

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Marilia Schlittler Frantz Soares**

**GESTÃO E MODELAGEM DE PROCESSOS DE MOBILIDADE  
ACADÊMICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**Porto Alegre**

**2014**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Marilia Schlittler Frantz Soares**

**GESTÃO E MODELAGEM DE PROCESSOS DE MOBILIDADE  
ACADÊMICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Aurora Carneiro Zen

**Porto Alegre**

**2014**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Marilia Schlittler Frantz Soares**

**GESTÃO E MODELAGEM DE PROCESSOS DE MOBILIDADE  
ACADÊMICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Aurora Carneiro Zen

Conceito final:

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Aurora Carneiro Zen – Orientadora

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais e meus irmãos pelo carinho e por acreditarem em mim e tornarem possível essa realização, insistindo para que o antigo sonho pudesse ser hoje realizado.

Obrigada também aos professores Escola de Administração, pelos ensinamentos que proporcionaram ao longo desses últimos cinco anos. Agradeço também aos servidores, alunos e professores que colaboraram com essa pesquisa, especialmente aos colegas da COMGRAD da EA, com sua paciência e atenção.

À minha orientadora, Professora Aurora Zen, meu muitíssimo obrigada pela atenção e compreensão diante das dificuldades ao longo do desenvolvimento desse trabalho e por me sugerir o desenvolvimento dessa pesquisa, que se tornou uma tarefa muito mais interessante que eu imaginava.

Por último, mas não menos importante, obrigada Diego, pela tua companhia e carinho ao meu lado, e pelo apoio incondicional que sempre me deste.

## RESUMO

Esse estudo foi desenvolvido com o objetivo de mapear e modelar os processos de mobilidade acadêmica internacional que envolvam a Escola de Administração da UFRGS. Utilizou-se de pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, na elaboração do estudo de caso. Foram selecionados os processos de mobilidade acadêmica OUT, mobilidade acadêmica IN, criação de convênios, contratação de professor visitante e doutorado sanduíche no exterior para análise e diagramação dos processos. A partir da coleta e análise de dados, foi possível compreender como se desenvolve a gestão e modelagem de processos na Universidade, de que forma se baseia a metodologia adotada e identificar oportunidades de melhorias nos processos apresentados, bem como possíveis futuras atribuições para a Comissão de Internacionalização da Escola de Administração, assim como foi possível apresentar os diagramas dos processos estudados, bem como os diagramas desses processos com as melhorias propostas.

**Palavras-chave:** gestão de processos, modelagem de processos, internacionalização do ensino superior, mobilidade acadêmica

## ABSTRACT

This study was developed with the aim of mapping and modeling the processes of international academic mobility involving the Escola de Administração of UFRGS. We used exploratory and qualitative research, in preparing this case study. The processes selected for analyses and diagramming were academic mobility for natives (OUT mobility), academic mobility for foreigners (IN mobility), partnerships agreements with foreign universities, hiring a visiting professor and doctorate degrees abroad. From the collection and analysis of data it was possible to understand how to develop management and process modeling at the University, how is the methodology adopted for it and identify opportunities for process improvements presented as well as possible future allocations to the Comissão de Internacionalização da Escola de Administração, as well to show the processes' diagrams, with the processes' diagrams containing the improvements previously identified.

**Palavras-chave:** process management, process modelling, higher education internationalization, academic mobility

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Elementos do processo de negócio .....	7
Figura 2 – Elementos BPMN .....	16
Figura 3 - Atividades e subprocessos .....	17
Figura 4 Fluxo de sequência significa que quando termina A, B começa.....	17
Figura 3 - Gateway exclusivo .....	18
Figura 6 Eventos de início, intermediário e de fim .....	19
Figura 7 - Temporizadores e padrões de eventos de mensagem mais comumente usados.....	20
Figura 4 - Piscina e raias.....	21
Tabela 1 - Relação de entrevistados.....	24
Tabela 2 - Alunos em mobilidade no ano de 2013.....	31
Tabela 3 - Número de alunos na graduação na Escola de Administração em 2014 ....	36
Tabela 4 - Número de alunos estrangeiros na Escola de Administração de 2007/2 a 2014/1.....	37
Tabela 5 - Comparativo modelo de Albuquerque e Rocha.....	41
Figura 9 - Mapa contexto estratégico da UFRGS .....	44
Figura 10 - Contextualização mobilidade acadêmica .....	45
Figura 11 - Macroprocessos Secretaria de Relações Internacionais.....	46
Figura 12 - Metodologia do EP – Etapa 2 .....	47
Figura 13 - Metodologia do EP - Etapa 3 .....	49
Figura 14 - Metodologia do EP - Etapa 4 .....	50
Figura 15 - Processo mobilidade OUT – AS-IS.....	53
Figura 16 - Processo de mobilidade OUT - TO-BE .....	59
Figura 17- Processo mobilidade IN – AS IS.....	61
Figura 18 - Processo de mobilidade IN - TO-BE .....	66
Figura 19 - Processo de criação de Convênio pela Escola de Administração .....	69
Figura 20 - Processo de contratação de Professor Visitante bolsista .....	74
Figura 21 - Processo Doutorado Sanduíche - PDSE .....	77

## LISTA DE ABREVIATURAS

BPMN: *Business Process Modelling Notation*

CNPQ: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

COMGRAD: Comissão de Graduação

COMINT: Comissão de Internacionalização da Escola de Administração

DECORDI: Departamento de Consultoria em Registros Discentes

DPA: Departamento de Programas Acadêmicos

DPG: Divisão de Pós-Graduação

EP: Escritório de Processos

ERP: *Enterprise Resource Planning* ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial

PDSE: Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior

PPG: Pró-Reitoria de Pós-Graduação

PPGA: Programa de Pós-Graduação em Administração

PROGRAD: Pró-Reitoria de Graduação

RELINTER: Secretaria de Relações Internacionais

SECOM: Secretaria de Comunicações



## SUMÁRIO:

1.	INTRODUÇÃO .....	1
1.1.	OBJETIVOS .....	2
1.1.1.	Objetivo geral .....	2
1.1.2.	Objetivos específicos .....	2
1.2.	JUSTIFICATIVA.....	3
2.	REVISÃO TEÓRICA .....	5
2.1.	GESTÃO POR PROCESSOS (BPM).....	5
2.1.1.	Definição de Processos .....	6
2.2.	ETAPAS DA MODELAGEM DE PROCESSOS .....	8
2.2.1.	Fase 1 – Análise do Contexto .....	8
2.2.2.	Fase 2 – Foto detalhada do processo crítico .....	9
2.2.3.	Fase 3 – Criação do novo processo .....	12
2.2.4.	Fase 4 – Planejamento da implantação/transição .....	13
2.2.5.	Fase 5 – Capacitação das pessoas envolvidas no novo processo .....	13
2.2.6.	Fase 6- Gestão da transição .....	14
2.3.	<i>BUSINESS PROCESS MODELLING NOTATION</i> (BPMN) .....	14
3.	MÉTODOS DE PESQUISA .....	22
3.1.	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	23
3.2.	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	24
4.	DESCRIÇÃO DO CASO E ANÁLISE DOS PROCESSOS.....	27
4.1.	INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR .....	27
4.2.	A MOBILIDADE ACADÊMICA NA UFRGS .....	29
4.3.	GESTÃO DE PROCESSOS NA UFRGS .....	40
4.4.	MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE MOBILIDADE ACADÊMICA SEGUNDO A METODOLOGIA DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS:.....	41
4.4.1.	Etapa 1: contexto estratégico: .....	43
4.4.2.	Etapa 2: modelagem e análise: .....	47
4.4.3.	Etapa 3 – implementação: .....	48
4.4.4.	Etapa 4 – Execução: .....	50
4.5.	MODELAGEM E ANÁLISE DOS PROCESSOS DE MOBILIDADE:.....	51
4.5.1.	Mobilidade OUT:.....	51

4.5.2. Mobilidade IN: .....	60
4.5.3. Criação de Convênios pela Escola de Administração: .....	68
4.5.4. Professor Visitante: .....	72
4.5.5. Doutorado Sanduíche no Exterior pelo PDSE: .....	76
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS: .....	80
REFERÊNCIAS .....	82
ANEXOS .....	86

## 1. INTRODUÇÃO

A internacionalização do ensino superior no Brasil é política pública de notável importância para o crescimento e desenvolvimento da educação, como força propulsora capaz de alavancar o desenvolvimento tecnológico e científico do país e assegurar a participação na ordem mundial, através da formação qualificada de pessoas para inserção no meio acadêmico, de ensino e pesquisa no país.

Nesse sentido, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, no seu Plano de Desenvolvimento Institucional para o período de 2011 a 2015, define em seu projeto pedagógico para a graduação e para a pós-graduação as propostas de promoção institucional da mobilidade acadêmica, através do desenvolvimento de uma política linguística que favoreça a inserção internacional, da ampliação do sistema de cotutela com instituições estrangeiras e do incentivo a programas de colaboração internacional para formação pós-graduada. Essas propostas são detalhadas no seu Plano de Gestão 2012 – 2016, onde são apresentados os projetos e responsáveis para a consolidação e expansão da cooperação internacional da UFRGS com instituições acadêmicas, sua projeção internacional e ainda a otimização dos seus processos de planejamento e gestão.

Essas propostas vão ao encontro da tendência da Universidade se estruturar por um modelo de gestão organizacional por processos, prática estimulada pelos órgãos federais como a Secretaria de Gestão. Além das pressões governamentais, a sociedade cobra cada vez mais que as organizações públicas sejam eficientes e eficazes e que possam contribuir com o crescimento da competitividade do país (Branco et al, 2013).

Dessa forma, a modelagem de processos de negócios é uma ferramenta que auxilia na identificação e entendimento das atividades realizadas por diferentes participantes de uma organização. Desta maneira é possível definir os resultados esperados dos processos e utilizar indicadores de desempenho para obter controle e qualidade nos serviços prestados, e, assim, obter uma administração mais eficiente, eficaz e capaz de contribuir com o crescimento do país.

Este estudo propõe-se a estudar, analisar e modelar os processos relacionados à mobilidade acadêmica internacional de estudantes da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, de criação de

convênios com Universidades estrangeiras, da contratação de professores visitantes e de mobilidade pelo Programa de Doutorado Sanduíche ao Exterior da CAPES (PDSE), a partir da análise das atividades atuais, seus participantes e responsabilidades e da identificação das oportunidades de melhoria em cada processo.

## 1.1.OBJETIVOS

### 1.1.1. Objetivo geral

- Mapear e modelar os processos de mobilidade acadêmica internacional que envolvam a Escola de Administração da UFRGS.

### 1.1.2. Objetivos específicos

- Descrever e caracterizar a metodologia de gestão e mapeamento de processos adotada na Universidade;
- Diagramar os seguintes processos que a Escola de Administração se envolve relacionados à mobilidade internacional: mobilidade de alunos ao exterior, recepção de alunos estrangeiros, criação de convênios, contratação de professor visitante e doutorado sanduíche pelo PDSE;
- Analisar os processos atuais e identificar as suas oportunidades de melhorias;
- Identificar e descrever as possíveis atribuições da Comissão de Internacionalização da Escola de Administração – COMINT, dentro dos processos existentes de mobilidade;
- Sugerir melhorias nos processos existentes e fazer as diagramações com as melhorias propostas.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

A UFRGS é notadamente reconhecida pela qualidade de seu ensino. No IGC – Índice Geral de Cursos de 2012 (MEC, 2012) a sua pontuação a caracterizava como a melhor universidade brasileira. O Ranking Universitário Folha 2013, a aponta como 4ª colocada quando consideradas as notas médias de pesquisa, ensino, mercado e inovação e internacionalização. Contudo, quando avaliado apenas o critério internacionalização, a UFRGS é a 21ª colocada entre as 192 universidades pesquisadas (FOLHA, 2013).

A mobilidade internacional de estudantes e pesquisadores é de suma importância para o desenvolvimento da educação e a formação qualificada de pessoas inseridas no contexto mundial, e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul insere-se nesse contexto e possui como um dos seus objetivos fundamentais a sua internacionalização e cooperação internacional com outras universidades e nações. Assim, a Reitoria da Universidade inseriu em seu Plano de Gestão da Reitoria para 2012-2016 a internacionalização da UFRGS como um dos pilares para a expansão com qualidade.

Constata-se ainda que a Universidade está passando por uma reformulação e está transformando sua gestão tradicional e verticalizada (por funções) para a gestão por processos, o que levou à criação de um Escritório de Processos, em 2012, cuja missão é de auxiliar no levantamento, mapeamento, documentação, redesenho e implementação dos processos gerenciais da UFRGS a fim de identificar possibilidades de melhoria de gestão visando a eficiência da administração da Instituição.

Embora as atividades do Escritório de Processos já tenham gerado o mapeamento de diversos processos-chave da Universidade, ainda faltam definições quanto aos processos relacionados à mobilidade internacional, desde o momento em que o estudante manifesta seu interesse pela mobilidade até a conclusão de sua experiência de intercâmbio, o que justifica o desenvolvimento do trabalho aqui apresentado.

Soma-se a isso a prévia identificação da necessidade de criação de um sistema computacional voltado ao registro e acompanhamento de alunos

intercambistas. Para o desenvolvimento desse sistema, é necessária uma análise de requisitos clara e uma correta identificação dos fluxos operacionais dos processos internos relativos à mobilidade.

Por fim, a Escola de Administração da UFRGS criou em outubro de 2013 uma Comissão de Internacionalização (COMINT) para centralizar tanto as tarefas que envolvem intercâmbio de seus alunos como as decisões relativas à mobilidade acadêmica no contexto da Escola. Nesse contexto, torna-se de grande relevância o mapeamento dos processos de mobilidade para melhor entendimento e planejamento desse trabalho.

Portanto, esse trabalho busca atender diversas necessidades apresentadas pela Universidade, vindo ao encontro das propostas apresentadas em seu Plano de Desenvolvimento Institucional, e visa desenvolver um conhecimento que poderá prontamente ser colocado em prática pela instituição se ela assim desejar.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

Para entendimento do trabalho desenvolvido, traz-se aqui uma descrição dos conceitos de Gestão por Processos e Modelagem de Processos, de acordo com os autores pesquisados.

### 2.1. GESTÃO POR PROCESSOS (BPM)

A imagem antiga e limitada de que é suficiente que cada parte cumpra seus objetivos para que a organização obtenha os seus resultados já está claramente ultrapassada. Para que cada parte esteja em consonância com o todo, sabe-se que é necessária uma macrovisão do processo organizacional, ou seja, uma visão ampla, que compreenda a dinâmica da organização como um todo.

Para Porter (1991), a fonte de vantagem competitiva de uma organização é sua competência para gerir as interfaces entre os processos da cadeia de valor. A cadeia de valor, nesse conceito, é uma relação integrada de processos que podem levar a organização a uma posição competitiva vantajosa. A macrovisão expressa pela cadeia de valor concebe a organização em grandes processos, enquanto os processos refletem os fluxos de trabalho diários da empresa. Macrovisão e processos representam a ação da empresa para cumprir a missão organizacional (OLIVEIRA, 2006).

Nesse contexto, a Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM) surgiu como uma metodologia de gerenciamento sistemático centrado no cliente, que objetiva medição e melhoria de todos os processos de uma organização, por meio de times multifuncionais e com delegação de autonomia aos funcionários (LEE; DALE, 1998).

As organizações gerenciadas por meio de processos priorizam o cliente final, por meio da cooperação, da responsabilidade individual e da valorização do trabalho em equipe. Para atingir essas propostas, se atua na redução de interferências e

perdas provenientes das falhas nas interfaces entre organizações, áreas funcionais e entre níveis hierárquicos (BALZAROVA, 2006).

Para que organização se estruture por processos é necessário definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências que implicam em esperas, erros e fronteiras, maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia empregada na transferência de atividades, transporte e deslocamento. Também é necessário designar um “dono do processo”, que garanta o andamento do fluxo do processo, facilite o relacionamento dos recursos aplicados ao processo, faça a avaliação do funcionamento da organização da perspectiva do processo e cuide do aperfeiçoamento do funcionamento do processo (GONÇALVES, 2000).

A diferenciação da gestão por processos da gestão funcional tradicional dá-se por três principais características: emprega-se objetivos externos, os recursos e empregados são agrupados para produzir um trabalho completo e a informação deve seguir diretamente para onde é necessária, sem o filtro hierárquico (STEWART *apud* GONÇALVES, 2000).

Essa mudança de paradigma não implica em um término das “funções” como antes eram definidas, mas sim uma mudança de papel: as funções existem para apoiar os processos. A gestão das empresas continuará sendo bidimensional vertical e horizontal (OLIVEIRA, 2006). Dessa forma, o conceito pode ser aplicado a qualquer tipo de organização que deseje reestruturar sua gestão.

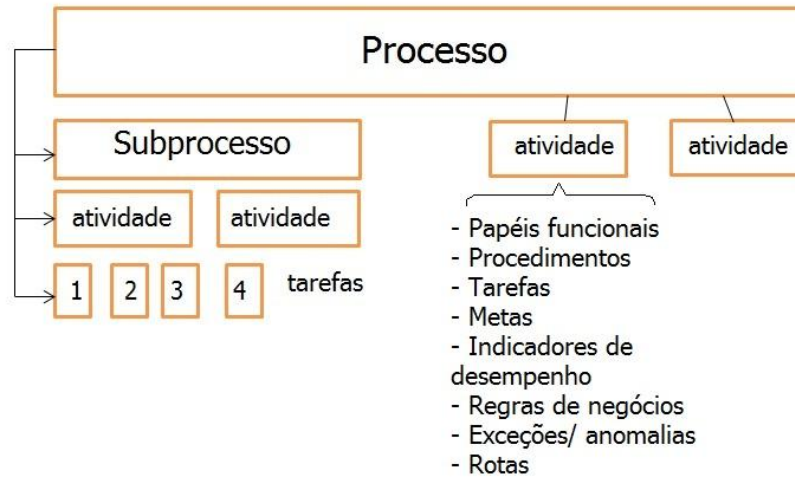
### **2.1.1. Definição de Processos**

Segundo Davenport (1994), um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto especificado para um cliente ou mercado. É, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e espaço, com um começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação (DAVENPORT, 1994). Outra definição, dada por Cruz (2005, pg. 63), caracteriza processo como “Conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas), adicionando-lhes valor por



meio de procedimentos, em bens ou serviços (saídas) que serão entregues e devem atender aos clientes”.

