acesso em: 11 ago 2014

MIURA, Irene Kazumi. **O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo de três áreas de conhecimento**. 2006. 365 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/96/tde-03102006-135941/pt-br.php>>. Acesso em: 30 ago. 2012.

MORGADO, José Carlos. Processo de Bolonha e ensino superior num mundo globalizado. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 106, p.37-62, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302009000100003>. Acesso em: 05 nov. 2013.

MÜCKENBERGER, Everson et al. Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. **Revista Produção** [online], [s.l.], v. 23, n. 3, p 637-651, jul./set. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132012005000076>>. Acesso em: 11 ago 2014

MÜLLER, Guilherme Luiz, DIESEL, Letícia, SELBITTO, Miguel Afonso. Análise de processos e oportunidades de melhorias em uma empresa de serviços. **Revista Produção** [online], [s.l.], v. 10, n.3, set 2010. Disponível em: <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/241>>. Acesso em: 11 ago. 2014.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. Sofrimento organizacional: democracia e gestão universitária. In: TÓVOLI, Emilia Maria Gaspar; SEGATTO, José Antonio; NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Gestão Universitária**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2005. p. 20-33.

OEHMEN, Josef; REBENTISCH, Eric. **Waste in Lean Product Development**. Massachusetts Institute of Technology: 2010. Disponível em: <<http://lean.mit.edu>>. Acesso em: 07 jan. 2014

OLIVEIRA, Clarice Gomes de. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 58, n. 3, p.269-302, jul. 2007.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa quantitativa**. Recife: Bagaço, 2005.

PEREIRA JUNIOR, Edson Hermenegildo. **Um método de gestão de processos para micro e pequena empresa**. 2011. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2011.

ROTHER, Mike; SHOOK, John. **Aprendendo a Enxergar**: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício. [s.l.]: Lean Institute Brasil, 2003.

SCHERRER-RATHJE, Maíke; BOYLE, Todd A.; DEFLORIN, Patricia. Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation. **Business Horizons**, [s.l.], v. 1, n. 52, p.79-88. Disponível em:
<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681308001304>>. Acesso em: 05 abr. 2014.

SCUCCUGLIA, Marcelo. **Aplicação do Método de Produção Enxuta em Processos Administrativos**. 2006. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Departamento de Engenharia de Fabricação Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006. Disponível em:
<<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?view=vtls000424537>>. Acesso em: 02 dez. 2013.

SEGATTO, José Antonio. Desafios, paradoxos e problemas da universidade pública. In: TÓVOLI, Emilia Maria Gaspar; SEGATTO, José Antonio; NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Gestão Universitária**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2005. p. 9-16.

SERAPHIM, Everton Cesar; SILVA, Iris Bento; AGOSTINHO, Osvaldo Luis. *Lean Office* em organizações militares de saúde: estudo de caso do posto médico da guarnição militar de Campinas. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 17, n. 2, p.389-405, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n2/a13v17n2.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2013.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n. 3, p.241-250, jul. 2009. Disponível em:
<<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/25>>. Acesso em: 16 out. 2013.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SOBREIRA NETO, Francisco. **Modernização da administração pública brasileira com o uso da tecnologia da informação: fatores críticos de sucesso**. Franca: Ribeirão Gráfica, 2007.

SOUZA, Antônio Artur de et al. Metodologia da pesquisa-ação como alternativa para articulação entre teoria e prática. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9., 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: [s.n.], 2009. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/44275/Metodologia%20da%20pesquisa-a-a%C3%A7%C3%A3o%20como%20alternativa%20para%20articula%C3%A7%C3%A3o%20entre%20teoria%20e%20pr%C3%A1tica.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 14 ago. 2014

TAPPING, Don; SHUKER, Tom. **Lean Office: Gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas**. São Paulo: Leopardo, 2010.

TELES, Adriane Cecilia Teixeira de Oliveira. Internacionalização acadêmica: um percurso de desafios. **Revista da Universidade Federal de Goiás**, v. 7, n. 2, p.300-320, 2005. Disponível em: <http://www.proec.ufg.br/revista_ufg/45anos/expediente.html>. Acesso em: 10 dez. 2013.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. 14. ed. Aum. São Paulo: Cortez: 2005

TORRUBIANO, Juan; MACHÍN, Isabel Muñoz. Metodología LEAI en la Sanidad: Pero, ¿realmente se puede. **Forum Calidad**, [s.l.], v. 206, n. 21, p.54-59, 2009. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3103471>>. Acesso em: 23 mar. 2014.

TURATI, Ricardo de Carvalho. **Aplicação do Lean Office no setor administrativo público**. 2007. 108 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

TURRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. Itajuba: UNIFEI, 2012. Disponível em: <http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM-10/Apostila-Mestrado/Apostila_Metodologia_Completa_2012.pdf>. Acesso em 14/08/2014

WALSHE, Kieran; HARVEY, Gill; JAS, Pauline. Connecting knowledge and performance in public services: from knowing to doing. **Cambridge University Press**, Cambridge, 2010. p.1-289. Disponível em: <<http://ebooks.cambridge.org/chapter.jsf?bid=CBO9780511762000&cid=CBO9780511762000A012&tabName=Chapter&imageExtract>>. Acesso em: 21 fev. 2014

WOMACK, James P; JONES, Daniel T; ROSS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOMACK, James P; JONES, Daniel T. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

APÊNDICE A - Procedimentos para Seleção dos alunos

Indicação de trâmites:

- 1) SRInter envia para Coordenação dos Cursos elegíveis o Edital e documentação para a seleção de alunos
 - A) Ofício com informações do Programa com cronograma
 - B) Edital com as vagas dos cursos elegíveis
 - C) Informações de procedimentos
 - D) Ficha de Inscrição
 - E) Formulário Relação de Estudantes Selecionados
- 2) A Coordenação de Curso realiza ampla divulgação do Edital no âmbito de sua Coordenação, afixando cópias do referido Edital em locais de frequente circulação de seus estudantes, destacando a vaga específica de seu curso.
- 3) Os estudantes deverão entregar na Coordenação de Curso a ficha de inscrição preenchida, cópia do histórico escolar, atestado de matrícula e anexar as cópias dos documentos pessoais solicitados.

Nessa ficha, eles devem sinalizar conhecimento do regulamento do Programa.
- 4) A Coordenação de Curso selecionará 1 (um) estudante titular e 2 (dois) suplentes.
- 5) Trata-se de um programa de intercâmbio que tem por base o mérito acadêmico, representado na UFSCar pelo IRA (Índice de Rendimento Acadêmico). Conforme orientação da AUGM sugerimos também que o coordenador do curso (respaldado pelo Conselho de Curso, responsável pela seleção) utilize também critérios complementares ao IRA, como a média total ponderada do histórico escolar, entrevista para investigar interesses e potencial dos candidatos, e/ou análise do CV dos alunos.

OBS.:

 - a) Não serão classificados estudantes que apresentam mais de 02 reprovações no histórico escolar da UFSCar, nos dois últimos semestres cursados.
 - b) No presente Edital não estamos estipulando um valor específico de IRA, não há necessidade de se considerar o valor da média do IRA utilizado pelos Editais da UFSCar para o programa Ciência sem Fronteiras.
 - c) Não poderão participar alunos que já realizaram mobilidade pelo Programa Escala Estudantil AUGM.
- 6) Solicitar aos classificados (especialmente ao primeiro) a confirmação de interesse em utilizar a vaga.
- 7) Enviar até o dia 05/10/12 através de ofício o resultado da seleção à SRInter, juntamente com o formulário Relação de Estudantes Selecionados – Escala Estudantil 2013 – 1º semestre, anexando toda a documentação entregue pelos alunos (Ficha de inscrição do candidato, histórico, atestado de matrícula, cópia RG, cópia passaporte ou agendamento).