**Figura 1 - Elementos do processo de negócio**



Fonte: adaptado de Cruz, (2005)

Gonçalves (2000) identifica algumas características importantes dos processos organizacionais: a interfuncionalidade, que se refere à transversalidade dos processos, entre departamentos, setores ou funções. A maioria dos processos importantes atravessa a fronteira das áreas funcionais. A segunda característica relevante é o fato de terem um “cliente” a ser atendido, onde as atividades que envolvem a empresa com o propósito de entregar um resultado ao cliente final forma fluxos de valor, de acordo com os conceitos de cadeia de valor propostos por Porter. Este cliente poderá ser tanto externo quanto interno à organização. Assim, os processos são a orquestração de recursos da organização de modo a entregar resultados objetivos aos clientes (HARRINGTON *apud* GONÇALVES, 2000).

Também é importante salientar que a definição de processos de uma organização é uma tarefa dinâmica, que se modifica conforme o tempo, adicionando-se componentes e adaptando-se os existentes à medida que surjam mudanças no ambiente, ou haja necessidade de se rever esses processos.

## 2.2. ETAPAS DA MODELAGEM DE PROCESSOS

Albuquerque (2006) define 6 etapas principais para redesenho e gerenciamento de processos de negócios:

- 1 – Análise do contexto;
- 2 – Foto detalhada do processo crítico;
- 3 – Criação do novo processo;
- 4 – Planejamento da Implantação/Transição;
- 5 – Capacitação das pessoas envolvidas no novo processo;
- 6 – Gestão da Transição.

Apresenta-se a seguir a composição de cada uma das etapas.

### 2.2.1. Fase 1 – Análise do Contexto

O primeiro passo é saber onde estamos, o que é possível mediante a criação de um Mapa de Contexto Organizacional, que permite a análise dinâmica da estrutura organizacional, mostrando os relacionamentos existentes entre as áreas internas e com organizações externas, assim como as influências ambientais (ALBUQUERQUE, 2006). A partir desse mapa de contexto, é possível identificar o desempenho atual da organização e estabelecer metas para desempenho futuro.

Pela análise do Mapa de Contexto do Processo é possível responder as questões que devem estar claras antes de ser desenhado o fluxo de atividades do processo atual, como:

- Onde o processo começa?
- Onde o processo termina?
- Por onde o processo circula?
- Quem são os clientes do processo?
- Quem são os fornecedores do processo?

Nesse momento também é necessária a identificação dos processos críticos, que são os processos que mais influenciam no conjunto de diretrizes estratégicas. Um processo crítico, segundo Rummler e Brache (1994), é aquele que influencia um fator competitivo que a organização queira reforçar ou expandir. Se as estratégias são claras, a identificação dos processos críticos é facilitada.

Nessa análise, é essencial a identificação de rupturas a nível organizacional, ou seja, os problemas que interrompem o sincronismo entre as áreas ou atividades do processo dentro de uma área, ocasionando retrabalho, perda de insumos, esforço desnecessário, entre outros.

Albuquerque (2006) cria um agrupamento dessas rupturas em três tipos básicos:

- a) Algo que existe mas não deveria existir, por não agregar valor;
- b) Algo que não existe mas deveria existir, pois agregaria valor;
- c) Algo que existe, deveria existir, mas atualmente é um problema, pois não funciona como deveria.

Esse “algo” pode ser uma atividade, saída ou relacionamento entre áreas, dependendo do processo em questão. As rupturas mais comumente encontradas nas organizações são: atividades em duplicidade, atividades necessárias que não são realizadas, indicadores de desempenho desalinhados com a missão da organização ou puramente funcionais e incoerentes, gargalos que ocasionam atrasos ou aumento de custos e políticas e normas que prejudicam o desempenho organizacional.

### **2.2.2. Fase 2 – Foto detalhada do processo crítico**

A fase 2 trata do diagnóstico e do levantamento da situação atual do processo, que tem como objetivo principal mostrar e compartilhar com todos as dificuldades, retrabalhos, prejuízos e perdas para a organização e as pessoas.

Segundo conceito de De la Sota e Silva e Montenaccio (2006), a modelagem de processos de negócio

é um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou proposto. Ela provê uma perspectiva ponta-a-ponta de processos primários, de suporte e gerenciamento de uma organização, tendo por objetivo criar uma representação do processo em

uma perspectiva ponta-a-ponta que o descreva de forma necessária e suficiente para a tarefa em questão (DE LA SOTA; MONTENACCIO, 2006, pg 4).

Alternativamente chamada de fase de “identificação”, a modelagem pode ser também definida como “fase onde ocorre a representação do processo presente exatamente como o mesmo se apresenta na realidade, buscando-se ao máximo não recorrer a redução ou simplificação de qualquer tipo.

A modelagem visa criar um modelo de processos por meio da construção de diagramas operacionais sobre seu comportamento. Deve seguir, preferencialmente, uma metodologia e técnica consagrada para que conseqüentemente seja possível utilizar o modelo gerado para ações de melhoria na gestão dos processos. A metodologia descreve a forma em que se farão os esforços de análise do levantamento do estado atual, chamado de AS-IS, para a proposição da implementação mais adequada, chamado de TO-BE (VALLE; OLIVEIRA, 2006).

Segundo Valle e Oliveira (2006), a modelagem de processos de negócios visa entender e repensar a empresa, procurando assegurar a mesma visão entre os participantes e setores envolvidos nos modelo em construção e, especificamente, para:

- a) Entender o negócio através do comportamento dos processos, identificando seus requisitos, retrabalhos, gargalos e ineficiências;
- b) Padronizar conceitos, compartilhar visões e sistematizar o conhecimento;
- c) Analisar oportunidades de melhoria e monitoramento dos processos através de simulações e redesenho;
- d) Implementar soluções estruturadas em tecnologias, como sistemas de workflow, ERP, gestão de processos, entre outros;
- e) Melhorar a qualidade e produtividade dos produtos e serviços, por meio da racionalização dos processos;
- f) Implementar a gestão estratégica, introduzindo as melhores práticas na cultura organizacional;
- g) Facilitar a identificação e solução de problemas.

Ainda, segundo Slack (2007), a modelagem de processos é um exercício de concepção da organização e do funcionamento de um processo, antes deste ser criado. Tem como objetivos a otimização, a eficácia, o preenchimento dos requisitos

do cliente e, ainda, a sustentabilidade da organização. Quando bem gerenciados, os processos de negócio trazem retorno na forma de melhor desempenho da organização (DE SORDI, 2012).

As atividades principais que compõe a fase de modelagem, segundo Oliveira (2006), são:

- a) Modelar os processos na situação atual, o que inclui compreender os processos atuais e seu modo de atuação, falhas, desejos, entre outros; documentar os processos e prover dados de integração entre os processos, para fins de análise em termos de Tecnologia da Informação, qualidade, entre outros;
- b) Comparar o modelo com melhores práticas e benchmarking, quando possível;
- c) Definir e priorizar soluções para os problemas atuais;
- d) Modelar os processos na situação futura, o que inclui empregar metodologias para otimização de processos, fazer simulações, inovações e redesenhos, definir mudanças nos novos processos, adotar as melhores práticas e modelos de referência, quando possível;
- e) Gerar especificações para a implantação (caso o processo não esteja sendo utilizado, para execução e para seu controle);
- f) Realinhar o planejamento do BPM.

Após concluir o desenho do processo atual, o passo seguinte é a identificação de rupturas do processo. Segundo Albuquerque (2006), rupturas são problemas que o processo apresenta e que prejudicam o seu desempenho.

Há três tipos de rupturas:

- a) Atividades que não agregam valor e que não deveriam existir;
- b) Atividades que não existem, mas que seriam necessárias;
- c) Atividades necessárias, que existem, mas apresentam problemas.

Os problemas que ocorrem nessas atividades podem ser: gargalos, atrasos, desperdícios, estragos, retrabalhos, inconsistência ou inexistência de procedimentos, custo elevado ou sequencia incorreta de atividades.

Em relação às entradas que o processo recebe e a saída que ele gera, o autor recomenda investigar os seguintes pontos:

- a) O processo recebe as entradas que necessita?
- b) As entradas estão dentro das especificações e requisitos?

- c) As entradas chegam no prazo e na quantidade corretas?
- d) As entradas estão no lugar correto?
- e) São recebidas de forma adequadas?
- f) O processo está produzindo as saídas corretas?
- g) O processo produz as saídas no prazo, especificações e requisitos do cliente?
- h) O processo está entregando as saídas para o cliente certo e na quantidade necessária?

Essa lista de rupturas pode ser extensa, portanto o ideal é priorizá-las de acordo com sua gravidade e frequência.

### **2.2.3. Fase 3 – Criação do novo processo**

A Fase 3 – Criação do Novo Processo é a etapa de concepção do novo processo. Nesse momento serão definidas e especificadas todas as atividades do novo processo, bem como os indicadores de desempenho. Esse novo processo deve definir uma nova forma de fazer as coisas alinhadas às estratégias e exigências do negócio, eliminando as rupturas identificadas anteriormente (ALBUQUERQUE, 2006).

A criação do mapa detalhado do novo processo interfuncional (como deverá ser, ou TO-BE) deverá incluir quem (qual área funcional) executará cada passo do processo. Esse mapa tem o mesmo formato e convenções utilizados para o mapeamento do processo atual e irá da mesma forma apresentar os fluxos de atividades, bens e serviços.

Quando o projeto do novo processo for concluído deve-se confrontá-lo com os parâmetros do projeto e as rupturas, devendo atender bem aos requisitos estipulados e eliminar as rupturas identificadas.

#### **2.2.4. Fase 4 – Planejamento da implantação/transição**

Na quarta fase ocorre a condução da transição entre o processo atual e o novo processo, e se dá pela identificação de todas as inovações e diferenças de ambos. Deverá nesse momento também ser definida a estratégia de implantação dessas mudanças, assim como o seu cronograma (ALBUQUERQUE, 2006).

Após a criação do novo processo interfuncional na etapa anterior, deverá ser elaborado um sumário das inovações propostas, que poderão incluir todas as mudanças, sejam elas em tecnologia da informação, de políticas internas, na estrutura organizacional, de *layout* ou equipamentos ou aquelas relacionadas aos atores envolvidos, como capacitação de funcionários.

O novo processo deve acompanhar também um detalhamento dos novos procedimentos a serem adotados, com a descrição das atividades, quem a executa, quais são as entradas, quais são as saídas geradas e os meios utilizados.

Para gerenciamento do novo processo é necessário desenvolver indicadores de desempenho, determinados a partir das medições de saídas finais do processo e de medidas intermediárias. As medidas finais relacionam as saídas para atenderem aos requisitos de eficácia, eficiência e expectativas dos clientes ao final do processo, enquanto as intermediárias, por sua vez, demonstram as especificações de desempenho dos subprocessos.

#### **2.2.5. Fase 5 – Capacitação das pessoas envolvidas no novo processo**

A quinta fase caracteriza-se pela definição de um plano para capacitação, divulgação e conscientização das pessoas envolvidas no processo redesenhado, adequado à participação específica de cada um. As capacitações que serão desenvolvidas devem ser definidas a partir dos conhecimentos e habilidades requeridas pelas atividades que essas pessoas irão desempenhar, identificando o que é de ser aprimorado e providenciando os treinamentos necessários (ALBUQUERQUE, 2006).

### **2.2.6. Fase 6- Gestão da transição**

Albuquerque (2006) conceitua como a Fase 6 como a etapa de comprovação das modificações no processo e do comportamento das pessoas envolvidas e consiste no acompanhamento e avaliação das etapas, dos eventos relevantes e dos indicadores do processo redesenhado, visando seu efetivo gerenciamento e melhoria contínua.

Durante essa etapa, a participação dos funcionários é ampliada, o que propicia o conhecimento dos novos processos, a disseminação da cultura organizacional e o efetivo comprometimento com a mudança.

### **2.3. BUSINESS PROCESS MODELLING NOTATION (BPMN)**

A BPMN é um padrão de modelagem de processos, que será adotado para o desenho dos diagramas apresentados. A primeira versão da BPMN 1.0 foi publicada em maio de 2004, após mais de dois anos de desenvolvimento pelo BPMI Notation Work Group. A ideia inicial era prover uma notação que fosse de fácil compreensão por todos os usuários, desde o analista de negócios que cria os primeiros esboços do processo até os desenvolvedores técnicos responsáveis pela implementação da tecnologia que irá efetivar esses processos, e, finalmente, para as pessoas que irão gerenciar e monitorar esses processos (WHITE, 2004).

O BPMN é formado de elementos gráficos (diagramas) familiares à maioria dos analistas de negócios. Esses elementos são divididos em quatro categorias: atividades, eventos, decisões (gateways) e conectores. Utilizando esses elementos é possível construir modelos de processos bem expressivos, porém de fácil interpretação.

A vantagem de usar a notação BPMN para descrição dos processos aqui estudados se deve à padronização e gestão da técnica pela OMG – Object Management Group, que é um consórcio de empresas que mantém especificações para a indústria de softwares, onde foram consolidados diversos conceitos para o



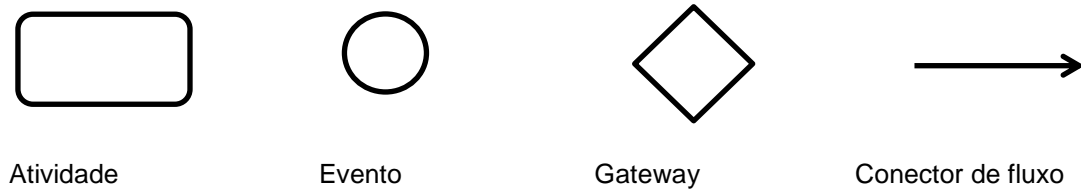
desenvolvimento desse padrão. Esse padrão internacional representa a fusão das melhores práticas dentro da comunidade de modelagem de negócios que definiu a notação e semântica de Diagramas de Colaboração, Diagramas de Processo e Diagramas de Orquestração. Além disso, essa notação é suportada em várias ferramentas de modelagem de dados, como os softwares ARIS Business Architect (IDS Scheer), Visio (Microsoft), WBI Modeler (IBM), BizAgi, entre outros (OMG, 2009).

A padronização da semântica aumenta drasticamente a compreensão compartilhada, que é o primeiro e talvez o mais importante objetivo da modelagem de processos. Um diagrama corretamente construído na notação BPMN tem o mesmo significado para todos que o visualizam, pois fornece uma linguagem visual comum para compreensão de uma forma que um documento de texto de 300 páginas não poderia.

A escolha pelo BPMN para esse estudo deve-se ao fato de que é uma técnica abrangente e que oferece recursos para os mais variados tipos de processos, de qualquer tipo e natureza, como processos administrativos, financeiros, operacionais, qualidade, desenvolvimento de produtos e serviços. Além disso, essa técnica permite a ligação entre o desenho do processo de negócio e sua implementação em um ambiente operacional, possibilitando sua automação e execução, por meio de uma integração padronizada que facilita a comunicação entre ambos.

O fluxograma tradicional é baseado em um rigoroso controle de fluxo, sem interação em tempo real com o mundo exterior: após a atividade A inicia a atividade B, fim. Contudo, o processo interage continuamente com o ambiente externo, respondendo às solicitações de serviço, solicitando serviços de outros, à espera de eventos, e assim por diante, o que não é representado em um fluxograma tradicional. Modelos BPMN podem descrever esse comportamento explicitamente com eventos e mensagem que fluem, e podem até mesmo descrever as trocas de mensagens (chamadas de coreografia) entre o processo interno e um processo externo.

O BPMN utiliza as principalmente as notações apresentadas na Figura 2 para representação dos elementos do processo.

**Figura 2 – Elementos BPMN**

Fonte: Adaptado de OMG (2014)

### 2.3.1. Atividades

Atividades representam um trabalho realizado em uma etapa do processo de negócio. As atividades podem ser de dois tipos: tarefas ou subprocessos. A tarefa é a atividade de trabalho atômica, que representa uma ação no processo que pode ser executada por uma pessoa ou um sistema. As atividades geralmente são iniciadas com um verbo: iniciar, enviar, digitar, organizar, etc. Visualmente é representada como um retângulo com bordas arredondadas, contendo sua descrição dentro da área da caixa.

Tarefas que em conjunto possuem um propósito específico dentro de um processo de negócio podem ser abstraídas em uma outra unidade de processo e representadas no processo maior por um único objeto do tipo atividade, denominado subprocesso. Subprocessos são representados visualmente como retângulos com bordas arredondadas (como as tarefas), porém apresentam um símbolo [+] na base inferior implicando no entendimento que esta atividade contém um conjunto de tarefas.

**Figura 3 - Atividades e subprocessos**



Fonte: Elaborado pela autora

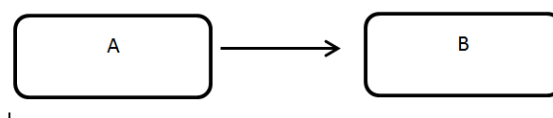
### 2.3.2. Fluxos de sequência

O principal objetivo no mapeamento de um processo com BPMN é representar a sequência em que as atividades acontecem desde o seu início até a sua conclusão. Segundo Silver (2014) o propósito de BPMN é representar a lógica do processo, e essa lógica é demonstrada visualmente através do fluxo criado pelos conectores de sequência.

O conector de fluxo de sequência é representado através de uma linha sólida com uma seta preenchida apontando para o destino (o próximo elemento do fluxo). Em um processo de negócio, todos os elementos de fluxo precisam estar conectados uns aos outros através de um conector de sequência conforme a ordem em que devem ser realizados.

Na interpretação de um processo BPMN, o conector de sequência implica que existe uma dependência entre as atividades conectadas, do tipo fim-início. Ou seja, a conexão significa que após a conclusão da atividade, a próxima atividade poderá ser iniciada. (IPROCESS, 2012).

**Figura 4 Fluxo de sequência significa que quando termina A, B começa**



Fonte: adaptado de WHITE (2010)

### 2.3.3. Gateways

*Gateways* controlam o fluxo de processo. São os elementos de BPMN responsáveis por controlar iterações do fluxo, criando caminhos alternativos ou paralelos no mapeamento do processo ou unificando fluxos para continuação em uma mesma sequência de atividades. São elementos chave na modelagem de processos de negócio, pois permitem descrever não apenas o andamento normal do processo, em que as atividades acontecem sempre da mesma maneira ou na mesma sequência, mas prever possíveis exceções conhecidas do negócio, ou beneficiar a duração do processo através da paralelização de atividades.

O *gateway* é conectado ao fluxo através de setas de fluxo de sequência e é representado visualmente por um losango. O símbolo interno do losango identifica a interpretação lógica representada.

**Figura 3 - Gateway exclusivo**



Fonte: elaborado pela autora

O *gateway* mais comum é o de base de dados exclusivo, também chamado simplesmente de “exclusivo” ou de um “XOR” e desenhado ou com um X dentro ou nenhum símbolo dentro. Representa uma condição de fluxo exclusiva, em que apenas um dos caminhos criados a partir do *gateway* será seguido, de acordo com uma informação a ser testada. Quando o processo em execução atingir este *gateway*, o processo deverá verificar a condição indicada, e apenas uma das saídas do *gateway* dará seguimento. Semanticamente, este *gateway* funciona como um “ou”, já que ou um ou outro caminho será seguido – nunca mais de um.

### 2.3.4. Eventos

Eventos são elementos utilizados para representar a ocorrência de fatos em um processo. Podem representar a espera de que um fato aconteça para iniciar/prosseguir a execução o processo ou então sinalizar que o processo produzirá a ocorrência de um fato durante ou ao término de sua execução.

Os eventos são representados no processo através de um círculo, e dependendo do ponto do processo onde ocorrem podem ser sinalizados de forma diferente:

Eventos de início marcam o ponto onde o processo inicia e são representados por um círculo de linha simples.

Eventos intermediários, desenhados com uma margem dupla, marcam a ocorrência de eventos no decorrer do processo. Quando desenhados dentro de uma atividade significam que, se o evento ocorrer deverá ser interrompida a atividade e deverá ser seguido o fluxo fora de evento (fluxo de exceção)

Eventos de fim marcam o ponto onde o processo termina e são representados por um círculo de linha grossa.

**Figura 6 Eventos de início, intermediário e de fim**



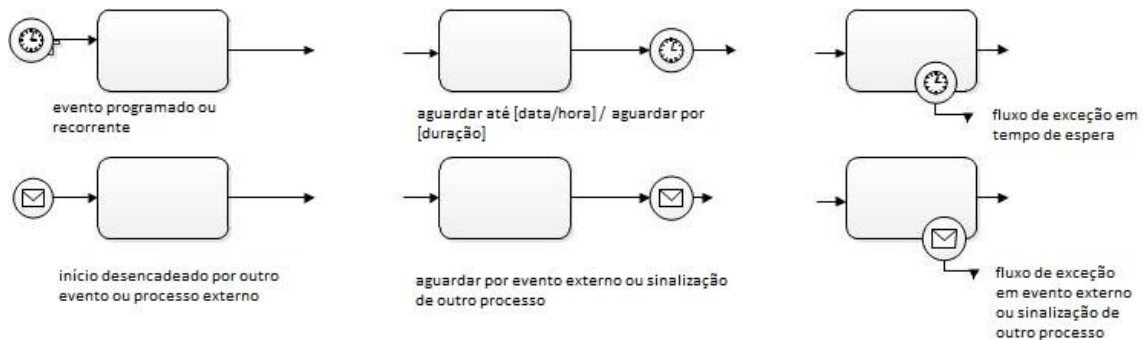
Fonte: adaptado de IPROCESS (2012)

Um evento vazio, desenhado sem nenhum símbolo no interior, é o mais comum. Um evento vazio de início significa que não há um disparo do processo especificado. Evento vazio de final de processo significa que nenhum sinal é acionado quando o evento final é atingido.

O tipo de evento é indicado por um ícone dentro do círculo. Um evento de tempo é indicado com um ícone de relógio. O arranque do temporizador significa iniciar o processo em um horário prescrito. Um cronômetro intermediário no fluxo de

sequência significa esperar por um período de tempo especificado, ou esperar até um determinado dia / hora.

**Figura 7 - Temporizadores e padrões de eventos de mensagem mais comumente usados**



Fonte: adaptado de WHITE ( 2010)

O evento de mensagem é indicado com um símbolo de envelope. Quando a mensagem é de início, o processo é desencadeado pela recepção de uma mensagem. Quando a mensagem é de final, o processo envia um sinal de mensagem, quando a extremidade for atingida. Evento de mensagem intermediário no fluxo de sequência pode significar enviar o sinal de mensagem para prosseguir ou aguardar o sinal de mensagem, o mesmo que enviar e receber tarefas.

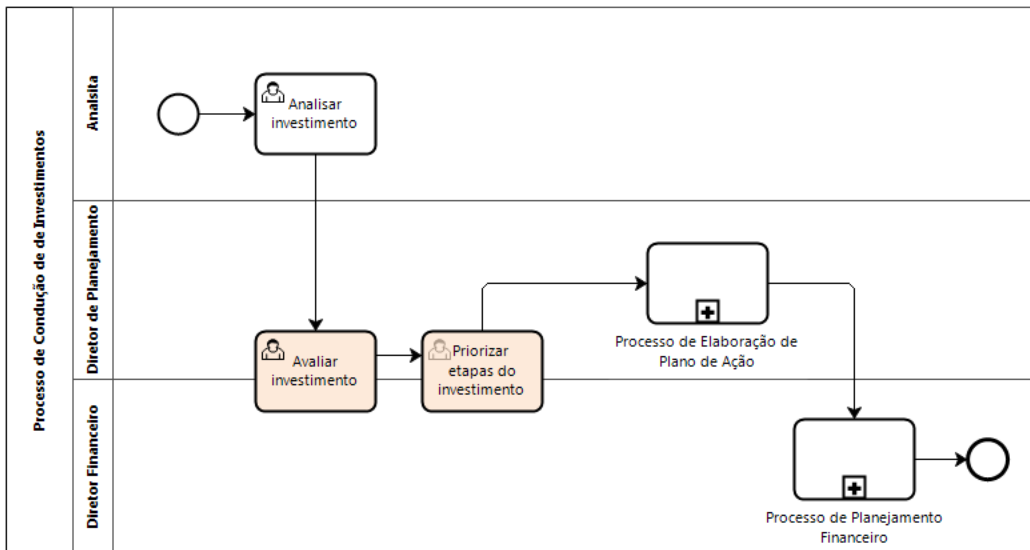
### 2.3.5. Piscinas, Raias e Artefatos

*Swimlanes* são os elementos de BPMN utilizados para organizar os processos de um diagrama, definindo o escopo de cada processo e possibilitando identificar os papéis responsáveis pela execução de cada atividade do processo.

Estes elementos são definidos em uma estrutura semelhante a uma piscina (*pool*) e suas raias (*lanes*). Uma piscina pode conter apenas um processo de negócio. Processos de negócio distintos devem estar contidos, cada um, em uma piscina específica.

Raias ou *lanes* são subdivisões de uma piscina, normalmente representando fronteiras organizacionais como departamentos ou tarefas humanas. Tecnicamente eles podem significar qualquer coisa que represente uma fronteira, e a BPMN não possui regras sobre o que pode ou não pode cruzar um limite de pista.

Figura 4 - Piscina e raias



Fonte: IPROCESS (2012)

Uma piscina pode conter tantas raias quantas forem necessárias para caracterizar os participantes envolvidos na realização das atividades do processo.

A notação BPMN tem uma forma de representar os padrões de troca de mensagens ligando orquestrações, que chama de coreografia, usando uma seta com linhas pontilhadas chamada de *fluxo de mensagens*. O diagrama do processo de negócio requer um ambiente para cada orquestração, chamado de piscina (*pool*). Se não é necessário mostrar a coreografia no diagrama e existe apenas um processo, muitas vezes, a piscina é implícita, não desenhada.

Os elementos BPMN existentes não se limitam aos apresentados. Contudo, para diagramação dos processos representados no capítulo 4.5 – Modelagem e análise dos processos de mobilidade, é suficiente o conhecimento destes elementos que foram apresentados.

### 3. MÉTODOS DE PESQUISA

Essa pesquisa é de caráter qualitativo e objetivo exploratório, tendo como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (VIEIRA, 2006), com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou construir hipóteses (GIL, 2007).

Segundo Silveira e Gerhardt (2009, pg. 31), a pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, como a compreensão de um grupo social, de uma organização, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Segundo as autoras,

os pesquisadores que utilizam o método qualitativo buscam explicar o porquê das coisas, explicitando o que convém ser feito, mas não quantificam valores e nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos e se valem de diferentes abordagens (SILVEIRA, GERHARDT, 2009).

O delineamento da pesquisa é do tipo estudo de caso, caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. De acordo com Yin (2005, p.32) o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são usadas várias fontes de evidência. É a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes (YIN, 2001). O estudo de caso

visa conhecer em profundidade o como e porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em múltiplos aspectos, procurando descobri nela o que há de mais essencial e característico (...). Pode decorrer de acordo com uma pesquisa interpretativa, que procura entender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do pesquisador (SILVEIRA, GERHARDT, 2009).



A essência de um estudo de caso é que ele tenta esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (SCHRAMM *apud* YIN, 2001).

O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidência que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. Portanto, é o tipo de estudo mais apropriado ao objetivo desse trabalho.

### 3.1. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este estudo foi realizado por meio de entrevistas elaboradas com base em questionários de perguntas abertas, questionários com perguntas semi-estruturadas, pesquisa documental e coleta de dados secundários junto à organização. Os dados qualitativos foram obtidos através de entrevistas pessoais com alunos, servidores e professores da Escola de Administração, servidores da Secretaria de Relações Internacionais (RELINTER) e do Escritório de Processos da UFRGS. Os roteiros das entrevistas semi-estruturadas estão disponíveis no Apêndice deste trabalho.

A entrevista foi escolhida como método para levantamento de dados por se tratar da técnica mais adequada para esse tipo de pesquisa, de caráter qualitativo-indutiva. É a técnica mais utilizada quando o objetivo é levantar informações necessárias para a descrição dos processos organizacionais, na primeira etapa da análise e modelagem de processos. Borysowich (2006) sugere seu uso nos casos em que informações confiáveis podem ser obtidas de um pequeno número de pessoas, para reunir informações sobre um sistema existente, determinar as necessidades de um novo sistema, esclarecer especificações funcionais, obter informações sobre a situação corrente e obter opiniões.

A pesquisa documental foi realizada pela análise de documentos disponíveis na página institucional da Universidade, como informações de procedimentos, Relatórios de Avaliação, Planos de Desenvolvimento e Resoluções da UFRGS. Segundo Bertucci (2008), “a pesquisa documental consiste na realização do trabalho monográfico tendo como referência a leitura, a análise e a interpretação de

documentos existentes acerca de um determinado fenômeno”. Nesse momento também foram consultadas legislações e regulamentações federais, assim como páginas do Ministério da Educação e de agências de fomento à educação, como a CAPES e FAPERGS, para apoio na elaboração das análises apresentadas.

Nessa pesquisa também foram obtidos quantitativos, por meio de consulta à COMGRAD, a respeito de dados de alunos da graduação da Escola de Administração, consulta à PROGRAD, através do DECORDI, para obtenção de dados de alunos de todos os cursos de graduação da Universidade, e ainda consulta aos sites institucionais da UFRGS.

### 3.2. PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DOS DADOS

Para realização desta pesquisa foram entrevistadas 12 pessoas, sendo 3 alunos da graduação, 2 alunos doutorandos, 1 professor da Escola de Administração, 2 servidores técnico-administrativo da EA, 1 servidor técnico-administrativo do Escritório de Processos, 2 servidores técnico-administrativo da RELINTER e 1 aluno bolsista da RELINTER, conforme tabela 1.

**Tabela 1 - Relação de entrevistados**

	Cargo/Ocupação	Dpto/Setor	Tópico
<b>Entrevistado 1</b>	servidor técnico-administrativo	Escritório de Processos	gestão de processos na Universidade
<b>Entrevistado 2</b>	aluno UFRGS	Escola de Administração	mobilidade OUT
<b>Entrevistado 3</b>	aluno UFRGS	Escola de Administração	mobilidade OUT
<b>Entrevistado 4</b>	bolsista ciências computação	RELINTER	Sistema mobilidade acadêmica
<b>Entrevistado 5</b>	servidor técnico-administrativo	Escola de Administração	mobilidade IN e OUT
<b>Entrevistado 6</b>	professor	Escola de Administração	criação de convênios
<b>Entrevistado 7</b>	doutorando	Instituto Psicologia	doutorado-sanduíche
<b>Entrevistado 8</b>	doutorando	Escola de Administração	doutorado-sanduíche
<b>Entrevistado 9</b>	servidor técnico-administrativo	RELINTER	mobilidade OUT, gestão de processos de mobilidade
<b>Entrevistado 10</b>	servidor técnico-administrativo	RELINTER	professor visitante
<b>Entrevistado 11</b>	servidor técnico-administrativo	Escola de Administração	mobilidade IN e OUT, COMINT
<b>Entrevistado 12</b>	aluno estrangeiro	Escola de Administração	mobilidade IN

Fonte: elaborado pela autora

As entrevistas foram iniciadas com os alunos da Escola de Administração (EA) que já vivenciaram ou estão vivenciando um intercâmbio. Os alunos que estudam na Universidade e realizaram estudos no exterior, por meio dos programas de mobilidade oferecidos na UFRGS, foram os primeiros a serem entrevistados, para que fosse feito um esboço inicial dos processos de candidatura e seleção desses alunos de acordo com a sua experiência relatada. Seguiram-se então as entrevistas com alunos estrangeiros que estão atualmente estudando na EA, para que fosse entendido como foi o processo deles desde sua candidatura até a sua recepção e matrícula já aqui na Universidade. Desse trabalho surgiram as primeiras análises desses processos, os diagramas iniciais e foram identificadas algumas rupturas.

Logo após, foram realizadas as entrevistas com servidores da Universidade. Através de entrevista pessoal em profundidade com um servidor técnico-administrativo, membro do Escritório de Processos, órgão da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da UFRGS, constatou-se que a Universidade está em fase inicial de implantação da Gestão por Processos e que o Escritório de Processos está muito envolvido nesse sentido. Foi esclarecido como ocorre o mapeamento de processos na Universidade segundo a metodologia implantada pelo Escritório e foi feita pesquisa bibliográfica e documental sobre a metodologia implantada e comparada com a metodologia proposta na literatura sobre o tema.

A partir desse momento, foram realizadas entrevistas com as servidoras técnico-administrativas responsáveis pela administração e coordenação dos programas de intercâmbio, da Secretaria de Relações Internacionais (RELINTER), para entendimento dos processos de mobilidade do ponto de vista da Universidade e esclarecimento de dúvidas que ficaram após as entrevistas com os alunos. Essas entrevistas foram seguidas por trocas de e-mails para outros esclarecimentos.

Para entendimento de questões operacionais referentes à matrícula dos estudantes, abertura de convênios e seleção de estudantes junto à Escola de Administração, foram realizadas entrevistas com a servidora responsável pela área de Comunicação da Comissão de Graduação da Escola de Administração (COMGRAD), e com o Técnico em Assuntos Educacionais dessa mesma Comissão, que apontaram alguns problemas referentes a essas atividades.

Após, foi analisada a documentação de Planos de Gestão e Planos de Desenvolvimento da UFRGS, para que fossem identificadas quais as ações que são

estratégicas para a Universidade e quais são os projetos existentes em relação a essas ações, e como a mobilidade estratégica se encaixa no Plano. Com novas entrevistas ao Escritório de Processos foram esclarecidas questões referentes aos projetos constantes no Plano de Gestão da Universidade 2011-2015 em relação à adoção do programa GesPublica e à transição da gestão funcional para uma gestão por processos na Universidade.

Em seguida, foi estudada a modelagem dos processos existentes para outras atividades da Universidade, para conhecimento das normas e padrões utilizados. A modelagem dos processos foi então realizada, utilizando-se o *software* Visio, de acordo com a análise dos processos atuais e oportunidades de melhoria, bem como as informações levantadas nas entrevistas anteriores.

Foi realizada nesse momento uma entrevista com o aluno bolsista do Instituto de Informática da Universidade, que está desenvolvendo, junto à RELINTER, o sistema de controle de alunos e convênios de mobilidade, para conhecimento do andamento desse projeto.

A última etapa foi a validação dos diagramas dos processos atuais foi solicitada aos servidores da Universidade entrevistados anteriormente, para verificação de conformidade com os processos. Nesse momento também foi entrevistado um Professor da Escola de Administração, para confirmação do processo de criação de convênios com universidades estrangeiras e depoimento sobre as dificuldades encontradas quando da criação do convênio que esse professor deu início. Houve também a validação do processo de doutorado-sanduíche, com alunos doutorandos da Universidade, onde foram levantadas as dificuldades passadas por esses alunos no momento da sua inscrição e seleção no Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior, para elaboração das oportunidades de melhoria desse processo.

## 4. DESCRIÇÃO DO CASO E ANÁLISE DOS PROCESSOS

### 4.1. INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

Stallivieri (2008, p. 5) conceitua a internacionalização do ensino superior como:

Um processo de mudanças organizacionais, de inovação curricular, de desenvolvimento profissional do corpo acadêmico e da equipe administrativa, de desenvolvimento da mobilidade acadêmica com a finalidade de buscar a excelência na docência, na pesquisa e em outras atividades que são parte da função das universidades.

A internacionalização do ensino superior, além de desenvolver a cooperação internacional no sentido geográfico, inclui mudanças internas nos programas das instituições e reformulação dos objetivos educacionais. Tudo isto é motivado pelas novas exigências do mercado e postulado pelo fluxo de estudantes internacionais, fruto da mobilidade humana (BARBALHO, 2008).

Com relação aos estudantes, Stallivieri (2004) entende que “o objetivo da internacionalização é inculcar nos mesmos, na equipe acadêmica e na equipe administrativa, novos conhecimentos, novas habilidades e atitudes que lhes permitam atuar de maneira eficaz num meio global, interdependente, internacional e multicultural.

Nesse contexto, diversas políticas públicas e guias foram elaboradas para definir conceitos, orientar e criar programas de incentivo e fomento à internacionalização do ensino superior. A Conferência Mundial Sobre o Ensino Superior no Século XXI da UNESCO em 1998, propôs como guia da política para o ensino superior as seguintes palavras chaves: a relevância (no papel do ensino, pesquisa e extensão), a qualidade (um sistema de ensino superior bem estruturado e administrado para as necessidades e expectativas da sociedade) e a internacionalização (busca de uma reflexão global do aprendizado e da pesquisa, compartilhando conhecimentos teóricos e práticos entre países e continentes).