APÊNDICE B - Modelo de texto a ser inserido no edital

IMPORTANTE: No caso de não haver inscritos em um dos cursos elegíveis, ou no caso de haver desistência, ficará a cargo da SRInter o remanejamento desta vaga utilizando-se a seleção realizada dos demais cursos e tendo como base o histórico de editais anteriores.

APÊNDICE C - Modelo de Procedimentos Programa ESCALA Estudantil da AUGM

Procedimentos Programa ESCALA Estudantil da AUGM

No site da AUGM vocês encontrarão várias informações como: Universidades membros do Grupo, o regulamento do Programa Escala Estudantil, etc.

<http://grupomontevideo.org/sitio/programa-de-movilidad-academica-escala-estudiantil/>

<http://www.grupomontevideo.org/escala/index.php/es/universidades-miembro>

FINANCIAMENTO:

O financiamento do Programa Escala Estudantil consiste da seguinte maneira:

A) A UFSCar fornece ao aluno uma ajuda financeira, paga em uma única parcela, para o auxílio de deslocamento e/ou documentação pertinente, que neste semestre será de R\$ XXXXX (XXXXX reais). O valor será depositado na conta corrente de cada estudante;

B) A Universidade de destino fornecerá ao aluno acomodação e alimentação durante todo o período de sua estadia. Cada Universidade tem seus próprios procedimentos para realizar esta ajuda;

C) Seguro de vida, acidente, saúde e repatriação: A UFSCar disponibilizará recurso no valor de R\$ XX,XX (XXXX reais) para auxílio na aquisição do seguro de vida, acidente, enfermidade e repatriação. Este valor será pago juntamente com o valor da ajuda financeira;

D) O aluno tem a responsabilidade de arcar com as despesas necessárias para a obtenção do visto, e outras documentações necessárias, durante o intercâmbio.

BOLSAS RECEBIDAS PELOS ALUNOS

Bolsa de Iniciação Científica (IC), PET, etc.: Os alunos que recebem benefício concedido por agência de fomento governamental deverão providenciar, por ocasião de sua partida, a suspensão imediata da bolsa.

Bolsas concedidas pela UFSCar: A Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis – ProACE, juntamente com o Departamento de Serviço Social, comunicam que se algum estudante recebe as modalidades de bolsas: auxílio, moradia, alimentação, atividades ou em espécie, este estudante deve ir ao Departamento de Serviço Social antes da partida, levando a carta de aceite e uma declaração da SRInter sobre a participação no Programa Escala Estudantil da AUGM para a regularização da situação das bolsas.

As bolsas não serão canceladas, mas serão suspensas e, quando o aluno retornar, passará a recebê-las novamente.

Isto não ocorre com as bolsas de Iniciação Científica (IC), PET, etc., pois conforme informações da Pró-Reitoria de Pesquisa – ProPq, elas serão canceladas.

COMO FICA MINHA VIDA ACADÊMICA na UFSCar?

Durante o intercâmbio, o aluno ficará com *status* de **afastado** no ProGradWeb, que significa que ele permanece com vínculo na UFSCar, porém em atividades externas.

Por este motivo, os alunos deverão também **se matricular na UFSCar** antes da partida, seguindo as datas do calendário acadêmico.

Até o momento, a orientação da ProGrad é que os alunos se matriculem em zero créditos.

➤ **Formulário “Proof of Arrival”**

Os alunos, ao chegarem à Universidade de destino, solicitarão assinatura no formulário “*proof of arrival*” e encaminharão o formulário digitalizado para a UFSCar por e-mail para que a SRInter possa solicitar à DiCA que atualizem o *status* junto ao ProGradWeb para “**afastado**”.

OBS: Sem esse formulário, a SRInter não tem a informação da chegada do aluno na Universidade de destino e, portanto, não pode enviar ofício à DiCA para o afastamento. Sendo assim, o aluno ficará com *status* de cursando em “crédito zero”, o que pode acarretar alguns problemas em seu retorno à UFSCar.

INFORMAÇÕES QUANTO ÀS DISCIPLINAS A CURSAR NA UNIVERSIDADE DE DESTINO

Já notificamos sua coordenação de curso sobre o seu aceite para participar do intercâmbio e vamos solicitar que ele o(a) ajude na escolha das disciplinas que irá cursar na Universidade de destino.

Conforme Edital, o aluno deverá escolher e se matricular na **Universidade de destino** no mínimo em duas disciplinas e no máximo em quatro, e deverá ser aprovado no mínimo em 50% das disciplinas escolhidas.

Você poderá escolher disciplinas que contemplem um reconhecimento (disciplinas obrigatórias ou optativas) ou disciplinas que vão acrescentar conhecimento (que não consta em sua grade curricular).

A escolha das disciplinas a serem cursadas (chamado de plano de estudos) será realizada juntamente com o coordenador do curso.

Há um formulário específico para a escolha das disciplinas chamado **formulário E1E2**, que está sendo enviado em anexo.

Mesmo após a escolha das disciplinas, depois de sua chegada à Universidade de destino, será possível trocar, anular ou acrescentar novas disciplinas ao plano de estudos. Neste caso, o aluno irá preencher o **formulário E3**.

Após o preenchimento do formulário E3 o aluno irá colher a assinatura do coordenador do curso da Universidade de destino e enviará para o coordenador de curso da UFSCar.

Normalmente há um prazo de 30 dias para essas modificações.

Considerando que sua Universidade de destino é a UNL – Universidad Nacional del Litoral, envio em anexo formulário próprio da Instituição para sua candidatura.

Haverá necessidade de anexar alguns documentos como: histórico escolar, comprovante de matrícula, currículo *vitae* e cópia do passaporte.

Portanto, a UFSCar deverá enviar para a UNL dois formulários, o E1E2 e o formulário próprio de candidatura.

Os formulários devem estar preenchidos e assinados, a SRinter deverá enviar para a UNL os dois formulários, por isso, devo recebê-los até o dia 08/11/12, para podermos seguir com o cronograma.

RECONHECIMENTO DAS DISCIPLINAS

Antes da partida da Universidade de destino, o aluno deverá providenciar as ementas das disciplinas cursadas.

Os alunos, ao retornarem, devem entregar as ementas das disciplinas cursadas na SRInter. Com as ementas e o histórico escolar enviado pela Universidade de destino, e o formulário “solicitação de reconhecimento de disciplinas”, a SRInter enviará a documentação ao coordenador de curso para análise quanto ao reconhecimento de disciplinas.

Após a análise, se houver disciplinas a serem reconhecidas, a SRInter as enviará à DiCA para lançamento no sistema ProGradWeb.

INSCRIÇÃO NA UNIVERSIDADE DE DESTINO

Normalmente, somente o preenchimento do formulário E1E2 será necessário para a inscrição junto à Universidade de destino.

Porém, há Universidades que, além do E1E2, possuem formulários próprios a serem preenchidos ou um *link* (nos moldes do ProGradWeb) para ser acessado.

OBS: Há Universidades que também solicitam um ATESTADO MÉDICO DE SAÚDE, que poderá ser do SUS, DeAMo/UFSCar, etc.

A Universidade de destino enviará informações, caso necessite desses documentos.

CARTA DE ACEITE

Após o envio da documentação, a Universidade de destino emitirá uma carta de aceite aos alunos.

VISTO

Todos os alunos necessitam de **visto** para permanência nos países de destino. O visto é obrigatório e faz parte do comprometimento dos estudantes participantes do Programa Escala Estudantil.