O Plano Nacional da Pós Graduação (PNPG) 2005-2010 destaca que as políticas de cooperação internacional devem estar calcadas nas premissas de

aprimoramento do sistema nacional de pós graduação, avanço do conhecimento e inserção no futuro Plano Nacional de Desenvolvimento econômico e Social do Brasil. Foram criados nesse período as parcerias internacionais CAPES – Ministérios, CAPES- CNPQ, CAPES – Fundações e Entidades de Amparo a Pesquisa.

O PNPG 2011 – 2020 propõe a continuidade dos planos anteriores. A busca da Internacionalização continuará sendo uma das metas maiores do sistema. Segundo o PNPG 2011 – 2020,

Harvard, MIT, Stanford, Oxford, Cambridge e outras grandes universidades do mundo contam em seus quadros com 20% de estudantes estrangeiros. No conjunto das universidades brasileiras, segundo dados da Polícia Federal, entre 2006 e 2010, o número alunos estrangeiros saltou de 934 a 2.278, ou seja, cresceu 144%; mas esse número ainda é insignificante se comparado com o universo dos estudantes. Nas estaduais paulistas, onde a concentração é maior, os estrangeiros não passam de 2% (BRASIL, 2010)

O Sistema Nacional de Pós-Graduação conta com porte e estrutura que permitem absorver um número maior de estudantes estrangeiros. São propostas duas ações principais em relação à mobilidade internacional de alunos de pós-graduação: 1 – atrair em diferentes programas mais estudantes e docentes do estrangeiro; 2 – enviar mais estudantes e pós doutores ao estrangeiro para fazer formação no exterior, em vista da dinamização do sistema e da captação do conhecimento novo.

O PNPG propõe, ainda, que os indicadores atuais da pós-graduação possam ser melhorados nas seguintes proporções:

- aumento do número de doutores por mil habitantes, dos atuais 1.4 para 2.8 em 2020, na faixa etária dos 25 a 64 anos;
- titulação de 19.000 doutores, 57.000 mestres e 6.000 mestres profissionais, em 2020.

O Plano indica que uma maneira de atingir esses objetivos é a interação mais intensa entre instituições brasileiras e internacionais, sugerindo o envio de mais estudantes ao exterior para cursarem doutorado; o estímulo à atração de mais alunos e pesquisadores visitantes estrangeiros e o aumento do número de publicações com instituições estrangeiras.

Cabe destacar também o Programa Ciência sem Fronteiras, criado em julho de 2011, que pretende a expansão e internacionalização da ciência e tecnologia, da inovação e da competitividade brasileira por meio da mobilidade internacional de estudantes e pesquisadores com centros de excelência no mundo. O Programa

objetiva conceder 101.000 bolsas de estudo para estudantes de graduação e pós-graduação até o ano de 2015, sendo, dentre essas, 26.000 financiadas pela iniciativa privada.

Nesse sentido, as instituições de ensino superior brasileiras deverão estar preparadas para atender a comunidade acadêmica para as oportunidades que serão proporcionadas por esses programas. O processo de internacionalização do ensino superior é importante não somente ao discente participante da mobilidade internacional, como também à sociedade, que visa o desenvolvimento tecnológico e científico do país.

Para internacionalizar é necessário o conhecimento das instituições envolvidas, a situação dos acadêmicos frente a esse processo, suas habilidades e dificuldades, a participação dos atores do processo, entre outros. Portanto, para êxito dessa missão é necessário conhecer os procedimentos envolvidos na gestão de processos a ela relacionados, para que se possa compreender o trabalho a ser realizado.

#### 4.2. A MOBILIDADE ACADÊMICA NA UFRGS

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul é uma das maiores e mais qualificadas Universidades brasileiras, segundo pesquisa do MEC em 2012 e da QS Latin American University Rankings em 2013. Grande parte desse mérito é devido ao processo crescente de internacionalização da Universidade, que promove a cooperação acadêmica, cultural e científica com diversos países.

Segundo o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2011 - 2015 (UFRGS, 2010) a Universidade:

se constitui como referência na educação superior na medida em que está aberta à constante inovação, consolida os passos já dados e constrói a partir deles, mas desenha um horizonte futuro a partir do diálogo com o presente, tanto na esfera local como na global, pautada pelos princípios da liberdade e excelência acadêmico, autonomia universitária, integração entre ensino, pesquisa e extensão, interdisciplinaridade, aperfeiçoamento pedagógico, respeito as diferenças, responsabilidade social e internacionalização.

Como característica fundamental, o PDI da UFRGS trata prioritariamente de tópicos e questões de caráter estratégico, facultando a elaboração de planejamento nos planos tático e operacional a instrumentos complementares. Embora sua vigência está estabelecida apenas para o período de 2011-2015, pelo seu caráter de focar as questões estratégicas, tornou-se um documento referencial sobre princípios e fundamentos institucionais, inclusive por ter sido construído a partir de debates havidos com a comunidade acadêmica.

No seu Plano de Desenvolvimento, a UFRGS propõe-se, entre outros objetivos, no âmbito da graduação, à promoção institucional da mobilidade acadêmica, na forma de intercâmbios, estágios e programas de dupla diplomação e ao desenvolvimento de uma política linguística para a graduação, que favoreça e possibilite a inserção internacional.

Para a pós-graduação, são propostas a atração de alunos de todo o país, bem como de outros países, para os cursos de pós graduação; o intercambio com outras universidades, tanto brasileiras como estrangeiras, na oferta de cursos de pós graduação inovadores, o incentivo a programas de colaboração internacional para essa formação, e novamente o desenvolvimento de uma política linguística que favoreça a inserção internacional.

Entre as necessidades para êxito no processo de internacionalização da Universidade é necessária a definição e a modelagem dos processos de trabalho. Nesse contexto, o termo trabalho pode ser compreendido como todas as atividades que envolvem a mobilidade acadêmica dos alunos da graduação e da pós graduação. Entre essas atividades estão aquelas relacionadas à orientação de alunos e professores, auxílio e atendimento dos alunos estrangeiros e sua matrícula, recepção e integração, além da seleção e procedimentos preparatórios dos alunos da Universidade que pretendem ou irão realizar seus estudos em outras Universidades.

Essas propostas vão ao encontro com o que é tratado por Barbalho (2008), que afirma que a internacionalização do ensino superior inclui mudanças internas nos programas das instituições e reformulação dos objetivos educacionais.

O processo de internacionalização da UFRGS envolve especialmente a Secretaria de Relações Internacionais – RELINTER e as Unidades Acadêmicas da Universidade. A Secretaria de Relações Internacionais é o órgão encarregado de



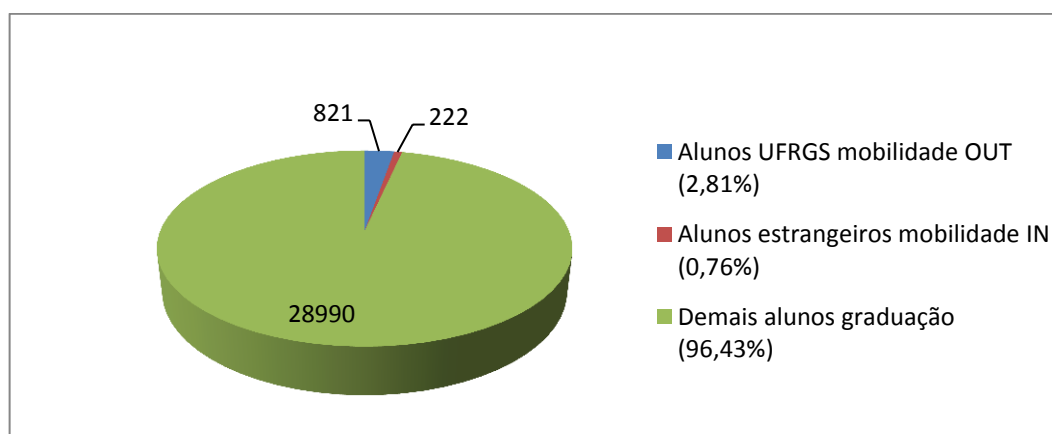
administrar e fomentar a cooperação da Universidade com outras instituições e com outras nações.

A RELINTER é o primeiro contato do aluno estrangeiro quando interessando em estudar na Universidade e participa especialmente da primeira recepção do aluno. As Unidades Acadêmicas, por sua vez, são responsáveis por matricular e orientar o aluno quanto as suas escolhas de disciplinas a serem cursadas, esclarecer sobre quaisquer informações pertinentes ao curso que esse aluno irá cursar, acompanhar o aluno durante todo o seu tempo de intercambio, repassar os resultados da avaliação desse aluno à Universidade de origem do aluno, indicar um tutor responsável, entre outras diversas atividades.

Conforme tabela 1, a UFRGS em 2013 recebeu 222 alunos estrangeiros na graduação, provenientes de outras universidades nacionais e estrangeiras, e 821 alunos pediram afastamento ou licença para realização ou complementação de estudos, de um total de 29.212 estudantes no segundo semestre de 2013 (UFRGS, 2013).

O total de estudantes UFRGS em mobilidade representa somente 2,81% do total de alunos na graduação em 2013/2 e o total de estudantes em mobilidade, que não são da UFRGS, representa somente 0,76% desse mesmo total.. É notável que esse número ainda é muito pequeno se compararmos com a média de estudantes estrangeiros nas consagradas universidades do mundo, que contam com uma média de 20% de alunos estrangeiros (PNPG 2011 – 2020).

**Gráfico 1 – Número alunos na graduação versus alunos em mobilidade**



Fonte: Elaborado pela autora

Contudo, embora os programas de mobilidade não sejam novos na Universidade, a demanda atual está significativamente maior nos últimos anos, exigindo melhores detalhamentos e definições, tanto em relação a definições de papéis e responsáveis por cada atividade relacionada a esse processo quanto à própria definição e mapeamento dos processos que envolvem os programas.

É nesse contexto que foram desenvolvidas as pesquisas relacionadas a gestão dos processos do presente estudo, buscando-se, principalmente, modelar como o processo de mobilidade acadêmica se desenvolve, de que forma os procedimentos relacionados a esse processo estão sendo relacionados e quais mudanças poderiam ser implementadas.

Ainda, é importante ressaltar que já está em andamento um trabalho de desenvolvimento de um sistema específico para o controle de intercâmbios na Universidade, que está sendo criado por um bolsista do curso de ciências da computação junto à RELINTER.

O trabalho de desenvolvimento desse sistema está sendo executado em parceria com a SECOM – Secretaria de Comunicações, que é responsável pelo desenvolvimento do *layout* das páginas desse sistema. Contudo, conforme entrevista realizada com o bolsista que está programando o sistema, denominado Entrevistado 4, esse projeto, embora local, envolve dados que estão disponíveis em diversas áreas da Universidade, e não somente na RELINTER, como, por exemplo, informações relativas à Convênios que foram firmados na Unidade ou informações sobre alunos intercambistas de anos anteriores (informação verbal).<sup>1</sup>

Esse projeto foi recentemente iniciado e demandará essas definições quanto aos processos atuais, além de exigir a consolidação de diversos dados que hoje estão armazenados em planilhas eletrônicas, sem consistência, e que dificultam a análise e a coleta de estatísticas sobre o tema. A previsão de conclusão desse sistema é nos meses finais de dezembro de 2014.

Para introdução desse estudo, relacionamos a seguir as divisões organizacionais da instituição que foram estudadas para elaboração desse trabalho.

---

<sup>1</sup> Entrevista concedida pelo Entrevistado 4, bolsista da RELINTER . Entrevista 4 [maio 2014]. Entrevistador: a autora desse trabalho. Porto Alegre, 2014.

## **a) Secretaria de Relações Internacionais - RELINTER**

A Secretaria de Relações Internacionais - RELINTER é um órgão da administração central da UFRGS encarregado de fomentar, articular e administrar a cooperação da Universidade com outras instituições e nações. Foi estabelecida como Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais do Gabinete do Reitor em 1993 e transformada em Secretaria no ano 2000.

Entre suas funções, a RELINTER atende, orienta e auxilia os alunos intercambistas, divulga as oportunidades de intercâmbio promove o encontro de estudantes internacionais, fomenta a realização de protocolos e convênios com instituições de ensino superior, entre outras atividades voltadas ao fim de promover a mobilidade acadêmica.

No Plano de Gestão 2012-2016 da Universidade, a RELINTER é uma das principais responsáveis por eixo temático “Universidade de Classe Mundial”, que é um dos sete grandes eixos de ações estratégicas que foram amplamente debatidas e elaboradas em conjunto com a comunidade. Essas ações são desdobradas em projetos, com objetivos, metas e responsáveis detalhados nesse Plano.

A Ação 3.1 – Consolidação e expansão da cooperação internacional da UFRGS com instituições na área acadêmica, constante no Plano de Gestão, tem os seguintes projetos sob responsabilidade da RELINTER:

### **a) Projeto: Articulação estratégica internacional**

Objetivo: Promover parcerias regionais e estratégicas, cooperações e ações conjuntas com diversos países, tendo em vista prospectar representações da UFRGS no exterior, fomentar a realização de cursos transnacionais e estimular projetos multidisciplinares.

Principais metas:

- Promover a oferta de disciplinas em inglês junto aos programas de pós-graduação;
- Promover a mobilidade *in* e *out* na graduação, articulada com as cooperações internacionais da Universidade;
- Promover eventos e feiras internacionais da UFRGS;
- Realizar parcerias com instituições internacionais;

- Organizar missões internacionais.

b) Projeto: Promoção da UFRGS no exterior

Objetivo: Ampliar o escopo de atuação política e acadêmica da UFRGS em programas internacionais acadêmicos e de pesquisa e de novas modalidades de cursos binacionais visando participar de ações estratégicas que promovam a internacionalização da Universidade.

Principais metas:

- Publicar calendário de eventos internacionais da UFRGS;
- Criar uma rede de representantes da UFRGS no exterior em busca de parcerias no campo acadêmico e científico;
- Apresentar a UFRGS no exterior pela sua excelência na produção científica e acadêmica.

c) Projeto: Apoio a iniciativas de pós-doutorado, recém-doutor e de professores visitantes.

Objetivo: Atrair pesquisadores altamente qualificados para intercâmbio de professores visitantes e jovens talentos recém-doutores para estágio de pós-doutorado

Principais metas:

- Ampliar o número de projetos de cooperação internacional;
- Aumentar a participação em projetos de pesquisa em redes internacionais

Segundo o relatório de avaliação institucional permanente da UFRGS de 2012, elaborado em 2013 pela Comissão Própria de Avaliação – CPA, a RELINTER realizou o mapeamento de seus processos internos e identificou os pontos críticos que serviram como referência para início do projeto de desenvolvimento de seu plano estratégico, com auxílio da Consultoria ERP, empresa júnior da Escola de Engenharia da Universidade.

Contudo, esse trabalho de mapeamento junto à RELINTER limitou-se à definição dos processos de criação de convênios, compras e licitações, gerenciamento de verbas e criação de editais, conforme capítulo 5.4.1, sendo necessárias diversas definições e análise dos demais processos.

### **b) Pró-Reitoria de Coordenação Acadêmica (PROCAD)**

No Plano de Gestão 2012-2016 da Universidade, a PROCAD também é responsável por projetos relacionados ao eixo “Consolidação e Expansão da Cooperação Internacional da UFRGS com Instituições na Área Acadêmica”.

Projeto: Fortalecer a UFRGS como instituição de referência internacional

Objetivos: Fomentar ações que projetem a UFRGS no cenário internacional, sendo reconhecida como instituição de referência.

Principais metas:

- Tornar a UFRGS como referência mundial;
- Participar de redes nacionais e internacionais vinculadas a Institutos de Estudos Avançados;
- Firmar acordos com a UNESCO para a promoção de atividades nas áreas de Direitos Humanos e Segurança Cidadã.

### **c) Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)**

A PROGRAD é responsável por outro projeto no mesmo eixo, conforme detalhamento:

Projeto: O Ensino da UFRGS na perspectiva da internacionalização

Objetivo: Qualificar o ensino na UFRGS, com vistas a dar suporte ao processo de internacionalização da Universidade

Principais metas:

- Produzir indicadores da graduação que possam servir para aumentar a visibilidade da UFRGS em nível internacional;
- Desenvolver política institucional de aproveitamento dos estudos dos alunos em mobilidade acadêmica;
- Otimizar os processos de revalidação de títulos de graduação;
- Incentivar o desenvolvimento de uma política linguística para a graduação que favoreça a inserção internacional;

- Fortalecer o Programa de Licenciaturas Internacionais.

#### **d) Unidades Acadêmicas - Escola de Administração**

A Escola de Administração da UFRGS - EA conta com 1.555 alunos de graduação no primeiro semestre de 2014, sendo 430 alunos no curso diurno, 857 no noturno e 268 alunos no curso Administração Pública e Social, conforme tabela 3.

**Tabela 3 - Número de alunos na graduação na Escola de Administração em 2014**

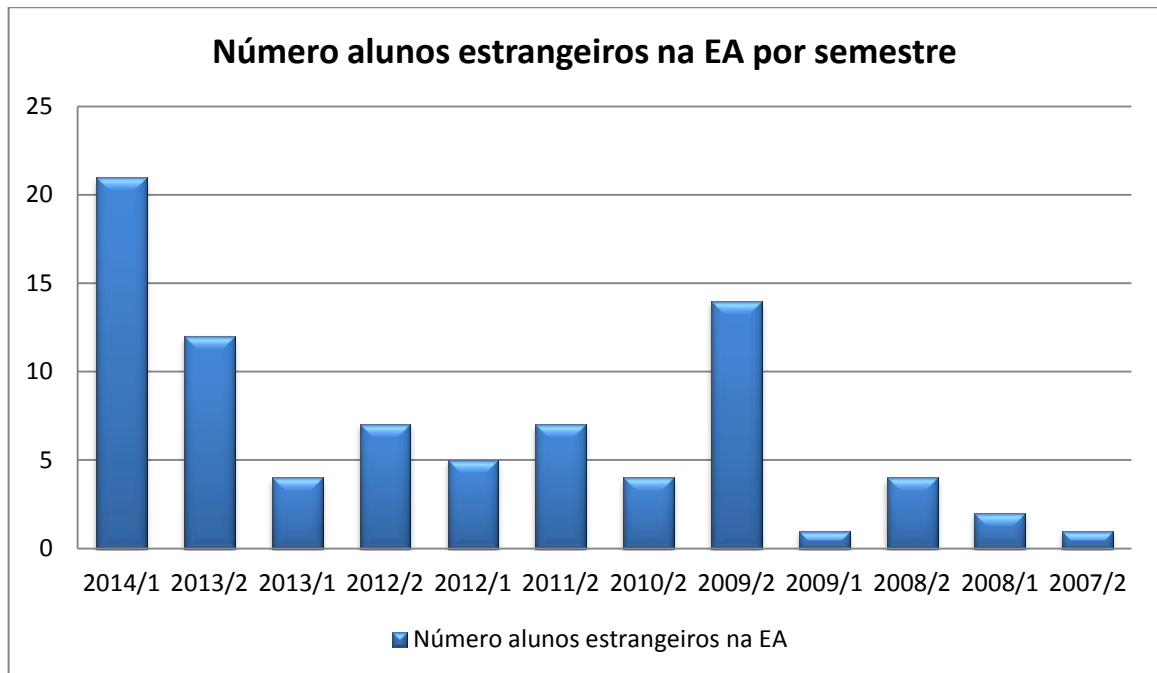
Nº alunos Adm. Diurno	430
Nº alunos Adm. Noturno	857
Nº alunos Adm Pública e Social	268
TOTAL	1555

Fonte: elaborado pela autora

No primeiro semestre de 2014, a Escola recebeu 22 alunos estrangeiros, na graduação, provenientes de diversos países, número substancialmente maior que o do primeiro semestre de 2013, quando recebeu apenas 4 alunos. Do segundo semestre de 2007 ao segundo semestre de 2013 a Escola já acolheu 61 alunos estrangeiros na graduação.