Considerando que vocês desenvolverão atividades acadêmicas, não serão considerados turistas, mesmo que o intercâmbio seja realizado nos países do Mercosul.

Cada país tem seu procedimento:

- Os alunos com destino ao Chile devem retirar o visto no Brasil;
- Os alunos com destino ao Uruguai retiram o visto no país de destino;
- Os alunos com destino ao Paraguai retiram o visto no país de destino;
- Os alunos com destino à Argentina, a maioria das instituições argentinas permite que se retire o visto no país de destino.

APÊNDICE D - Mensagem Enviada ao aluno para escolha de disciplinas

Mensagem enviada ao aluno para escolha disciplinas

Prezado(a) aluno(a)

Vou escrever para sua coordenação de curso para solicitar que o(a) ajude na escolha das disciplinas que irá cursar na Universidade de destino.

Encaminho em anexo o formulário E1E1 para ser preenchido e assinado por você e por seu coordenador de curso.

- ESCOLHA DE DISCIPLINAS

Conforme Edital, você deverá cursar no mínimo 2 até 4 disciplinas.

Essas disciplinas são normalmente encontradas no site de cada instituição com suas ementas e grade curricular de cada curso. E você terá uma pessoa de contato da Universidade de destino para ajudá-lo.

Você poderá escolher disciplinas que contemplem um reconhecimento (disciplinas obrigatórias ou optativas) ou disciplinas que vão acrescentar conhecimento (que não consta de sua grade curricular)

NOTA IMPORTANTE 1: Após a escolha das disciplinas (com a ajuda do Coordenador de CURSO), nós solicitamos que ele nos envie (à SRINTER) um ofício ou e-mail com o nome das disciplinas a serem cursadas.

Entendemos que a presença do Coordenador de Curso é importante neste processo de escolha de disciplinas para termos um compromisso em relação ao reconhecimento no retorno do intercâmbio.

NOTA IMPORTANTE 2: O nome das disciplinas serão colocadas no Formulário EE1 da AUGM.

Embora você esteja empenhado (a) na escolha das disciplinas, poderá ocorrer, e isto é frequente, de quando chegar à Universidade de destino, ao iniciar as aulas, verificar que as disciplinas escolhidas não atendam as necessidades, então, existe um período que você poderá cancelar disciplinas, acrescentar ou trocá-las utilizando um formulário específico, chamado E3.

Normalmente há um prazo de 30 dias para essas modificações.

Considerando que sua universidade de destino é a UNL – Universidad Nacional del Litoral, envio em anexo formulário próprio da Instituição para sua candidatura.

Haverá necessidade de anexar alguns documentos como: histórico escolar, comprovante de matrícula, currículo vitae, cópia do passaporte.

Portanto, a UFSCar deverá enviar para a UNL dois formulários, o E1E2 e o formulário próprio de candidatura.

Os formulários devem estar preenchidos e assinados SRInter deverá enviar para a UNL os dois formulários, por isso, devo recebê-los até o dia XX/XX, para podermos seguir com o cronograma.

No site da AUGM contem informações sobre o calendário acadêmico e o nome dos coordenadores que irão auxiliá-los na escolha das disciplinas.

<http://www.grupomontevideo.org/escala/index.php/es/universidades-miembro/informacion-general-por-universidad/73-unl-universidad-nacional-del-litoral>

O site do curso de vocês é:

<http://www.fce.unl.edu.ar/pages/academica/propuesta-academica/carreras-de-grado.php>

A data de chegada será dada pela Universidade de destino.

Atenciosamente,
Cristina

APÊNDICE E - Modelo de procedimento para reconhecimento de disciplina



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
Secretaria Geral de Relações Internacionais
 Rodovia Washington Luís, km 235 – Caixa Postal 676
 Fone: (55) (16) 3351-8402 - Fax: (55) (16) 3361-2081
 CEP 13.565-905 – São Carlos – SP - Brasil
 E-mail: srinter@ufscar.br

Of. nº 381/14 – [SRInter](#)

São Carlos, 16 de junho de 2014

Prezada [Coordenadora](#)

Ref.: solicitação de [reconhecimento de disciplinas](#)
 Aluna: XXX RA 000000000

Encaminho a [V.Sª](#) documentação recebida da [Universidade Nacional de Assunção – UNA - Paraguai](#), referente à mobilidade acadêmica realizada pela estudante XXXXX, RA nº 000000, regularmente matriculada no curso de Geografia.

Solicitamos a [V.Sª](#) análise da referida documentação para efeito de reconhecimento/ equivalência das disciplinas cursadas e posterior [devolução do parecer a esta Secretaria](#).

Esclarecemos que encaminhamos também em anexo a seguinte documentação:

O formulário EE1 – onde estão relacionadas [as](#) disciplinas que a aluna tinha intenção de cursar na Universidade de destino.

O formulário E3 – onde estão relacionadas [as](#) modificações realizadas quanto às disciplinas cursadas pela aluna.

O histórico escolar e as respectivas ementas.

O formulário para reconhecimento de disciplinas onde a aluna sugeriu os nomes das disciplinas a serem reconhecidas.

Esclarecemos que a situação ideal seria a de que as disciplinas fossem reconhecidas, porém se ocorrer algum impedimento para tal situação, sugerimos então que, dentro do possível, elas sejam lançadas como atividades complementares.

Solicitamos que também esta informação seja encaminhada a esta Secretaria.

Atenciosamente

Maria Cristina [Mozaner Nitzsche](#)
 Diretora de Mobilidade

À senhora
 Profa. XXXXXXX
 Coordenadora do Curso de Geografia - [CCGeo-Sor](#)
 UFSCar

ANEXO A - E-mail confirmação de vagas

8/6/2014

Imprimir Amigavelmente

De: "Grupo Montevideo" <grmont@seciu.edu.uy>
Assunto: Planificación de Movilidades ESCALA Estudiantil año 2014
Data: Ter, Julho 23, 2013 15:02
Para: o@oce.edu.uy,amorillas@oce.edu.uy,smanteg@oce.edu.uy,camila-srinter@ufscar.br
CC: o@uni.edu.py,nmonges@uni.edu.py,smanteg@oce.edu.uy,raquelp@oce.edu.uy,"AUGM" <grmont@seciu.edu.uy>

A: Delegados Asesores

CC. Administradores del Programa ESCALA Estudiantil.

Estimados.

Reciban un cordial saludo desde la secretaría ejecutiva del Grupo Montevideo.

Nos comunicamos con ustedes con el fin de hacerles llegar la planificación de movilidades acordadas en la reciente reunión de Delegados Asesores para el año 2014, primer y segundo semestre.

Copiamos Link a la intranet del PEE y solicitamos tengan a bien corroborar que la información allí descrita es la correcta.

Link; <http://www.grupomontevideo.org/escala/index.php/es/plazas>

Quedamos atentos a cualquier corrección que debamos hacer.

Atentamente



Secretaria Ejecutiva

Attachments:

| |
|-------------------|
| untitled-1 |
| Size: 0,7 k |
| Type: text/plain |

ANEXO B - Planificação das vagas

Universidad de Origen:

Semestre y año*:

Buscar

Registros (103) - Página 1 / 11

| U. Destino | Semestre | Año | Carrera | Abiertas |
|------------|----------|------|-----------------------------|----------|
| UNNE | 2 | 2008 | Abierta (1) | 1 |
| UNC | 1 | 2010 | Psicología | 1 |
| UNA | 1 | 2010 | Ingeniería de la Producción | 1 |
| UNR | 1 | 2010 | Psicología | 1 |
| UBA | 1 | 2010 | Imagen y Sonido | 1 |
| USACH | 1 | 2010 | Fisiatría | 1 |
| UNL | 1 | 2010 | Medicina | 1 |
| UNE | 1 | 2010 | Turismo | 1 |
| UNL | 1 | 2010 | Ingeniería en Computación | 1 |
| UNE | 1 | 2010 | Enfermería | 1 |

(1) Las universidades por usted seleccionadas han acordado realizar el intercambio. Se realizará un llamado abierto a todas las carreras de la universidad de origen.

(2) Las universidades por usted seleccionadas han acordado realizar el intercambio, no definiendo aún la carrera. Por mayor información consulte al coordinador institucional de su universidad.

ANEXO C - Cronograma do Programa Escala Estudiantil

| PROGRAMA ESCALA ESTUDIANTIL - CRONOGRAMA del 1º Semestre 2014 | | | |
|---|--|---|--|
| ACTIVIDAD | RESPONSABLE/S | ENVIAR O ENTREGAR A: | HASTA |
| 1. Selección de Estudiantes. 1 Titular y 2 Suplentes. | Universidad de Origen | Secretaría Ejecutiva | 20 Octubre 2013 |
| 2. Ingresar Usuarios (Estudiantes) a Intranet. | Universidad de Origen | | 27 Octubre 2013 |
| 3. Elaboración y Envío de Cartas de Aceptación. | Universidad de Destino | Universidad de Origen | 3 Noviembre 2013 |
| 4. Actividad de Orientación para Estudiantes del Programa ESCALA Estudiantil. | Universidad de Origen | | 3 Noviembre 2013 |
| 5. 5.1 Designación de Coordinadores Académicos. 5.2 Ingresar Usuarios (Coordinadores Académicos) a Intranet. | Universidad de Origen Universidad de Destino | | 10 Noviembre 2013 |
| 6. Completar Formulario de Ingreso. | Universidad de Origen (Coord. Institucional + Estudiante + Coord. Académico) | | 20 Diciembre 2013 |
| 7. Comunicar fecha de inicio y finalización de los cursos (incluido periodo de exámenes), para expedir la póliza de seguros para los estudiantes. | Universidad de Destino | Universidad de Origen Secretaría Ejecutiva | 20 Diciembre 2013 |
| 8. Enviar información sobre recepción, alojamiento, alimentación y acceso a instalaciones universitarias. | Universidad de Destino | Univ. Origen + Estudiantes visitantes | Antes inicio de movilidad (Febrero/Marzo 2014) |
| 9. Actividad de Orientación para Estudiantes extranjeros del Programa ESCALA Estudiantil. | Universidad de Destino | | Primera Semana de inicio del 1º semestre 2014 |
| 10. Inicio 1º Semestre 2014. | A partir de Febrero - Marzo 2014 | | |
| 11. Constatar la posesión de Póliza de Seguro de Vida, Accidente y Salud, por parte de los Estudiantes. | Universidad de Destino | | Inicio del intercambio |
| 12. Modificación del Plan de Estudios. | Universidad de Destino Universidad de Origen (Coord. Académico + Estudiante + Coord. Institucional) | | Hasta 15 días después del inicio del semestre |
| 13. Emisión y Envío (por fax) del Certificado de Estudios. | Universidad de Destino | Univ. Origen + Estudiantes + Secretaría Ejecutiva | Hasta 15 días después de finalizar el Semestre |
| 14. Acreditación de Estudios Cursados durante el Intercambio. | Universidad de Origen | | Hasta 30 días después de recibir Certificado Estudios |
| 15. Completar Cuestionario de Evaluación. | Estudiantes | | Noviembre 2014 |

ANEXO D - Edital Programa de Intercâmbio Estudantil



EDITAL INTERCÂMBIO DE ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO
PROGRAMA ESCALA ESTUDANTIL da AUGM
1º PERÍODO LETIVO DE 2013

Dos Objetivos:

Contribuir para o desenvolvimento de uma experiência internacional para enriquecer a formação dos alunos e o fortalecimento institucional através do estabelecimento de alianças estratégicas e o desenvolvimento de atividades de intercâmbio entre as universidades da AUGM.

O programa busca promover e fortalecer o processo de construção de um espaço comum regional acadêmico através da mobilidade estudantil. Vivendo entre alunos e professores de diferentes universidades e países, promoverá o intercâmbio acadêmico e cultural e proporcionará uma melhor compreensão dos diferentes sistemas de ensino superior instalada na América Latina.

Período de duração:

A duração de cada intercâmbio é de **um semestre**, o aluno cursará disciplinas em uma das universidades, com acordo previamente estabelecido da UFSCar para reconhecimento de disciplinas.

O presente Edital destina-se aos alunos da UFSCar que queiram realizar intercâmbio no **Primeiro Semestre de 2013** nas Universidades participantes da AUGM.

Exigências:

1. Estar regularmente matriculado em curso de graduação da UFSCar.
2. Ter menos que 30 anos.
3. Ter integralizado, até o final do segundo semestre de 2012, no mínimo 40% dos créditos necessários para a conclusão do curso.
4. Não estar em semestre de colação de grau (o aluno deve cursar o intercâmbio e, após isto, voltar para a UFSCar e ter disciplinas a serem cursadas);

5. DISPONIBILIDADE DE VAGAS:

| Universidade de Destino | País | Nº vagas | Curso | Campus da UFSCar |
|--|-----------|----------|----------------------------|------------------|
| Universidad de Buenos Aires (UBA) | Argentina | 01 | Linguística | São Carlos |
| Universidad Nacional de Córdoba (UNC) | Argentina | 01 | Bach. Ciências Biológicas | São Carlos |
| Universidad Nacional del Litoral (UNL) | Argentina | 01 | Filosofia | São Carlos |
| | | 01 | Gestão e Análise Ambiental | São Carlos |
| Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) | Argentina | 01 | Eng. Agrônômica | Araras |
| Universidad Nacional de Cuyo (UnCuyo) | Argentina | 01 | Letras | São Carlos |
| Universidad Nacional de Asunción (UNA) | Paraguai | 01 | Engenharia Mecânica | São Carlos |
| Universidad de la Republica (UdelaR) | Uruguai | 01 | Lic. Matemática | São Carlos |
| Universidad de Santiago de Chile (USACH) | Chile | 01 | Administração | Sorocaba |

Compromissos dos estudantes:

1. Providenciar passaporte;
2. Legalizar permanência no país de destino;
3. Cumprir o plano de estudos firmado entre os coordenadores acadêmicos;
4. Permanecer na universidade de destino durante o período do intercâmbio.

Da Ajuda Financeira:

- Apoio da UFSCar: montante pago em uma única parcela em valores diferenciados conforme distância entre as Instituições.

- Apoio da Universidade Anfitriã: alojamento e refeições (cada Universidade tem uma forma diferenciada de prover a alimentação e o alojamento para os alunos do Programa)
- Bolsa Santander paga no final da mobilidade.
- Frequentemente o seguro de acidente, enfermidade e repatriação é fornecido pela AUGM, no caso desta situação não ocorrer, a SRInter verificará junto às instâncias competentes a possibilidade de prover os recursos para o aluno adquirir um seguro.
- As demais despesas como obtenção de passaporte, visto e/ou outros gastos ocorrerão por conta do candidato.

Critérios para seleção:

Trata-se de um programa de intercâmbio que tem por base o mérito acadêmico, representado na UFSCar pelo IRA (índice de rendimento acadêmico). Quando julgar necessário, o professor responsável pela seleção poderá utilizar critérios complementares ao IRA, como entrevista ou análise do CV.

Observação: não serão classificados candidatos que apresentarem mais de 4 (quatro) reprovações.

I N S C R I Ç Õ E S

Somente poderão candidatar-se ao intercâmbio os alunos dos cursos para os quais foram oferecidas vagas.