É notável o aumento de alunos estrangeiros na Escola de Administração, especialmente após o segundo semestre de 2009, conforme apresentado na tabela 4. Essa tendência deve ser mantida devido ao aumento da criação de convênios com instituições de ensino superior estrangeiras e com a divulgação cada vez mais ampla dessas oportunidades aos alunos dessas instituições, pois mais alunos da Escola também estão indo estudar fora e acabam, assim, influenciando os estudantes do exterior a virem estudar no Brasil.

**Tabela 4 - Número de alunos estrangeiros na Escola de Administração de 2007/2 a 2014/1**



Fonte: UFRGS, 2014

A Escola de Administração, como Unidade Acadêmica, tem autonomia para criar protocolos e convênios com universidades estrangeiras para mobilidade acadêmica internacional. Protocolo é um documento inicial que prevê atividades futuras a serem formalizadas através de convênios. Já o convênio é um acordo de cooperação firmado entre duas ou mais instituições públicas ou privadas, visando a realização de um trabalho conjunto, de interesse comum, com natureza clara e objetiva da atividade a que se propõem as partes envolvidas. Até o momento já foram firmados os seguintes convênios e protocolos pela Escola:

Convênios:

- a) Universidade do Texas – Canisius College (Estados Unidos),
- b) Instituto Tecnológico de Monterrey (México).

Protocolos:

- a) Universidade Nacional del Sul (Argentina),
- b) Universidade de Cabo Verde (Cabo Verde),
- c) Universidade EAFIT de Medellin (Colômbia),
- d) Universidade da Califórnia em Berekley (Estados Unidos),
- e) Euromed Management School (França),

- f) Instituto Politécnico Lasalle Beauvais (França),
- g) Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa (Portugal),
- h) College of Economics and Management of the Nanjing Agricultural University (China),
- i) Consórcio Educacional Intercâmbio Internacional UTEP CSN/CGCI/CAPES (Estados Unidos),
- j) FNS Haiti (Haiti),
- k) Reims Management School - RMS (França)

Além dos convênios listados, os alunos podem solicitar mobilidade para outras instituições com outras instituições que possuam convênio com a UFRGS. Os estudantes da Escola de Administração podem também participar de outros programas de mobilidade cujo convênio tenha sido firmado por outra unidade acadêmica, desde que sejam aceitos alunos do curso de administração. Há também os Programas de Intercâmbio formalizados por meio de editais, que geralmente preveem bolsa de estudos, como os programas Erasmus Mundus, Santander Luso-Brasileiras, Santander Top China, Universidade de Tubingen, entre diversos outros.

**e) Comissão de Internacionalização da Escola de Administração - COMINT**

A Comissão de Internacionalização da Escola de Administração – COMINT foi criada em 2013 devido ao aumento significativo de alunos em mobilidade acadêmica na EA. Na reunião de criação foi decidido que a COMINT teria como principais atribuições as ações listadas a seguir:

- a) Acordos/convênios:
  - Definição da estratégia de acordos e convênios;
  - Análise e acompanhamento dos acordos e convênios (andamento dos processos e renovação);
  - Divisão da comissão por continente de atuação (proposta inicial).



- b) Intercâmbio de alunos e professores (graduação e pós):
  - Acolhimento dos alunos estrangeiros;
  - Divulgação de oportunidades internacionais (graduação e pós-graduação);
  - Participação na feira de oportunidades da EA e realização de palestras;
  - Seleção dos alunos para mobilidade acadêmica;
  - Mapeamento e aprimoramento do processo de intercâmbios (graduação e pós);
- c) Educação Executiva (cursos e curta duração e MIEX/outros):
  - Oferta de cursos para universidades parceiras;
  - Destino dos alunos de MBA.
- d) Acreditação:
  - Levantamento das atividades e custos para Acreditação;
  - Elaboração de projeto para Acreditação.
- e) Divulgação institucional:
  - Site e folder em inglês (e espanhol);
  - Organização de eventos de oportunidades internacionais;
  - Apoio a eventos (kit evento com material institucional);
  - Apoio na seleção de voluntários na EA.
- f) Recursos financeiros:
  - Elaboração de um orçamento anual;
  - Identificação de oportunidades de financiamento.

Contudo, devido à criação muito recente da Comissão, ainda está em andamento a definição e planejamento de como serão realizadas essas atividades. Atualmente, quem participa de processos de seleção de alunos para mobilidade e define tutores, por exemplo, são professores indicados pela COMGRAD, e não pela COMINT. A orientação aos alunos em processo de mobilidade gradualmente também não é ainda, formalmente, responsabilidade da COMINT. Porém a Comissão já tenha realizado algumas iniciativas para inserir-se nessas atividades e tornar-se mais próxima dos intercambistas e dos assuntos que envolvam a mobilidade acadêmica no âmbito da Escola de Administração.

Para que seja possível o exercício dessas atividades que a COMINT definiu como de sua responsabilidade é necessário esse trabalho de mapeamento e

definição de processos relacionados a essas atividades, o que está sendo feito na etapa de propostas de processos TO-BE no capítulo 4.5 – Mapeamento e análise de processos de mobilidade.

### 4.3. GESTÃO DE PROCESSOS NA UFRGS

Conforme BRANCO *et al* (2013) a Universidade vêm buscando um novo modelo de gestão organizacional voltada à processos, diferentemente da estruturação por funções que vinha adotando, onde as atividades são divididas entre os departamentos responsáveis e há forte desintegração entre eles.

Nesse sentido, foi criado o Escritório de Processos da UFRGS, em 2012, com o objetivo de implementar a gestão por processos na Universidade. O Entrevistado 1, servidor do Escritório, relatou em entrevista que “a intenção do Escritório é implementar a gestão por processos, e estamos buscando gerenciar os processos também. Mas o objetivo principal é implementar a gestão por processos”<sup>2</sup>

O Escritório possui uma metodologia própria para a gestão de processo, que é baseada no modelo de Albuquerque e Rocha (2006) e consiste em 4 etapas:

- a) contexto estratégico;
- b) modelagem e análise;
- c) implementação;
- d) execução.

Comparando-se com a metodologia dos autores estudados, apresentada no referencial teórico desse trabalho, podemos dizer que as 6 etapas propostas por Albuquerque e Rocha (2006) foram condensadas nessas 4 etapas adotadas e adaptadas à realidade da Universidade.

As etapas definidas pelos autores correspondem a determinadas etapas da metodologia do Escritório de Processos, apresentadas na tabela 5..

---

<sup>2</sup> Entrevista concedida pelo Entrevistado 1, servidor técnico-administrativo do Escritório de Processos. Entrevista 1 [mar 2014]. Entrevistador: a autora desse trabalho. Porto Alegre, 2014

**Tabela 5 - Comparativo modelo de Albuquerque e Rocha**

<b>Modelo de Albuquerque e Rocha (2006)</b>	<b>Modelo do Escritório de Processos:</b>
Análise do contexto	Contexto Estratégico
Foto detalhada do processo crítico	Modelagem e análise
Criação do novo processo	Modelagem e análise
Planejamento da implantação/transição	Implementação e Execução
Capacitação das pessoas envolvidas no processo	Implementação
Gestão da transição	Execução

Fonte: elaborado pela autora

Essas similaridades e diferenças serão detalhadas no capítulo seguinte, em que apresentamos o mapeamento de processos de mobilidade acadêmica segundo a metodologia do Escritório de Processos.

#### 4.4. MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE MOBILIDADE ACADÊMICA SEGUNDO A METODOLOGIA DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS:

O Escritório de Processos é uma Unidade Normativa e coordenadora, que prescreve métodos e ferramentas que orientam o gerenciamento de processos-chave da organização e atua como elo de comunicação e negociação entre os diversos departamentos envolvidos nos processos gerenciados. Foi criado em 2012, a partir de uma solicitação apontada no Plano de Desenvolvimento de TI da UFRGS 2011 – 2015, que levantou a necessidade de modelagem de processos e já indicava que o BPM seria a metodologia a ser implementada.

Essa criação se realizou a partir do projeto piloto implementado na Pró-Reitoria de Graduação junto ao departamento de Registros Discentes, que reduziu o tempo de entrega de diplomas de alunos concluintes da graduação de 3 meses para a entrega imediata na cerimônia de formatura.

Desde então o Escritório de Processos (EP) se dedica a mapear, identificar possibilidades de melhorias nos processos críticos da Universidade e capacitar e assessorar os servidores e a comunidade acadêmica envolvidos na gestão dos

processos da Universidade. Adota a notação BPMN na modelagem de seus processos e o software BizAgi para a execução da modelagem virtual.

O EP já realizou o mapeamento de macroprocessos importantes para a Universidade, como o de compras e licitações. Uma vez que os processos relacionados à mobilidade acadêmica não foram ainda mapeados pelo escritório, esse trabalho se propõe a fazer essa diagramação e análise.

Existem duas formas adotadas pelo EP para mapeamento dos processos da Universidade. Uma se aplica em relação aos processos críticos: nesse caso, o mapeamento é feito pelos próprios membros do EP, que fazem o levantamento, análise, detalhamento e modelagem desses processos. É o caso do processo de compras e de contratação de terceiros que são de extrema importância para a gestão da Universidade e apresentavam problemas de desempenho insatisfatório e exposição a riscos.

A outra forma é aplicada aos processos não-críticos: o mapeamento desses processos é feito pelos próprios servidores envolvidos, após realizada uma capacitação deles pelo EP. Segundo a servidora Gabriela Musse Branco, servidora do EP e uma das ministrantes dessas capacitações, o objetivo dessa capacitação é que os servidores possam mapear os processos nos quais são participantes, alinhados com a metodologia já utilizada.

O EP então realiza o acompanhamento desse mapeamento e orienta os servidores, através de reuniões semanais e workshops. Após a modelagem no software BizAgi da situação atual do processo (AS-IS) e sua documentação, é feita uma análise e modelagem da situação futura do processo pelo Escritório de Processos (TO-BE), quando é necessário. Alguns processos só precisam ser documentados e não há a necessidade de uma nova modelagem TO-BE.

Em seguida, quando é necessária mudança no processo atual, é traçado um plano de ação para implementação dessa mudança – como fazer o processo AS-IS se tornar o processo TO-BE. São definidos os responsáveis pelo plano e é verificado se há sistema de TI que suporte esse novo processo. Havendo necessidade de mudanças no sistema, é feito uma relação de itens TO-DO, que é uma representação do diagrama TO-BE em linguagem técnica para que a área de TI possa fazer as mudanças no sistema atual, acompanhado de uma prévia de requisitos do sistema.

Relacionamos a seguir as etapas que compreendem o mapeamento dos processos aqui estudados.

#### 4.4.1. Etapa 1: Contexto Estratégico

Segundo Brodbeck (2013) a Etapa 1 é voltada ao contexto estratégico e contempla a visão e inserção de entidades internas e externas relacionadas com os processos finalísticos e de apoio, além da seleção dos processos críticos a serem diagramados dentro de determinado contexto. Nessa etapa são identificados como os macroprocessos do negócio estão alinhados com a estratégia; é elaborado o mapa de contexto organizacional, onde as entidades externas e internas são mapeadas em seus relacionamentos; os processos são categorizados dentro de macroprocessos e são selecionados os processos críticos para que tenham prioridade na sua revisão e otimização.

Figura 8 - Metodologia do Escritório de Processos – Etapa 1



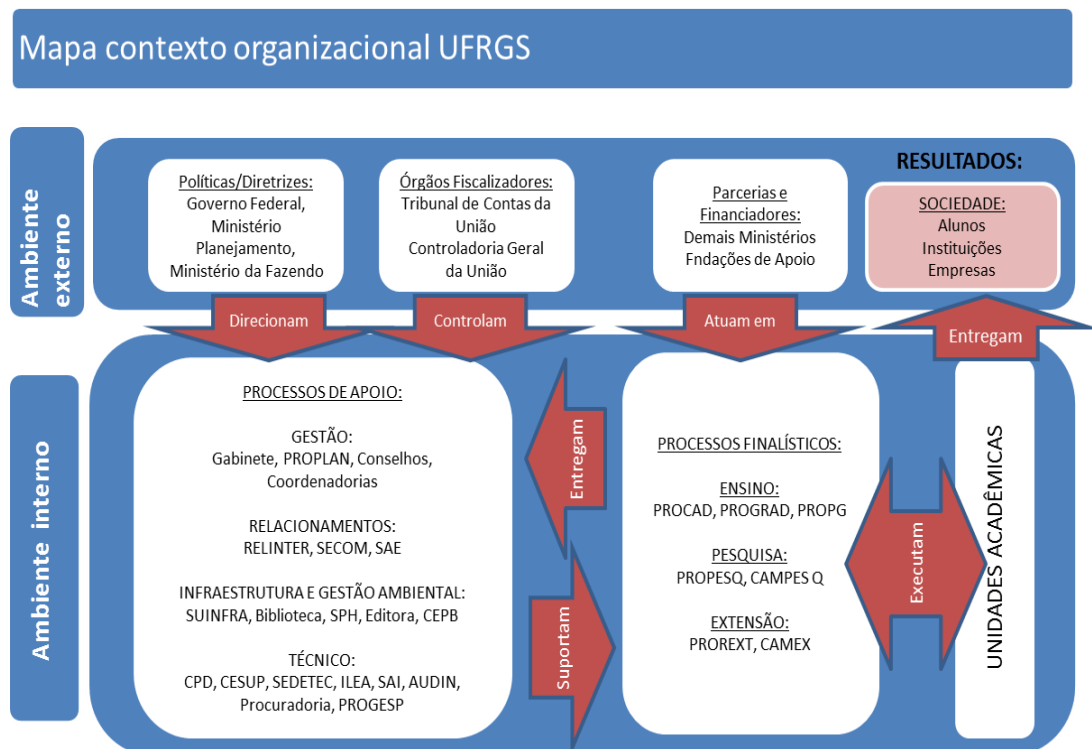
Fonte: Brodbeck (2013).

O mapa de contexto organizacional identifica as relações entre as entidades externas e internas, com os processos finalísticos e de apoio, o que está de acordo com o que é apresentado por Albuquerque (2006), que afirma que o mapa de

contexto tem o foco na organização e mostra os principais relacionamentos entre as áreas.

Dessa forma, foi elaborado o mapa de contexto organizacional que ajuda a identificação da relação entre os envolvidos com a mobilidade acadêmica na UFRGS e atores externos, conforme figura 9:

**Figura 9 - Mapa contexto estratégico da UFRGS**

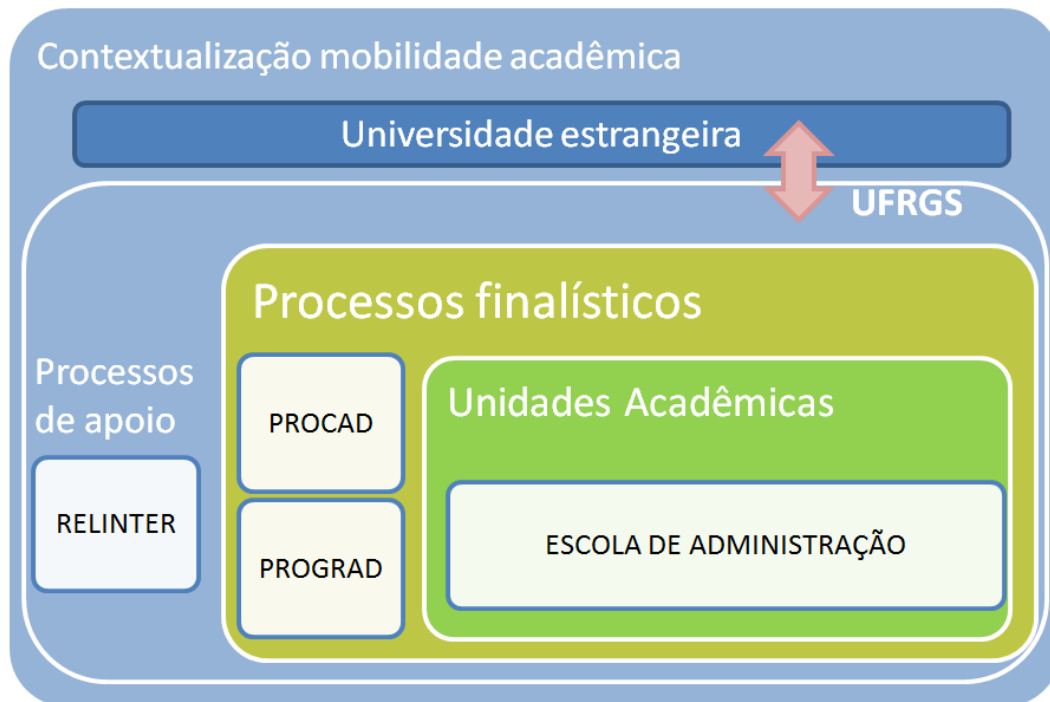


Fonte: Elaborado pela autora

Existem três macroprocessos finalísticos dentro da Universidade: ensino, pesquisa e extensão. A mobilidade acadêmica está presente nos três macroprocessos, pois é possível o intercâmbio como atividade de ensino, na graduação; e na pós, como atividade de pesquisa ou de extensão.

Pelo caráter interdepartamental e interfuncional dos processos-objeto desse estudo, foi elaborado um diagrama para contextualização e categorização dentro dos macroprocessos antes apresentados. Nesse diagrama, estão contextualizadas as áreas envolvidas com os processos de mobilidade acadêmica e seu perfil como processo de apoio ou finalístico.

**Figura 10 - Contextualização mobilidade acadêmica**



Fonte: elaborado pela autora

Dessa forma, foi incluída também nessa etapa a identificação dos macroprocessos relativos à mobilidade, levantados de acordo com o trabalho realizado pela RELINTER em 2012, em parceria com a EPR Consultoria, Escola Junior da Escola de Engenharia de Produção da UFRGS.

No diagrama apresentado na figura 11 estão destacados os macroprocessos administrativos “fazer convênios com instituições internacionais”; “criar, formatar ou divulgar editais”, o processo acadêmico “acompanhar a matrícula dos estudantes internacionais” e os processos financeiros “realizar compras” e “gerenciar verbas de convênios” pois foram os que efetivamente foram analisados e diagramados naquela ocasião. Todos os demais processos elencados no diagrama não foram mapeados.

**Figura 11 - Macroprocessos Secretaria de Relações Internacionais**

Macroprocesso Secretaria de Relações Internacionais					
COORDENAÇÃO	ADMINISTRATIVO	ACADÊMICO	FINANCEIRO	INFRAESTRUTURA	RECURSOS HUMANOS
REPRESENTAR A UFRGS E A RELINTER	ELABORAR PROJETOS EXTERNOS	ASSESSORAR PROFESSORES	REALIZAR O GERENCIAMENTO FINANCEIRO	DESENVOLVER E ATUALIZAR CONTEUDO WEB	CONTROLAR CONTRATOS DE BOLSISTAS RELINTER
COORDENAR AS ATIVIDADES DA RELINTER	FAZER CONVÊNIOS COM INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS	ORIENTAR ESTUDANTES	REALIZAR COMPRAS	PROVIDENCIAR E GERENCIAR SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO	SELECIONAR E ORIENTAR BOLSISTAS
ASSESSORAR O REITOR	ORGANIZAR EVENTOS OU REUNIÕES	ACOMPANHAR A MATRICULA DOS ESTUDANTES INTERNACIONAIS	GERENCIAR VERBAS DE CONVÊNIOS	SOLICITAR TOMBAMENTOS E TRANSFERÊNCIAS PATRIMONIAIS	AGENCIAR VIAGENS DE SERVIDORES
	CRIAR, FORMATAR OU DIVULGAR EDITAIS			CONTROLAR ALMOXARIFADO	CONTROLAR FREQUENCIA DE SERVIDORES
	RECEBER DELEGAÇÕES INTERNACIONAIS				
	SECRETARIAR A RELINTER				
	PROTOCOLAR PROCESSOS EM GERAL				
	COORDENAR E GERENCIAR OS PROGRAMAS DE MOBILIDADE				

Fonte: adaptado de RELINTER (2012)

Para o presente estudo, foram selecionados os processos de mobilidade acadêmica IN e modalidade OUT, criação de convênios de mobilidade acadêmica com universidades estrangeiras, doutorado-sanduíche pelo programa PDSE e contratação de Professor Visitante. Entende-se como modalidade IN aquela onde são recebidos alunos estrangeiros e modalidade OUT aquela em que estudantes da UFRGS realizam um período de estudos no exterior. Estes processos atravessam a fronteira de atuação da RELINTER e portanto não se adequam somente aos macroprocessos apresentados no diagrama anterior, o que justifica a elaboração de



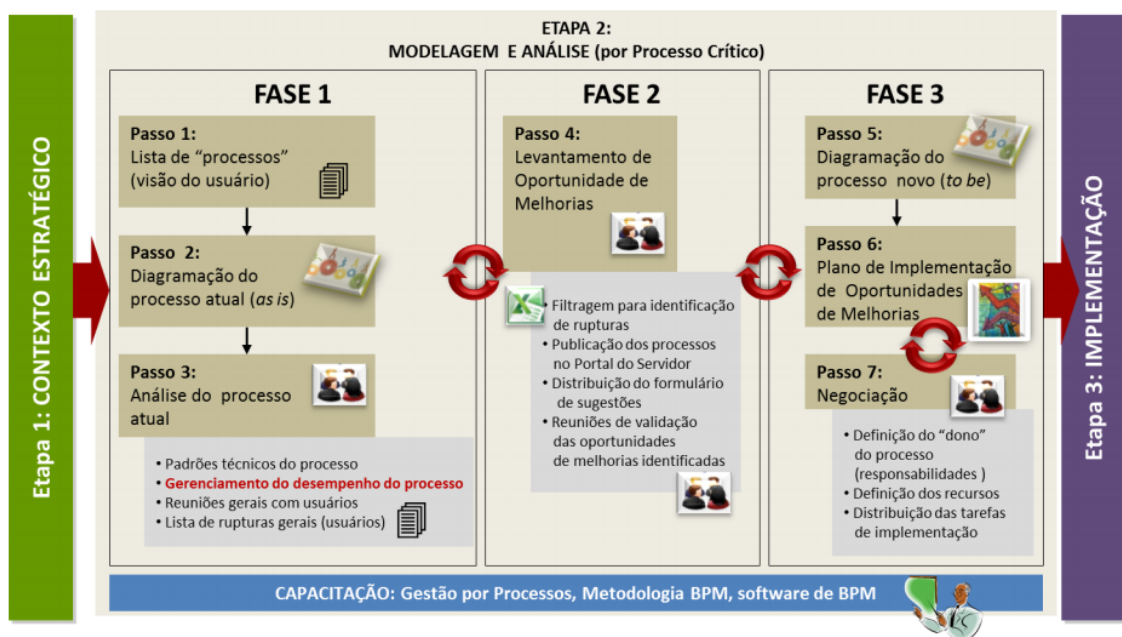
diagramas específicos para cada processo, a serem apresentados no capítulo de modelagem e análise dos processos de mobilidade.

#### 4.4.2. Etapa 2: Modelagem e Análise:

A Etapa 2 envolve a modelagem e análise dos processos em sí. É a etapa mais longa e que está sendo estudada com maior profundidade neste trabalho. Nela são diagramados os processos atuais na forma como estão sendo feitos, buscando sua documentação, e é realizada a análise dos processos modelados buscando a identificação de rupturas (oportunidades de melhorias). Após, são diagramados novos processos com as oportunidades de melhorias identificadas.

Essa etapa é semelhante às fases do modelo de Albuquerque e Rocha (2006) “foto detalhada do processo crítico”, que é a etapa de diagnóstico e do levantamento da situação atual do processo, que tem como objetivo principal mostrar e compartilhar com todos as dificuldades, retrabalhos, prejuízos e perdas para a organização e as pessoas; e à fase de “criação do novo processo”, que é a etapa de concepção do novo processo com as melhorias incluídas.

Figura 12 - Metodologia do EP – Etapa 2



Fonte: Brodbeck (2013)

Fase 1: Documentação do processo da forma que é executado atualmente. Diagramação do processo atual (AS-IS). Análise do processo atual.

Fase 2: Reuniões e plenárias para identificação das oportunidades de melhorias, tanto as que envolvem o processo como um todo, quando melhorias de cada atividade interna ao processo.

Fase 3: Diagramação do processo da forma futura (TO-BE). Elaboração do plano de implementação.

Estas três fases estão detalhadas no capítulo 4.5 – Modelagem e análise dos processos de mobilidade.

Nesse momento também são identificadas as rupturas do processo, que segundo Albuquerque (2006), são problemas que o processo apresenta e que prejudicam o seu desempenho, como atividades que não agregam valor e que não deveriam existir, atividades que não existem, mas que seriam necessárias ou atividades necessárias, que existem, mas apresentam problemas.

No modelo do Escritório de Processos essas rupturas são denominadas “oportunidades de melhorias” e essa foi a nomenclatura utilizada no desenvolvimento desse trabalho.

A modelagem desses processos é realizada utilizando-se uma simbologia baseada na notação BPMN, de acordo com os padrões técnicos de documentação dos processos criado pelo Escritório de Processos. Esse padrão é uma versão simplificada da notação BPMN, utilizando menos elementos e retendo-se aos mais simples e mais comumente utilizados.

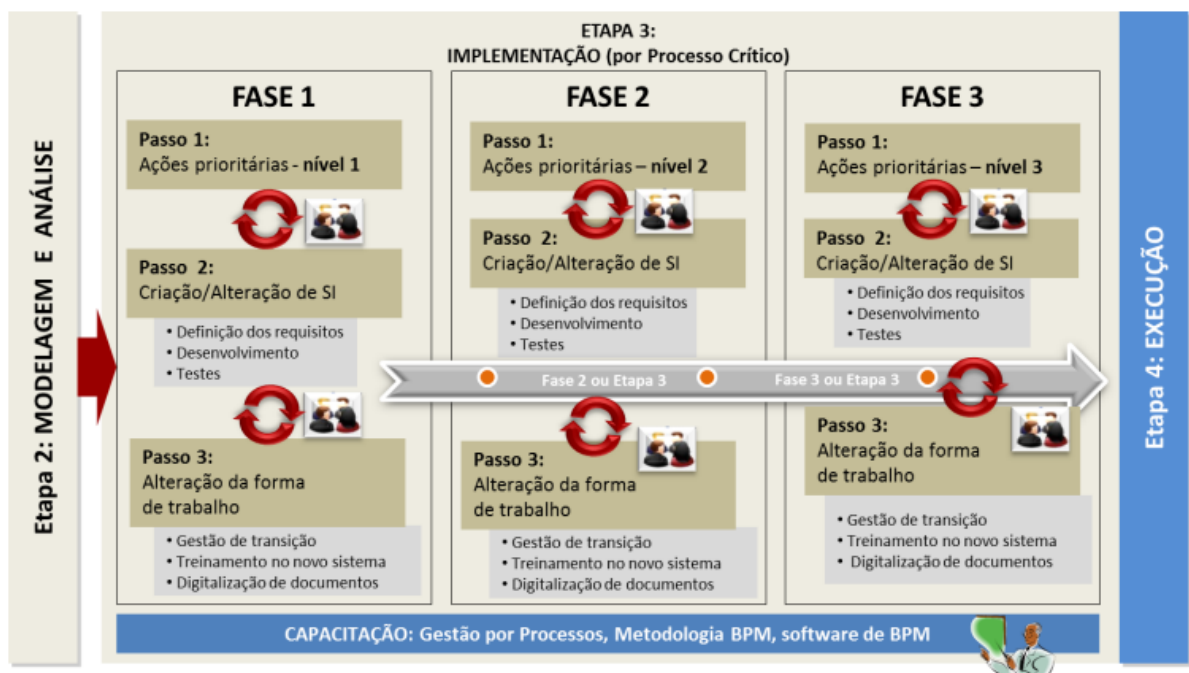
#### **4.4.3. Etapa 3 – Implementação**

A Etapa 3 consiste da implementação das ações de melhoria identificadas e validadas na etapa anterior. As ações de melhoria são priorizadas de acordo com o grau de sua importância ou urgência. Os sistemas de informação necessários para essa mudança são projetados, desenvolvidos e testados.

Nesse momento realiza-se também o trabalho de gestão da transição, que envolve a alteração da forma de trabalho de acordo com o que foi identificado e as pessoas envolvidas são capacitadas através de treinamentos.

Dessa forma, essa etapa possui algumas semelhanças em relação às fases “planejamento da implantação” e “capacitação das pessoas envolvidas” do modelo de Albuquerque e Rocha (2006), pois envolve as definições da estratégia de mudanças, como modificações em tecnologia de informação, presente na etapa de “planejamento da implantação”, além da realização de treinamentos, previsto na etapa de “capacitação das pessoas envolvidas”.

**Figura 13 - Metodologia do EP - Etapa 3**



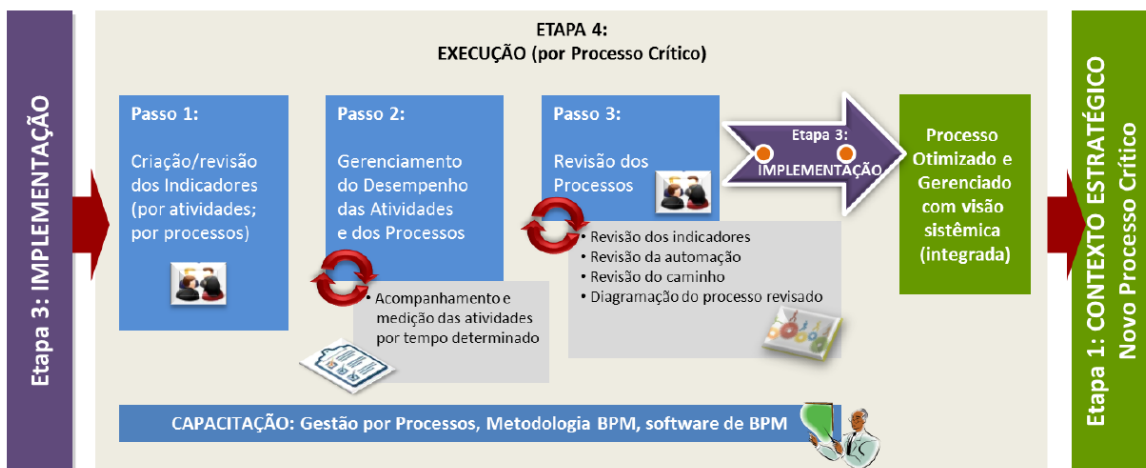
Fonte: Brodbeck (2013)

Como esse trabalho não se propõe a estudar a implementação dos novos processos de trabalho, essa etapa será realizada conforme a decisão da Universidade, pois é a ela quem cabe a decisão de mudar os processos atuais ou não, para implementação dessas ações de melhoria. No capítulo 4.5 são sugeridas algumas oportunidades de melhorias de cada processos e é realizada a modelagem de novos processos com as melhorias implementadas (TO-BE).

#### 4.4.4. Etapa 4 – Execução

A Etapa 4 envolve a execução dos processos em sua nova formatação. Nessa etapa devem ser criados os indicadores de desempenho dos processos, que são executados durante certo período de tempo para medição de seu tempo e custo de execução. Novos ajustes são realizados e essas medições são alteradas até que cheguem ao nível otimizado.

Figura 14 - Metodologia do EP - Etapa 4



Fonte: Brodbeck (2013)

Diferentemente da metodologia BPM, que prevê a criação desses indicadores logo no início do mapeamento dos processos atuais (AS-IS), o Escritório de Processos optou por realizar essa etapa somente nesse momento, pois como os processos não estavam documentados anteriormente, ficaria mais oportuno definir os indicadores nessa ocasião, onde haveria maior conhecimento e detalhamento das atividades, entradas e saídas envolvidas, sem preocupação inicial em medições de custos e tempos.

No modelo de Albuquerque e Rocha (2006) a criação de indicadores de desempenho também é feita anteriormente, na Fase 4 – Planejamento da Implantação/Transição.

#### 4.5. MODELAGEM E ANÁLISE DOS PROCESSOS DE MOBILIDADE

Para este estudo foram selecionados para a análise e modelagem os processos de mobilidade IN; que é a denominação que a Universidade utiliza para a mobilidade de alunos estrangeiros; o processo de mobilidade OUT, denominação para mobilidade de alunos da Universidade que realizam intercâmbio no exterior; o processo de criação de Convênios, o processo de contratação de professor visitante e o processos de doutorado sanduíche para o exterior pelo Programa de Doutorado Sanduíche ao Exterior da CAPES (PDSE). Contudo, cabe lembrar que os programas de mobilidade disponíveis na Universidade não se limitam aos aqui apresentados.

Os processos aqui apresentados para a mobilidade IN e para a mobilidade OUT são específicos para os alunos de graduação, pois para alunos da pós-graduação cada Unidade Acadêmica possui etapas e requisitos diferentes de acordo com o tipo de vínculo que o aluno irá ter com a Universidade, dificultando a criação de um processo que atenda a todas essas variações.

Apresenta-se a seguir a diagramação dos processos atuais (AS-IS), a análise do processo, as oportunidades de melhorias identificadas e a diagramação do processo com as melhorias implementadas (TO-BE), conforme analisado.

##### **4.5.1. Mobilidade OUT**

A mobilidade OUT é como a Universidade denomina o intercâmbio de alunos dos cursos de graduação da UFRGS, para estudos em uma instituição estrangeira, pelo período máximo definido no Convênio firmado, conforme Resolução n. 11/2013 (UFRGS, 2013). A mobilidade OUT é regulada também pelas Resoluções 17/2007, e 33/2000 do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFRGS (CEPE).

O afastamento para realização de estudos sem a existência de um acordo de cooperação (Convênio ou Protocolo entre a UFRGS e a universidade estrangeira), denominado “intercâmbio”, não se enquadra nas premissas apresentadas, e o

período máximo de permanência de afastamento do aluno se limita a 2 semestres letivos.

O aluno interessado na mobilidade acadêmica deve primeiramente escolher o programa desejado, que pode ser um programa criado por Edital ou por um Convênio ou Protocolo. Os Editais envolvem a participação da RELINTER em quase todas as etapas do processo, desde o recebimento da candidatura do aluno até as orientações finais antes da viagem e acompanhamento do intercâmbio. Já os Convênios e Protocolos podem ser, em algumas situações, administrados pelas Unidades Acadêmicas. Assim, o processo de candidatura, seleção e orientação do aluno é realizado pela própria Unidade.

Quando o programa de mobilidade é criado pela UFRGS/ RELINTER, como é o caso dos Programas Erasmus Mundus, Santander Luso-Brasileiras, Santander Top China, Universidade de Tubingen, entre diversos outros, a RELINTER se envolve em quase todas as atividades, desde o recebimento de candidaturas, formação de banca de seleção, homologação da inscrição e as orientações ao aluno. Em geral, esses programas oferecem bolsas de estudo e são destinados a estudantes de cursos diversos, de acordo com cada requisito específico, diferentemente de Convênios e Protocolos firmados por Unidades Acadêmicas, que comumente são destinados aos estudantes do curso daquela Unidade que o formalizou. O processo de criação dos convênios de mobilidade pela Escola de Administração está sendo tratado no capítulo 4.5.3.