Para inscrição, os interessados deverão indicar conhecimento do regulamento do programa, disponível em:

http://www.grupomontevideo.edu.uy/escala/images/documentos/reglamentos/EE_Regulamento_Gral_con_ajustes_aprobados_en_LVII_y_LXI_RCR_port.pdf

Os interessados deverão também verificar a grade curricular do respectivo curso, na universidade de destino, para averiguar se as disciplinas se ajustam aos interesses e necessidades de sua formação acadêmica.

Local: Coordenação do Curso

Dias: de 27 de setembro a 15 de outubro de 2012

Documentos necessários para inscrição junto à coordenação do curso:

1. Preencher o formulário Inscrição do Candidato com os dados pessoais básicos (disponível na coordenação do curso e no site SRInter);
2. Entregar histórico escolar (sujo) no respectivo local de inscrição;
3. Cópia RG
4. Uma cópia do passaporte ou comprovante de agendamento.

OBS: Se o aluno já possuir passaporte, por favor, verificar a validade.

A data de vencimento terá que ser superior a 6 (seis) meses da data da viagem.

Se isto não ocorrer há necessidade de se entregar o comprovante de agendamento.

ENTREGA DE NOMES SELECIONADOS à SRInter:

A Coordenação do Curso enviará à SRInter **até o dia 18/10/12** através de ofício, o nome dos alunos selecionados juntamente com a seguinte documentação:

- Relação de Estudantes Selecionados anexando toda a documentação entregue pelos alunos (ficha Inscrição Candidato, histórico, cópia do RG, cópia do passaporte ou agendamento)

ANEXO E - Ficha de Inscrição do aluno



PROGRAMA ESCALA ESTUDANTIL
Associação de Universidades Grupo Montevideú

FICHA DE INSCRIÇÃO

2º semestre de 2014

Nome: _____

RA _____ Curso: _____

Telefones: fixo: _____ celular: _____

E-mail: _____

Endereço: _____

Declaro conhecer o regulamento do Programa Escala Estudantil da AUGM.

Local e data: _____

Assinatura: _____

Obs: Anexar :

- Histórico escolar “sujo”, impressão original do sistema ProGradWeb contendo o código de autenticidade

- Atestado de matrícula

- Cópia RG

- Uma cópia do Passaporte ou do comprovante de agendamento.

OBS: Se o aluno já possuir passaporte, por favor, verificar a validade.

A data de vencimento terá que ser superior a 6 (seis) meses da data da viagem. Se isto não ocorrer há necessidade de se entregar o comprovante de agendamento

ANEXO F - Divulgação INFOREDE

17/8/2014

Imprimir Amigavelmente

De: "CCS-UFSCar" <saci@comunicacao.ufscar.br>
Assunto: SACI Re: Abertura inscrições intercâmbio Programa Escala Estudantil AUGM
Data: Seg, Maio 7, 2012 10:20
Para: srinter@ufscar.br

Prezado(a) **Maria Cristina Nitzsche**,
recebemos sua solicitação e já a encaminhamos para avaliação. Ela foi inserida em nosso sistema com o

Nº do protocolo: **10940**
Código de segurança: **50351418**

Caso queira acompanhar o andamento da divulgação ou propor alterações e correções, informe os referidos números na página de divulgação de trabalhos.

Obrigado pela compreensão
Coordenadoria de Comunicação Social
Universidade Federal de São Carlos

Esta mensagem foi gerada automaticamente pelo Sistema de Apoio à Comunicação Integrada - SACI.

Não responda por email. Dúvidas poderão ser esclarecidas pelo telefone (16) 33518119 de segunda à sexta-feira, das 8h às 12h e das 14h às 18 horas.

Sistema de Apoio à Comunicação Integrada (SACI) - Copyright© 2011 UFSCar - CCS

ANEXO G - Relação de estudantes selecionados



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
Secretaria Geral de Relações Internacionais
 Rodovia Washington Luís, km 235 – Caixa Postal 676
 Fone: (55) (16) 3351-8402/8101 - Fax: (55) (16) 3351-9580/ 3361 - 2081
 CEP 13.565-905 – São Carlos – SP – Brasil
 E-mail: sinter@ufscar.br

RELAÇÃO DE ESTUDANTES SELECIONADOS**PROGRAMA ESCALA ESTUDANTIL AUGM****1º SEMESTRE DE 2013**

CURSO: _____

TITULAR

Nome: _____

RA: _____

E-mail: _____

Telefones: _____ - Celular _____

1º Suplente

Nome: _____

RA: _____

E-mail: _____

Telefones: _____ - Celular _____

2º Suplente

Nome: _____

RA: _____

E-mail: _____

Telefones: _____ - celular: _____

ANEXO H - Modelo do e-mail enviado ao aluno após seleção

resultado seleção Escala Estudantil AUGM 2014 2

xxxx@hotmail.com

Prezada estudante,

Recebemos da coordenação de seu curso a indicação de seu nome como o titular selecionado para participar do Programa Escala Estudantil da AUGM, 2º semestre de 2014.

Primeiramente, gostaríamos de parabenizá-la pela conquista do intercâmbio e acreditamos que essa experiência é sempre muito importante à vida dos estudantes.

Nós gostaríamos de ter a confirmação de que você irá realmente participar do intercâmbio, para que possamos enviar informações sobre os documentos a serem providenciados, assim como sobre a escolha das disciplinas a serem cursadas, entre outras informações.

Seguem nomes de alunos que já estiveram ou estão na UNL, para que você possa, se desejar, entrar em contato e conversar sobre as experiências no intercâmbio.

2014 1 - xxxxxxx – Curso de Gestão e análise Ambiental – zzzzzz@hotmail.com

2013 2 – zzzzzzzzzz - Curso de Administração – xxxxx@gmail.com

Estou à disposição para esclarecimentos.

Se você por algum motivo decidir não participar do Programa, por favor, nos envie um e-mail até quinta-feira dia 08/05 no seguinte endereço: augm-srinter@ufscar.br

No caso de realmente decidir pela participação, por favor, preencha o formulário DADOS PESSOAIS que se encontra em anexo e envie para a SRInter, através do seguinte endereço: augm-srinter@ufscar.br

Após seu aceite, enviaremos seu nome para a Universidade de destino e informações sobre os próximos procedimentos.

POR FAVOR, NÃO DEIXE DE VERIFICAR SEUS E-MAILS COM FREQUÊNCIA, POIS ESTE SERÁ NOSSO CANAL DE COMUNICAÇÃO.

Atenciosamente.