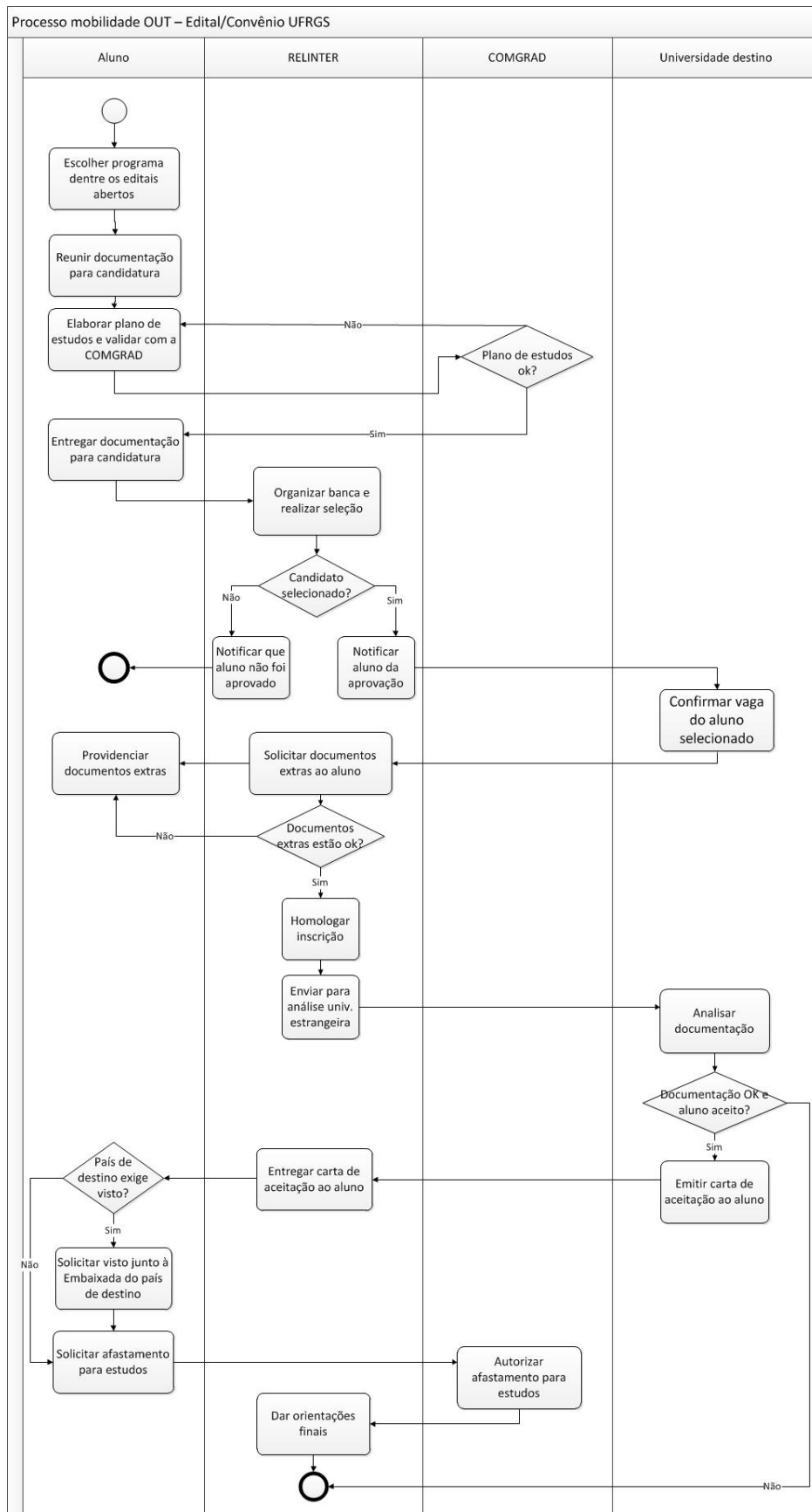
Embora menos comum, alguns convênios de mobilidade que foram firmados pela Escola de Administração, como o convênio com o Instituto Tecnológico de Monterrey (México) e o protocolo firmado com a Reims Management School - RMS (França), seguem um fluxo diverso do que está sendo apresentado na figura 15. Nesse caso, excepcionalmente, as atividades de seleção dos alunos, homologação e solicitação da carta de aceitação são realizadas pela COMGRAD e pelo professor responsável pela criação do convênio.

Como a prática mais comum é a que está sendo apresentada, optamos pela análise e diagramação desta. O processo atual de mobilidade OUT por Convênio ou Protocolo firmado pela Escola de Administração é o que está apresentado no diagrama a seguir<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Os diagramas aqui apresentados estão disponíveis no Apêndice desse trabalho, em resolução ampliada.

Figura 15 - Processo mobilidade OUT – AS-IS



Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.5.1.1. Análise do processo atual mobilidade OUT

O processo atual de candidatura e inscrição envolve a participação do aluno, da RELINTER, da COMGRAD e da Universidade de destino e consiste das seguintes atividades:

- a) Escolher intercâmbio: o aluno faz a escolha do programa de intercâmbio que irá realizar;
- b) Reunir documentação para candidatura: o aluno reúne os documentos previstos para o programa que irá se candidatar, de acordo com os requisitos previstos, como histórico escolar, carta de interesse, atestado de frequência, etc;
- c) Elaborar plano de estudos e enviar para validação da COMGRAD: o aluno deve entregar à COMGRAD a relação de disciplinas que pretende estudar na universidade estrangeira. A COMGRAD deve verificar se essas disciplinas condizem com as que a própria Universidade oferece, para posterior aproveitamento. Se há relação, a COMGRAD assina atestando que aprova o plano de estudos e entrega para o aluno juntar ao restante da documentação. Se não há relação, a COMGRAD retorna o plano de estudos para que o aluno faça as mudanças necessárias e solicite novamente a validação;
- d) Entregar documentação para candidatura: de posse de todos os documentos exigidos, o aluno entrega-os para que a RELINTER formalize sua candidatura;
- e) Organizar banca e realizar seleção: a RELINTER organiza uma banca de seleção, composta por professores de origem das Unidades Acadêmicas cujos candidatos são maioria. A banca faz as entrevistas com todos os candidatos aptos e toma a decisão, que é registrada em ata. O aluno é notificado de sua aprovação ou não. Caso não seja aprovado, o processo encerra-se nesse momento. Sendo aprovado, dá-se continuidade para próxima etapa;
- f) Confirmar a vaga com a universidade de destino: a RELINTER confirma com a universidade de destino a existência da vaga e a notifica sobre a seleção.



- g) Homologar a inscrição: é registrada em uma planilha de controle interno a homologação da seleção do aluno para o intercâmbio;
- h) Solicitar carta de aceitação: a RELINTER solicita à universidade de destino uma carta de aceitação, para que o aluno providencie seu afastamento e, se necessário, seu visto para o país de destino;
- i) Solicitar afastamento de estudos: o aluno abre um pedido de afastamento para realização de estudos no Portal do Aluno;
- j) Aprovar afastamento de estudos: A COMGRAD faz a aprovação do afastamento de estudos do aluno via Portal;
- k) Dar orientações finais: A RELINTER passa ao aluno as últimas orientações antes da viagem e o processo se encerra.

#### **4.5.1.2. Oportunidades de melhorias**

São apresentados a seguir os pontos que poderiam ser melhorados no processo, conforme entrevistas realizadas com alunos que já estudaram no exterior pelos programas de mobilidade e com servidores da RELINTER:

##### **a) Validação do plano de estudos:**

O aluno entrevistado 2 afirmou que essa atividade só foi realizada após a chegada na Universidade de destino, pois no momento da inscrição e seleção do seu programa de mobilidade a Universidade não exigiu essa validação. O Entrevistado 2 relata que:

Como minha matrícula seria bem depois, eu não tive um plano de estudos no momento da inscrição para validar com a COMGRAD Quando solicitei o afastamento, ainda não tinha também, então tive que anexar no formulário de afastamento essa observação que meu plano de estudos seria feito e anexado posteriormente. Quando eu tive meu plano de estudos (já estava na França), enviei pra COMGRAD eles assinaram e então meu irmão pegou e levou no DECORDI pra ser anexado ao processo de afastamento.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Entrevista concedida pelo aluno Entrevistado 2, aluno de graduação da Escola de Administração. Entrevista 2 [abril 2014]. Entrevistador: autora desse trabalho. Porto Alegre, 2014. O roteiro de entrevista encontra-se disponível no Apêndice 2 desse trabalho.

Portanto, a validação do plano de estudos nem sempre é feita no momento da inscrição do candidato, podendo ocorrer após a matrícula do aluno na instituição de destino. Nesse momento é que seria mais oportuno solicitar essa validação, pois há a confirmação, também, da disponibilidade de vagas nas disciplinas solicitadas.

Já existe uma previsão normatizada dessa variação apresentada: A Instrução Normativa nº 02/2013, que trata dos procedimentos a serem adotados na mobilidade acadêmica no âmbito do Programa Ciência sem Fronteiras, em seu Art. 2º, § 1º prevê que

No caso do Plano de Estudos não ter sido finalizado a tempo, por motivos de trâmite do processo junto ao órgão de fomento ou à instituição estrangeira, o aluno deverá solicitar explicitamente que o plano de estudos seja analisado e aprovado posteriormente (o que deverá ocorrer antes do início das atividades discentes na instituição estrangeira), ficando o aluno responsável por comunicar a COMGRAD de todas as alterações em seu plano de estudos.

Portanto, seria coerente a ampliação dessa norma para que abranja as demais modalidades de mobilidade acadêmica na graduação.

b) Confirmação da vaga com a universidade de destino:

O aluno Entrevistado 3, estudante de graduação da Escola de Administração, relatou que “após a confirmação da sua seleção para o programa de intercâmbio Santander Fórmula, a vaga para a Universidade que ele havia escolhido não foi confirmada, sendo necessária a escolha de uma outra Universidade e gerando certa insegurança, pois essa confirmação deveria ter sido feita anteriormente à seleção” (informação verbal)<sup>5</sup>.

c) Homologar a inscrição:

A homologação da inscrição para o intercâmbio é feita através de troca de e-mail entre a RELINTER e a universidade de destino do estudante. Essa informação é gravada em planilhas internas para controle dos servidores da RELINTER, e não em um sistema web. Portanto, não é possível a consulta direta por servidores de fora da Secretaria e não há uma padronização desse controle.

---

<sup>5</sup> Entrevista concedida pelo aluno Entrevistado 3, estudante de graduação da Escola de administração. Entrevista 3 [abril 2014]. Entrevistador: autora desse trabalho. Porto Alegre, 2014 O roteiro de entrevista encontra-se disponível no Apêndice 2 desse trabalho.

A criação de um sistema de controle de intercâmbios com acesso web deixaria essas informações mais claras e acessíveis e facilitaria a consulta e acesso – o que está sendo desenvolvido por um bolsista do curso de ciências da computação junto à RELINTER.

d) Afastamento para estudos:

O pedido de afastamento para estudos, realizado pelo Portal do Aluno, não identifica nenhuma informação sobre o intercâmbio do aluno. Não há como saber a duração do intercâmbio, qual o programa, o país de destino ou a Universidade. Portanto, a Unidade Acadêmica não tem acesso via sistema a essas informações e, com isso, não tem um efetivo controle dos seus estudantes em mobilidade acadêmica. Quando é necessário obter essas informações é preciso consultar a RELINTER, que por sua vez possui esse controle de forma precária, em planilhas não disponíveis na web.

#### **4.5.1.3. Modelagem do novo processo de mobilidade OUT– TO-BE**

Após a análise anterior, identificou-se que as oportunidades de melhoria poderiam ser implementadas em relação ao processo em sí, em relação aos registros internos da Universidade e à atribuição de atividades a outras áreas. As atividades acrescentadas foram salientadas utilizando uma borda de espessura mais larga que as demais, na figura 16.

No novo processo a etapa de validação do plano de estudos seria posposta para o momento após a chegada do aluno na universidade de destino, já que o plano é quase sempre alterado no momento da matrícula na universidade de destino, pois é natural que haja mudanças nas disciplinas a serem oferecidas naquela universidade entre o início do processo de seleção e a efetiva matrícula do aluno.

Na organização da banca para seleção dos estudantes, se há participação significativa de estudantes do curso de administração, a RELINTER poderia solicitar à COMINT da EA que indique professores para participarem da seleção. Assim, a

COMINT iniciaria seu envolvimento no processo a partir desse momento e seria efetivamente responsável pelo processo de intercâmbio dos alunos junto à EA.

Após a decisão sobre os alunos selecionados, a RELINTER faria a homologação da seleção já no novo sistema de registro de intercâmbios, que está em desenvolvimento. Dessa forma as informações ficariam consolidadas e concentradas nesse sistema, e poderia ser concedido acesso à consultas nesse sistema para os demais servidores da Universidade.

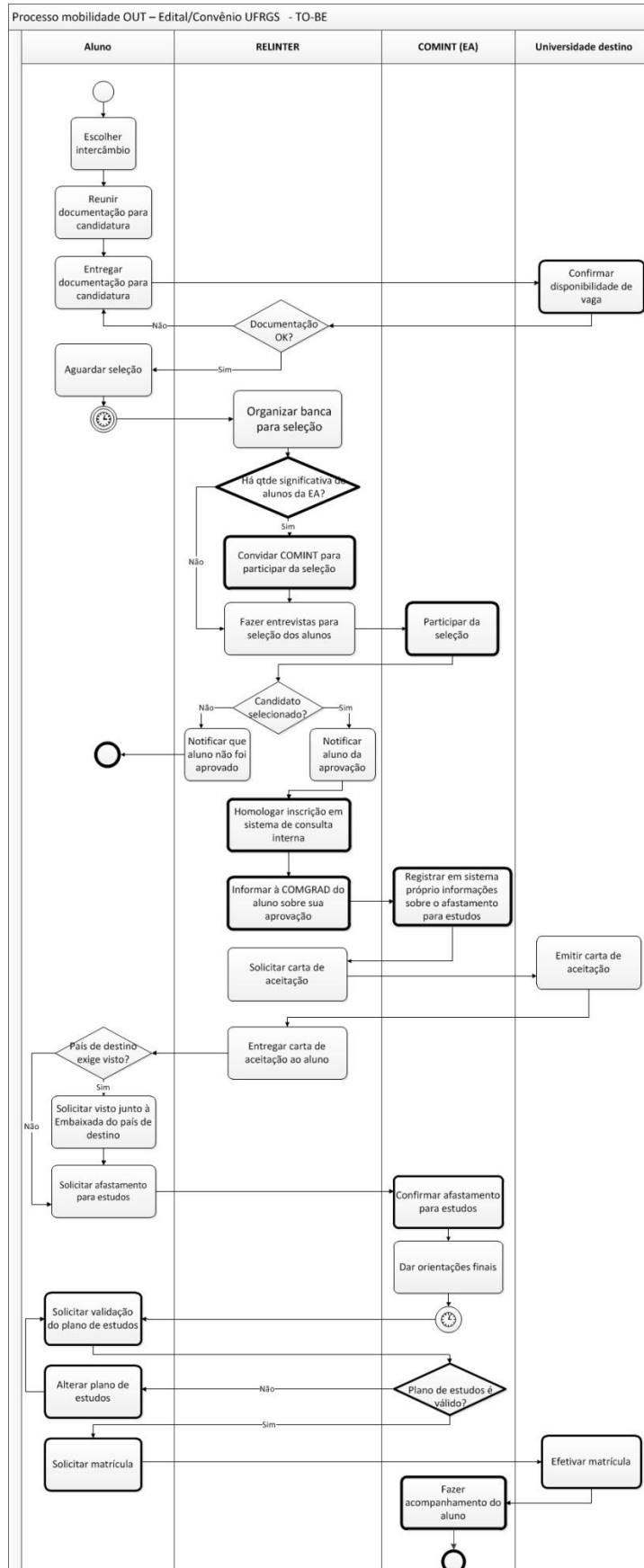
As atividades de aprovação do afastamento para estudos e orientações finais, antes destinadas à COMGRAD, seriam de atribuição da COMINT nesse novo processo, pois, naturalmente, a Comissão teria legitimidade para decidir a aprovação do afastamento. Essa aprovação seria também mudada para uma “confirmação” somente do afastamento, pois já é de conhecimento da COMINT que o aluno irá se afastar. A Comissão também poderia auxiliar nas orientações finais ao aluno, por estar mais próxima dos alunos que estudam na EA.

Foi incluída, ainda, uma nova atividade, de responsabilidade também da COMINT, de acompanhamento do aluno pós-embarque, que envolveria o acompanhamento da chegada do aluno, da matrícula na universidade estrangeira e demais orientações, pois hoje esse acompanhamento não ocorre e a RELINTER não possui estrutura e pessoal para fazer esse acompanhamento, dada a grande quantidade de intercambistas que a Universidade possui. Apresenta-se na figura 16 o diagrama do processo TO-BE, com as oportunidades de melhoria diagramadas.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> O diagrama da figura 16 está disponível em resolução ampliada no Apêndice 5.

**Figura 16 - Processo de mobilidade OUT - TO-BE**



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.5.2. Mobilidade IN

A mobilidade IN é como a UFRGS denomina o intercâmbio de alunos da graduação de universidades estrangeiras que vêm para Universidade para estudos, por determinado período de tempo.

A mobilidade de alunos visitantes é regulamentada pelas Resoluções 17/2007 e 33/2000 do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFRGS (CEPE). A Resolução 17/2007 estabelece as Normas Básicas da Graduação e em sua Seção II estabelece as normas para o discente visitante, indicando critérios para sua aceitação, a duração máxima de 2 semestres para sua permanência, os documentos necessário para sua matrícula e a designação obrigatório de tutor para o estudante, indicado pela Comissão de Graduação de seu curso. Na seção III desta mesma Resolução se estabelece que a Mobilidade Acadêmica se diferencia da modalidade Discente Visitante apenas pela existência de convênio formalizado entre a UFRGS e as Instituições de Ensino Superior nacionais ou estrangeiras, aplicando-se as mesmas normas estabelecidas para os discentes visitantes.