Maria Cristina Mozaner Nitsche
Diretora de Mobilidade
SRInter/UFSCar
Ramal: 9633

ANEXO I - Formulário Dados Pessoais



Universidade Federal de São Carlos
Programa Escala Estudantil – AUGM
Primeiro Semestre de 2013

Dados pessoais do aluno intercambista

Nome:

RA:

e-mail:

Data de Nascimento:

Endereço:

Nº:

CEP:

Cidade:

Estado:

CPF:

RG:

Passaporte:

Telefone:

Celular:

Dados Bancários

Banco:

Conta Corrente nº

Agência nº:

IMPORTANTE:

(O INTERCAMBISTA DEVERÁ SER TITULAR DA CONTA CORRENTE)

(A CONTA NÃO PODERÁ SER NA MODALIDADE POUPANÇA)

ANEXO J – Planilha de *Follow up*

| FOLLOW UP PEE OUTGOING 2014 1 | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------|------------|--------------|--------------------------|---|---------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------|--------|--------------------------|
| Nº | Univ. Destino | Nome aluno | e-mail aluno | Curso | recebimento das coordenações selecionadas | mensagem verificar aceite | enviado nome Univ. destino | Acuso recebimento IES DESTINO | Carta aceitação | seguro | <i>proof of arriv al</i> |
| 1 | UNL | | | Filosofia | Sim | sim | Sim | | sim | | |
| 2 | UNL | | | Gestão e Anál. Ambiental | Sim | sim | sim | | sim | Sim | |
| 3 | UBA | | | Turismo | Sim | sim | Sim | | | | Sim |
| 4 | UNER | | | Ciências Economicas | Sim | sim | Não | sim | Sim | | |
| 5 | USACH | | | Lic. Educação física | Sim | sim | Sim | modelo formulário | | Sim | |
| 6 | UNNE | | | Pedagogia | Sim | sim | Sim | | Sim | Sim | |
| 7 | UNCuyo | | | Música | Sim | sim | | | Sim com nome errado | Sim | |
| 9 | UNE | | | Letras - Espanhol | Sim | sim | sim | | | Sim | |
| 10 | UNI | | | Ciências Sociais | Sim | sim | Não | | Sim | | Não |
| 11 | UNA | | | novo curso - Geografia | sim | sim | Sim | | | | |

ANEXO K - Formulário E1E2



FORM-AUGMEE1

PROGRAMA ESCALA ESTUDIANTIL DE LA AUGM

Año 2014 1º do Semestre

UNIVERSIDAD DE ORIGEN: Universidade Federal de São CarlosRESPONSABLE DE AUGMEN LA UNIVERSIDAD DE ORIGEN: Profª DRª Camila Höfling

UNIVERSIDAD DE DESTINO: _____

ÁREA DE ESTUDIO: _____

FECHAS DE LA ESTADÍA: Desde _____ Hasta _____

COORDINADOR ACADÉMICO EN LA UNIVERSIDAD DE ORIGEN (nombre, teléfono, fax, correo electrónico): Marja Cristina Mozaner Nitzsche

COORDINADOR ACADÉMICO EN LA UNIVERSIDAD DE DESTINO (nombre, teléfono, fax, correo electrónico): _____

1. DATOS PERSONALES DEL ALUMNO

APELLIDOS: _____ NOMBRE: _____

Fecha de nacimiento: _____ Pasaporte/DNI/C.I.: _____

Sexo: _____ Nacionalidad: _____ Lugar de nacimiento: _____

Tel: _____ e-mail: _____

Dirección familiar (calle, ciudad, código postal, país): _____

Tel.: _____ Fax: _____ E-mail: _____

Nombre del contacto _____

Vínculo familiar: _____

¿Padece o ha padecido alguna enfermedad que implique dificultades en su vida cotidiana?

En caso afirmativo, detállelas:

NO

En caso de tomar medicación habitualmente, sírvase indicar cuál.

NINGUNO



2. CONFORME DEL ESTUDIANTE

El estudiante firmante se compromete a cursar el Programa de Estudios acordado en este documento en las fechas indicadas.

Deberá comunicar a su Universidad de Origen todo cambio en el programa acordado, que estará sujeto a la aprobación de los Coordinadores de las respectivas Universidades (de Destino y de Origen)

Asimismo, se compromete a regresar a su Universidad de Origen finalizado el período de movilidad.

El firmante declara estar amparado durante su estadía en el exterior por el Seguro de Vida, Accidente y Enfermedad Y repatriación

Nombre de la Compañía: _____ N° de Póliza _____.

El incumplimiento de lo anteriormente expuesto podrá ser considerado como causa de la finalización del intercambio.

Lugar y fecha: _____ Nombre y firma del alumno: _____



FORM-AUGM/EE2

**PROGRAMA ESCALA ESTUDIANTIL DE LA AUGM
COMPROMISO PREVIO DE RECONOCIMIENTO ACADEMICO
CONTRATO DE ESTUDIOS**

| | |
|--|-----------------------------------|
| 3. ASIGNATURAS O TRABAJOS A CURSAR EN LA UNIVERSIDAD DE DESTINO | |
| Universidad: _____ País: _____ | |
| Denominación | Horas semanales o créditos |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| | |
|--|-----------------------------------|
| 4. ASIGNATURAS O TRABAJOS A RECONOCER EN LA UNIVERSIDAD DE ORIGEN | |
| Universidad: _____ País: _____ | |
| Denominación | Horas semanales o créditos |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| | |
|--|--|
| 5. COMPROMISO PREVIO DE RECONOCIMIENTO ACADEMICO | |
| <p>Como Coordinador Académico de la Universidad Federal de São Carlos de la AUGM, doy mi conformidad a la movilidad del estudiante _____</p> <p>El mismo cursará la asignaturas relacionadas en el punto 3 de este documento y le serán reconocidas por las asignaturas que figuran en el punto 4, siempre y cuando supere los exámenes o pruebas de la Universidad de Destino</p> | |
| <p>Nombre y firma del Coordinador Académico</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Nombre y firma del Responsable de AUGM: _____</p> | <p>Nombre y firma de la autoridad competente (Decano o Rector) Universidad de: _____</p> <p>Fecha: _____</p> |

ANEXO L - Modelo de e-mail para informar o coordenador de curso sobre o aceite do aluno

Senhor(a) Coordenador(a)

A SRInter gostaria de informar a V.S^a que o(a) aluno(a), selecionado(a) por sua coordenação para participar do Programa Escala Estudantil da AUGM no 2º semestre de 2014, aceitou participar do referido intercâmbio.

A Universidade de destino é a XXXXX, segue site :

Gostaríamos então de solicitar a V.S.^a sua colaboração para ajudá-lo(a) na escolha das disciplinas a serem cursadas na Universidade de destino, para que seja possível, no final do intercâmbio, o aluno obter o reconhecimento das disciplinas cursadas.

Nossa sugestão é de que o aluno curse no máximo 4 (quatro) disciplinas

Estaremos recebendo nos próximos dias a indicação do nome e endereço eletrônico do Coordenador Acadêmico da AUGM na Instituição de destino, que irá também auxiliar o(as) aluno(as) na escolha das disciplinas a serem cursadas.

Após a escolha das disciplinas, solicitamos a V.S.^a que o nome das mesmas sejam informadas à SRInter através de ofício ou de e-mail (augm-srinter@ufscar.br)

Agradeço a atenção e envio minhas cordiais saudações.

Maria Cristina Mozaner Nitzsche

Diretora de Mobilidade

SRInter

ANEXO M - Modelo de e-mail para envío do nome do aluno selecionado para a Universidade de destino

Estimados
Coordinadora de Movilidad Estudiantil
Dirección de Relaciones Internacionales
Universidad Nacional de xxxxx -

Tengo el agrado de dirigirme a Ustedes a fin de enviar el nombre de la estudiante que fue seleccionada para realizar estudios en su Universidad, en el marco del Programa Escala Estudiantil AUGM durante el 1º semestre de 2013.

Estudiante:
AAAAAAAAAAAA
Carrera: Biotecnología
Pasaporte nº ASC22222
e-mail: aaaa@gmail.com

Le envío también en adjunto el expediente académico y copia del pasaporte de la estudiante.

Me gustaría recibir los contactos para la selección de las asignaturas y calendario académico.

¿Existe algún procedimiento a realizar por la estudiante?

Por favor, me gustaría recibir confirmación de la recepción de este mensaje

Saludos Cordiales

Maria Cristina
Diretora de Movilidad
Relaciones Internacionales
Universidade Federal de São Carlos - UFSCar

ANEXO N - Carta de aceite



Asociación de Universidades
GRUPO MONTEVIDEO

CARTA DE ACEPTACIÓN

Señor/a: Prof. [REDACTED]
Universidade Federal de São Carlos

Tengo el agrado de dirigirme a usted a efectos de informarle que la alumna [REDACTED] de la Universidade Federal de São Carlos, pasaporte número FI377231, expedido por la República Federativa de Brasil, ha sido aceptado en el curso de Licenciatura en Administración, de la Universidad Nacional del Litoral durante el período comprendido entre agosto y diciembre de 2014, en el marco del Programa ESCALA Estudiantil de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM).

Dejo constancia que la Universidad Nacional del Litoral se hará cargo de los gastos de alojamiento y alimentación del alumno/a, durante su estadía en nuestra institución, de acuerdo a lo previsto por el Programa ESCALA ESTUDIANTIL antes mencionado y que el alojamiento será provisto en una de las Residencias para Alumnos Extranjeros de la Universidad.

Santa Fe, 28 de mayo de 2014

Ing. [REDACTED]
Secretario
Universidad Nacional del Litoral

ANEXO O - Termo de compromisso



Termo de Compromisso
Programa Escala Estudantil AUGM

Pelo presente termo de compromisso, subscrito entre o(a) aluno(a) Nono NonoX, matriculado(a) no curso de XXXXX - Campus São Carlos, RA nº XXXX, portador(a) do CPF nº XXXX, e a Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, tendo em vista a seleção para realizar atividades do Programa Escala Estudantil da AUGM no xº semestre de 201X, o(a) aluno(a) acima identificado(a) assume os compromissos, obrigações e responsabilidades que se seguem:

1. Providenciar, quando for o caso, por ocasião de sua partida, a suspensão imediata de qualquer outro benefício concedido por agência de fomento governamental, tais como: bolsa de Iniciação Científica, PET, etc.;
2. Providenciar, quando for o caso, por ocasião de sua partida, a suspensão imediata de bolsas ou benefícios concedidos por setores Institucionais da UFSCar, tais como:
 - ProACE – Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis/ DeSS – Departamento de Serviço Social): auxílio-moradia, auxílio-alimentação, bolsa atividade, bolsa em espécie, bolsa mãe e bolsa pai.
 - Providenciando também, se assim ainda o desejar, a renovação das referidas bolsas em agosto de cada ano letivo, através do e-mail: eae.dess@gmail.com
 - ProGrad - Pró-Reitoria de Graduação: bolsa tutoria matemática, bolsa treinamento, bolsa tutoria ações afirmativas
 - ProEx – Pró-Reitoria de Extensão: bolsa de extensão
3. Representar positiva e dignamente a UFSCar durante a realização do programa de intercâmbio, tanto na convivência acadêmica, como na convivência social fora da Universidade anfitriã, comprometendo-se a manter uma postura idônea no país em que se encontrar;

4. Assumir as responsabilidades por eventuais problemas causados perante a legislação civil estrangeira, bem como ser responsável por qualquer ato ilícito, de natureza cível ou penal, praticado no país de destino, ficando a UFSCar isenta de qualquer responsabilidade decorrente do causado;
5. Providenciar o seguro de vida, acidente, saúde e repatriação, enviando cópia à SRInter/UFSCar (augm-srinter@ufscar.br ou cristina-srinter@ufscar.br);
6. Providenciar a legalização de estadia após ingresso no país de destino, conforme orientação do Setor de Relações Internacionais da Universidade, sob pena de ficar em estado ilegal no país de destino, com risco de perda da mobilidade acadêmica e deportação;
7. Providenciar, quando de sua chegada à Universidade de destino, a assinatura do formulário “*Proof of Arrival*”, encaminhando cópia por e-mail, escaneada, à SRInter/UFSCar (augm-srinter@ufscar.br ou cristina-srinter@ufscar.br), para que a secretaria possa solicitar à DiCA a mudança de *status* no sistema ProGradWeb para “afastado”;
8. Ao término do intercâmbio, providenciar, junto à Universidade de destino, a documentação relativa ao seu período de estudos, como ementas e conteúdo programático, carga horária de cada disciplina cursada, assinada e carimbada pela autoridade competente, no intuito de agilizar as solicitações para fins de reconhecimento de créditos;
9. Solicitar anuência da SRInter/UFSCar para a interrupção das atividades previstas, se plenamente justificada, em casos especiais como doença, problemas familiares, etc.;
10. Devolver ao Departamento Financeiro da UFSCar o montante de recursos financeiros recebidos, quando da desistência ou da interrupção das atividades previstas, conforme avaliação da SRInter/UFSCar;
11. Comprometer-se a se matricular no sistema ProGradWeb seguindo o calendário acadêmico, mesmo estando em mobilidade;
12. Comprometer-se a retornar às atividades na UFSCar logo que finalize o período de intercâmbio;
13. Comprometer-se, conforme o Edital, a matricular-se na Universidade de destino no número de disciplinas estipuladas no Edital, e ser aprovado no mínimo em 50% das

disciplinas escolhidas. Pede-se que, se possível, o intercambista procure seguir as regras do Edital. O não cumprimento desta regra será analisado caso a caso pela SRInter/UFSCar;

14. Comprometer-se a preencher o formulário E3, referente às modificações do plano de estudos inicialmente proposto (disciplinas a cursar junto à Universidade de destino), colhendo a assinatura e carimbo dos responsáveis pertencentes à Universidade de destino e de seu coordenador de curso.

São Carlos, xx de xxxxx de 2014.

XXXXXXXX

ANEXO P - Modelo de e-mail para envio do formulário E1E2 e o formulário *Proof of arrival*

Prezado(a) aluno(a)

Encaminho em anexo o formulário E1E2 devidamente assinado pelas autoridades institucionais da UFSCar para ser levado juntamente com sua documentação acadêmica (histórico escolar, atestado de matrícula) para ser apresentado à Universidade de destino, caso seja solicitado.

Encaminho também em anexo o formulário “*Proof of arrival*” para ser devidamente assinado e enviado à SRINter quando de sua chegada à Universidade de destino.

Lembrando também da necessidade de preencher o formulário E3 caso haja modificações em seu plano de estudos.

Atenciosamente,

Cristina

SRInter

ANEXO Q - Formulário *Proof of arrival*

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
Secretaria Geral de Relações Internacionais
 Rodovia Washington Luís, km 235 – Caixa Postal 676
 Fone: (55) (16) 3351-8402 - Fax: (55) (16) 3361-2081
 CEP 13.565-905 – São Carlos – SP - Brasil
 E-mail: srinter@ufscar.br

CERTIFICADO DE PRESENCIA /PROOF OF ARRIVAL

| |
|--|
| Institución Destino / Host Institution |
| Oficial de Relaciones Internacionales / Responsable de la Unidad International Relations Officer / Head of Unit / Advisor |
| Student : Nombre – Apellido / Name – Surname |
| Area de estudios / Grado Field of Study / Degree Course |
| Fecha de Registro en la Universidad de destino Registration Date at Host University |

FIRMA
SIGNATURE

SELLO OFICIAL
OFFICIAL STAMP

FECHA: / /
DATE: / /

N.B.: Este documento debe ser enviado a /This document must be sent to:

UFSCar

SRInter – Oficina de Relaciones Internacionales / International Relations Office

Correo Electrónico/ mail adress: srinter@ufscar.br

Fax: + 55 16 3361.2081

para se asegurar de que el estudiante ha llegado a la universidad de destino/ Institución
to ensure that the student has arrived at the host university/institution.

ANEXO R - Ofício para *Status* de afastado

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
Secretaria Geral de Relações Internacionais
 Rodovia Washington Luís, km 235 – Caixa Postal 676
 Fone: (55) (16) 3351-8402/8101 Fax: (55) (16) 3361-2081
 CEP 13.565-905 – São Carlos – SP - Brasil
 E-mail: srinter@ufscar.br

Of. nº 476/14 – [SRInter](#)

São Carlos, 20 de abril de 2014

Prezado Diretor

Ref.: Relação de alunos de graduação em atividades acadêmicas no exterior no âmbito do Programa Escala Estudantil Associação Universidades Grupo Montevidéu - AUGM

Informamos V.Sª que neste 1º semestre 2014, os alunos abaixo relacionados, regularmente matriculados, estão desenvolvendo atividades acadêmicas no exterior no âmbito do Programa Escala Estudantil Associação de Universidades Grupo Montevidéu - AUGM

Solicitamos a V.Sª providências cabíveis com relação ao **status** atual no histórico escolar dos alunos que deverá ser alterado para "afastado"

| Nome do Aluno | RA | Cursos |
|--------------------|--------|----------------------------|
| <u>Nonono</u> Nono | 000000 | Ciências Econômicas |
| <u>Nonono</u> Nono | 000000 | Lic. Educação Física |
| <u>Nonono</u> Nono | 000000 | Pedagogia |
| <u>Nonono</u> Nono | 000000 | Gestão e Análise Ambiental |
| <u>Nonono</u> Nono | 000000 | Filosofia |
| <u>Nonono</u> Nono | 000000 | Turismo |
| <u>Nonono</u> Nono | 000000 | Música |
| <u>Nonono</u> Nono | 000000 | Letras |
| <u>Nonono</u> Nono | 000000 | Geografia |

Atenciosamente,

Maria Cristina Mozaner Nitzsche
 Diretora de Mobilidade

Ao Senhor
 Nono Nono
 Diretor da Divisão de Controle Acadêmico (DiCA)
 UFSCar

ANEXO S - Formulário E3



FORM-AUGM/EE3

Año 20____ Semestre ____

PROGRAMA ESCALA ESTUDIANTIL AUGM
Modificaciones al Contrato de Estudios Aprobado Inicialmente

Nombre del Estudiante: _____ **Pasaporte/DNI/C.I.:** _____

| | | |
|--|-------------------------------|-----------------------------------|
| NUEVAS ASIGNATURAS A CURSAR EN LA UNIVERSIDAD: <i>(Universidad de Destino)</i> Carrera/Licenciatura: _____ | | |
| Asignatura/s Anulada/s | Asignatura/s Añadida/s | Horas semanales o créditos |
| | | |
| | | |
| | | |

| | | |
|--|-------------------------------|-----------------------------------|
| NUEVAS ASIGNATURAS A RECONOCER EN LA UNIVERSIDAD: <i>(Universidad de Origen)</i> Carrera/Licenciatura: _____ | | |
| Asignatura/s Anulada/s | Asignatura/s Añadida/s | Horas semanales o créditos |
| | | |
| | | |
| | | |

| |
|---|
| <p>ACEPTACIÓN UNIVERSIDAD DE DESTINO Confirmamos que las modificaciones anteriormente detalladas al Contrato de Estudios inicialmente acordado han sido aceptadas.</p> <p>Nombre de la Universidad: _____</p> <p>Nombre del Coordinador Académico: _____</p> <p>Firma del Coordinador Académico: _____ Fecha: _____</p> |
|---|

| |
|--|
| <p>ACEPTACIÓN UNIVERSIDAD DE ORIGEN Confirmamos que las modificaciones anteriormente detalladas al Contrato de Estudios inicialmente acordado han sido aceptadas.</p> <p>Nombre de la Universidad: _____</p> <p>Nombre del Coordinador Académico: _____</p> <p>Firma del Coordinador Académico: _____ Fecha: _____</p> |
|--|

Firma del Estudiante: _____ **Fecha:** _____

ANEXO T - Formulário de reconhecimento de disciplinas



FORMULÁRIO PARA RECONHECIMENTO DE DISCIPLINAS

Este formulário deve vir acompanhado do Histórico Escolar validado e expedido pela Universidade anfitriã onde foi realizada a mobilidade acadêmica e das ementas disciplinares as quais serão solicitadas equivalências junto à UFSCar.

Preencha os dados abaixo:

| |
|---|
| Universidade anfitriã: _____ |
| País: _____ Período de mobilidade: de _____ à _____ |
| Nome completo: _____ |
| Curso: _____ |
| Tel. Contato: () _____ |
| e.mai: _____ |
| RA: _____ |

Preencha o quadro abaixo com as disciplinas cursadas na Universidade Anfitriã para possíveis equivalências em disciplinas obrigatórias ou optativas/eletivas

| Disciplinas Universidade Anfitriã | Disciplinas Obrigatórias UFSCar | Disciplinas <u>Optativas/eletivas</u> UFSCar |
|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Assinatura: _____

São Carlos: _____, _____, _____

ANEXO U - Ofício para lançamento de disciplinas reconhecidas



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
Secretaria Geral de Relações Internacionais
 Rodovia Washington Luís, km 235 – Caixa Postal 676
 Fone: (55) (16) 3351-8402 – Fax: (55) (16) 3361- 2081
 CEP 13.565-905 – São Carlos – SP - Brasil
 E-mail: sinter@ufscar.br

Of. nº 000/14 – [SRInter](#)

São Carlos, 02 de setembro de 2013

Prezado Senhor,

Solicito a [V.Sª](#) providências quanto ao lançamento do **reconhecimento** das disciplinas cursadas pela aluna do Curso de Letras, *Campus* São Carlos, **Nono Nono nº 000000**, referente à mobilidade acadêmica realizada no âmbito do Programa Escala Estudantil da AUGM, junto à [Universidad Nacional del Este](#), UNE, Paraguai, durante o 1º semestre de 2013, de acordo com o Ofício CCL nº 003/2013, de 00/00/34, conforme quadro abaixo:

| Nome da Disciplina no País de destino | Código UFSCar | Nome da disciplina equivalente na UFSCar |
|--|---------------|---|
| Morfologia | 062502 | Compreensão e Produção em Língua Espanhola 3 |
| | 063541 | Compreensão e Produção em Língua Espanhola 4 |
| Sintaxis Castellana II | 063568 | Sintaxe Contrastiva Espanhol/Português |
| Comunicación Oral y Escrita Castellano | 063584 | Produção oral e escrita em língua espanhola em nível avançado |
| Literatura Hispanoamericana II | 063649 | Literatura Hispano Americana do Século XX |

Agradeço a atenção e envio cordiais saudações.

Maria Cristina [Mozaner Nitzsche](#)
 Diretora da Divisão de Mobilidade

Ao Sr.
 Nono [Nono](#)
 Diretor da Divisão de Controle Acadêmico – DICA
 UFSCar

ANEXO V - Mensagem ao aluno referente ao reconhecimento de disciplinas

23/9/2014 ¶

De: augm-srinter@ufscar.br ¶

Assunto: equivalências ¶

Data: Ter, 29 Jul 2014 10:56 am ¶

Para: rs@gmail.com ¶

¶

¶

Olá Regina ¶

¶

Tudo bem? ¶

¶

Estou enviando hoje para a DICA seu processo de equivalência. ¶

As disciplinas que foram reconhecidas foram: ¶

Paleontologia -- 320137 ¶

Biogeografia -- 320030 ¶

Parasitologia Aplicada à saúde -- 330140 ¶

¶

O ~~taller de ecotoxicologia~~ não foi aceito. ¶

¶

Há mais uma disciplina que reenviei para a coordenação de seu curso para um parecer em virtude de que não haviam me enviado nenhuma informação a respeito desta disciplina após análise realizada. ¶

¶

Abraços ¶

¶

Cristina ¶

~~SRInter~~ ¶

¶

¶