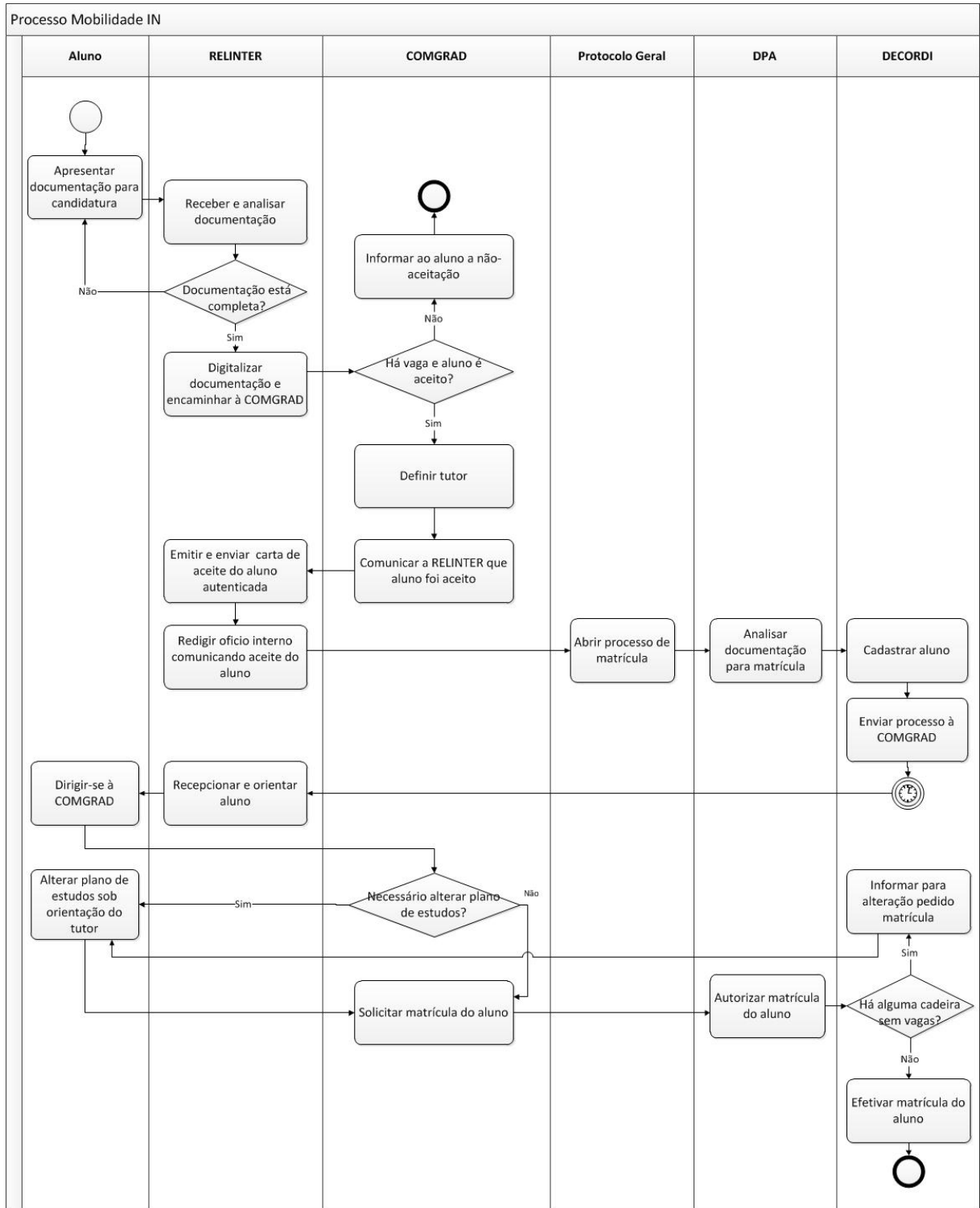
A Resolução 33/2000 estabelece as Normas para Admissão e Acompanhamento de Alunos Visitantes. Reitera as mesmas normas estabelecidas pela Resolução 17/2007 e define procedimentos, prazos, requisitos e responsáveis para a solicitação de admissão e matrícula destes alunos.

Para a admissão de alunos para a mobilidade IN, a candidatura é efetuada de acordo com os requisitos relacionados no Convênio ou Protocolo anteriormente firmado com a UFRGS. A seleção ocorre pela universidade de origem desse aluno, salvo disposição contrária no Convênio. Em seguida esse aluno entra em contato com a RELINTER e o processo segue conforme o fluxo desenhado no diagrama apresentado na figura 17.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Disponível também no Apêndice 6, em resolução ampliada.

Figura 17- Processo mobilidade IN – AS IS



Fonte: elaborado pela autora

#### 4.5.2.1. Análise do processo atual mobilidade IN – AS-IS

O processo atual de mobilidade de alunos estrangeiros intercambistas envolve a participação do aluno, da RELINTER, da COMGRAD, do Protocolo Geral, do DPA e DECORDI, e consiste das seguintes atividades:

- a) Apresentar documentação de candidatura à mobilidade: após o aluno decidir estudar na UFRGS, ele deverá verificar os requisitos e a documentação exigida de acordo com o programa de mobilidade escolhido e enviar à RELINTER;
- b) Receber e analisar a documentação: A RELINTER deve receber, analisar e verificar se a documentação está completa. Caso não esteja, deve informar ao aluno para que ele providencie os documentos faltantes e os envie. Caso a documentação esteja completa, o processo segue para a próxima etapa;
- c) Digitalizar documentação e encaminhar à COMGRAD: a RELINTER deve escanear os documentos apresentados para o aluno e os enviar para a COMGRAD da Unidade Acadêmica onde o aluno irá estudar;
- d) Confirmar a vaga: A COMGRAD deverá confirmar a existência de vaga para o aluno que pretende fazer o intercâmbio. Caso não haja vaga, deve informar ao aluno que não é possível fazer a mobilidade para aquele curso e o processo se encerra. Se há vaga e o aluno é aceito, o processo segue;
- e) Definir tutor: a COMGRAD deverá indicar um tutor para acompanhar o aluno em todo o seu período de intercâmbio. Esse tutor será responsável por ajudá-lo na escolha de disciplinas que ele irá cursar e pelo acompanhamento e orientação durante seus estudos;
- f) Comunicar à RELINTER que o aluno foi aceito: a COMGRAD deve informar à RELINTER a aceitação do aluno, e a existência de sua vaga;
- g) Emitir e enviar carta de aceite autenticada: a RELINTER deve redigir uma carta de aceite do aluno, que é o documento oficial que confirma que o aluno é aceito para realizar seu intercâmbio. Com esse documento o aluno poderá providenciar seu visto, se for necessário, e tomar as providências necessárias junto à sua universidade de origem;



- h) Redigir ofício interno comunicando o aceite do aluno: a RELINTER elabora um ofício formalizando a aceitação do aluno para realização de estudos e o envia para o Protocolo Geral;
- i) Abrir processo de matrícula: o Protocolo Geral deverá criar um processo solicitando a matrícula daquele aluno;
- j) Analisar documentação para a matrícula: o DPA receberá esse processo e analisará a documentação e as normativas referentes à matrícula de aluno internacional;
- k) Cadastrar aluno: o DECORDI deverá efetivar o cadastro inicial do aluno para posterior matrícula;
- l) Enviar processo à COMGRAD: após esse cadastro ter sido concluído, o DECORDI enviará o processo do aluno novamente à COMGRAD, até que o aluno faça sua viagem;
- m) Recepcionar e orientar ao aluno: na chegada do aluno à UFRGS, a RELINTER faz o primeiro contato, sua recepção e orientação. Nesse momento é também criado o número de identificação do aluno e solicitado o cartão UFRGS. São também passadas orientações gerais quanto à procedimentos para cadastramento de CPF na Receita Federal, entre outras;
- n) Dirigir-se à COMGRAD: o aluno deve se dirigir à sua COMGRAD para seguimento do processo de recepção e pedido de matrícula nas disciplinas que serão cursadas;
- o) Conferência do plano de estudos: juntamente com o tutor escolhido anteriormente, é verificado se são necessárias alterações no plano de estudos inicial. Se sim, o aluno deve alterar o plano de estudos sob orientação do seu tutor. Após, ou caso não sejam necessárias alterações, a COMGRAD deverá solicitar sua matrícula, encaminhada no mesmo processo que foi aberto anteriormente e que está já em poder da COMGRAD. Esse processo será enviado ao DPA para continuidade;
- p) Autorizar a matrícula do aluno: o DPA deverá analisar o pedido de matrícula e dar sua autorização para que ela seja efetivada. Em seguida o processo segue ao DECORDI;
- q) Confirmar vagas nas disciplinas solicitadas: Caso todas as disciplinas solicitadas tenham vagas disponíveis, a matrícula é efetivada. Caso alguma

disciplina solicitada não tenha vaga, o DECORDI deverá informar à COMGRAD para que sejam feitas as alterações necessárias no pedido de matrícula;

- r) Efetivar matrícula do aluno: é realizada a matrícula do aluno nas disciplinas solicitadas e cujas vagas estão disponíveis e o processo se encerra.

#### **4.5.2.2. Oportunidades de melhoria**

- a) Conferência plano de estudos:

Essa etapa é crítica por ser necessária muita atenção e cuidado na decisão sobre quais disciplinas serão cursadas. Esse plano de estudos quase sempre é alterado em relação ao que inicialmente o aluno elabora, ainda no momento da sua confirmação de aceitação, antes da viagem. Como há um intervalo de alguns meses entre a confirmação do intercâmbio e a chegada do aluno na Universidade, há modificação de disciplinas ofertadas, vagas disponíveis, horários, professores, etc. é importante atentar o aluno que é muito provável que haverá modificações neste plano de estudos inicial, para não causar frustrações posteriores.

- b) Matrícula do aluno:

A matrícula de alunos estrangeiros ocorre somente após a matrícula dos alunos regulares. Também é feita por processo em papel, o que leva muito mais tempo para as confirmações, alterações e validações necessárias que a matrícula eletrônica.

Atualmente, a matrícula é solicitada pela COMGRAD, após a definição do plano de estudos do aluno em conjunto com o tutor. O Entrevistado 5, servidor da COMGRAD da Escola de Administração, relatou que:

atualmente, a COMGRAD não tem conhecimento se haverá vagas para aquele aluno se está sendo solicitada alguma disciplina que não é de responsabilidade daquela Unidade Acadêmica, o que é muito comum no curso de Administração, pois os alunos podem cursar disciplinas do curso de Economia, Contabilidade, Direito, etc (informação verbal)<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Entrevista concedida pelo Entrevistado 5, servidor técnico-administrativo da Escola de Administração. Entrevista 5 [abril 2014]. Entrevistador: autora desse trabalho. Porto Alegre, 2014 .

No caso de uma disciplina de outra Unidade, só haverá conhecimento de existência de vaga para essa disciplina após o processo chegar ao DECORDI. Nesse momento, o DECORDI irá fazer essa conferência e, caso não haja vaga, devolver o processo à COMGRAD para que seja alterado o pedido de matrícula. Essa etapa pode ser refeita diversas vezes e geralmente leva vários dias para que seja completada, tornando o processo demorado. Ainda, há o risco de o aluno estar assistindo aulas de uma disciplina cuja vaga posteriormente não seja confirmada e o aluno deverá deixar de assistir aulas dessa disciplina, desperdiçando seu tempo e esforço.

Segundo a Resolução nº 11/2013 do CEPE, que estabelece as Normas Básicas da Graduação, em sua Seção III, § 4º:

Ao discente em mobilidade acadêmica é garantida vaga nas atividades de ensino constantes no plano de estudos aprovado pela Comissão de Graduação, sem prejuízo das vagas destinadas ao discentes regulares da Universidade.

Portanto, o plano de estudos aprovado pela COMGRAD deveria ser definitivo e as vagas nas disciplinas solicitadas deveriam ser garantidas. Nesse ponto, pelos relatos apresentados por alunos intercambistas e pelos próprios servidores responsáveis pela matrícula dos alunos estrangeiros na Escola de Administração, é notável que a regulamentação estabelecida pela Universidade não está sendo seguida.

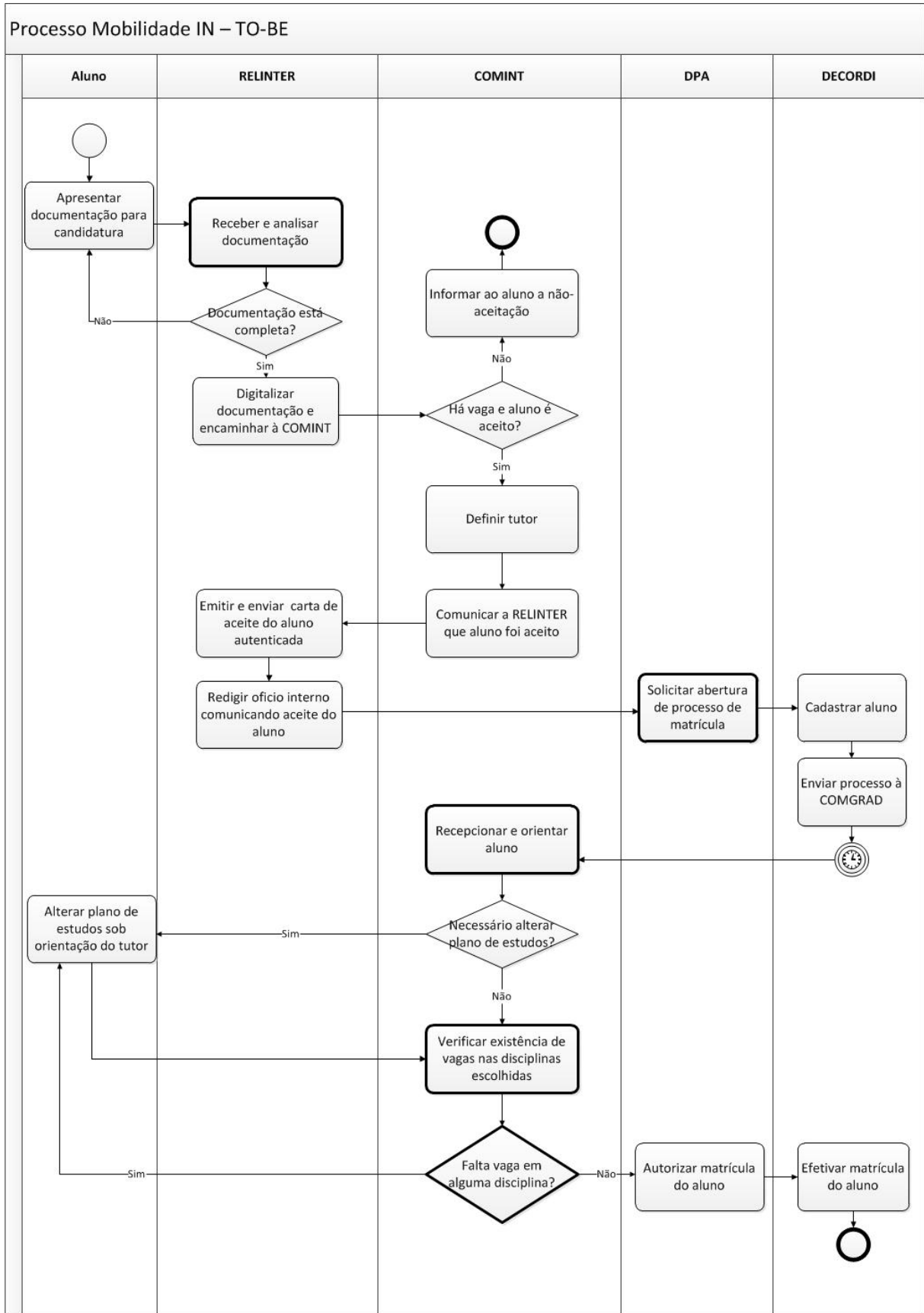
#### **4.5.2.3. Modelagem do novo processo de Mobilidade IN – TO-BE**

Após análise do processo AS-IS, identificou-se que as oportunidades de melhoria poderiam ser implementadas especialmente em relação à atribuição das responsabilidades da COMGRAD se tornarem responsabilidades da COMINT, já que a Comissão teria legitimidade para orientar os alunos, definir tutor e auxiliar no processo de matrícula. As atividades acrescentadas foram salientadas utilizando uma borda de espessura mais larga que as demais no diagrama da figura 18.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Disponível também no Apêndice 7, em resolução ampliada

Figura 18 - Processo de mobilidade IN - TO-BE



Fonte: elaborado pela autora

A primeira mudança sugerida seria a exclusão da atividade da DPA “analisar documentação para a matrícula”, pois ela é redundante, já que a RELINTER realiza essa análise ao receber a documentação do candidato. Se a RELINTER tem legitimidade para conferir a documentação e confirmar se o candidato se enquadra nas resoluções que dizem respeito à mobilidade de alunos de outras instituições para a UFRGS (Resoluções 33/2000 e 17/2007 do CEPE), não deveria ser necessária uma nova análise por parte da DPA, pois haveria o risco de, caso haja alguma negativa por parte da DPA, serem invalidadas todas as etapas anteriores e o aluno ter negada sua matrícula após já ter passado por todo o processo de candidatura, seleção e orientação.

A alteração seguinte é atribuição à COMINT pela recepção e orientação do aluno, liberando a RELINTER dessa atividade. As atividades que eram efetuadas no momento da chegada do aluno à Universidade, como pedido do cartão de identificação e orientações, poderiam ser efetivadas pela COMINT.

Assim, a COMINT logo poderá verificar se é necessária alteração no plano de estudos do aluno. Caso haja necessidade, a alteração poderá ser feita logo após a recepção do aluno, com orientação do seu tutor.

Outra alteração significativa se dá em relação à matrícula desses alunos: antes do envio do pedido de matrícula a COMINT poderia se encarregar de confirmar a existência de vaga nas disciplinas solicitadas. Como está em andamento o desenvolvimento de uma nova funcionalidade no sistema de matrículas, quando for possível a matrícula online do aluno em mobilidade essa verificação deverá ser automatizado. Por enquanto essa verificação é possível através de consulta à COMGRAD ou às Unidades Acadêmicas responsáveis pelas disciplinas solicitadas, quando for o caso. Dessa maneira, quando o pedido de matrícula chegar ao DECORDI, seja por meio eletrônico ou não, as vagas terão sido confirmadas e não será necessário reiniciar o processo de escolha das disciplinas e enviar novo pedido.

### 4.5.3. Criação de Convênios pela Escola de Administração

O processo de criação de um Convênio ou Protocolo para realização de mobilidade acadêmica de alunos segue as normas descritas na Resolução n. 35/1993 do CEPE (UFRGS, 1993), que estabelece que

a participação dos corpos docente, discente e técnico-administrativo na realização dos trabalhos de pesquisa e serviços estipulados nesses convênios, contratos e acordos é desejável na medida em que pode contribuir para a melhoria da qualidade do ensino e da pesquisa da Universidade e para levar à comunidade os conhecimentos de que dispõe.

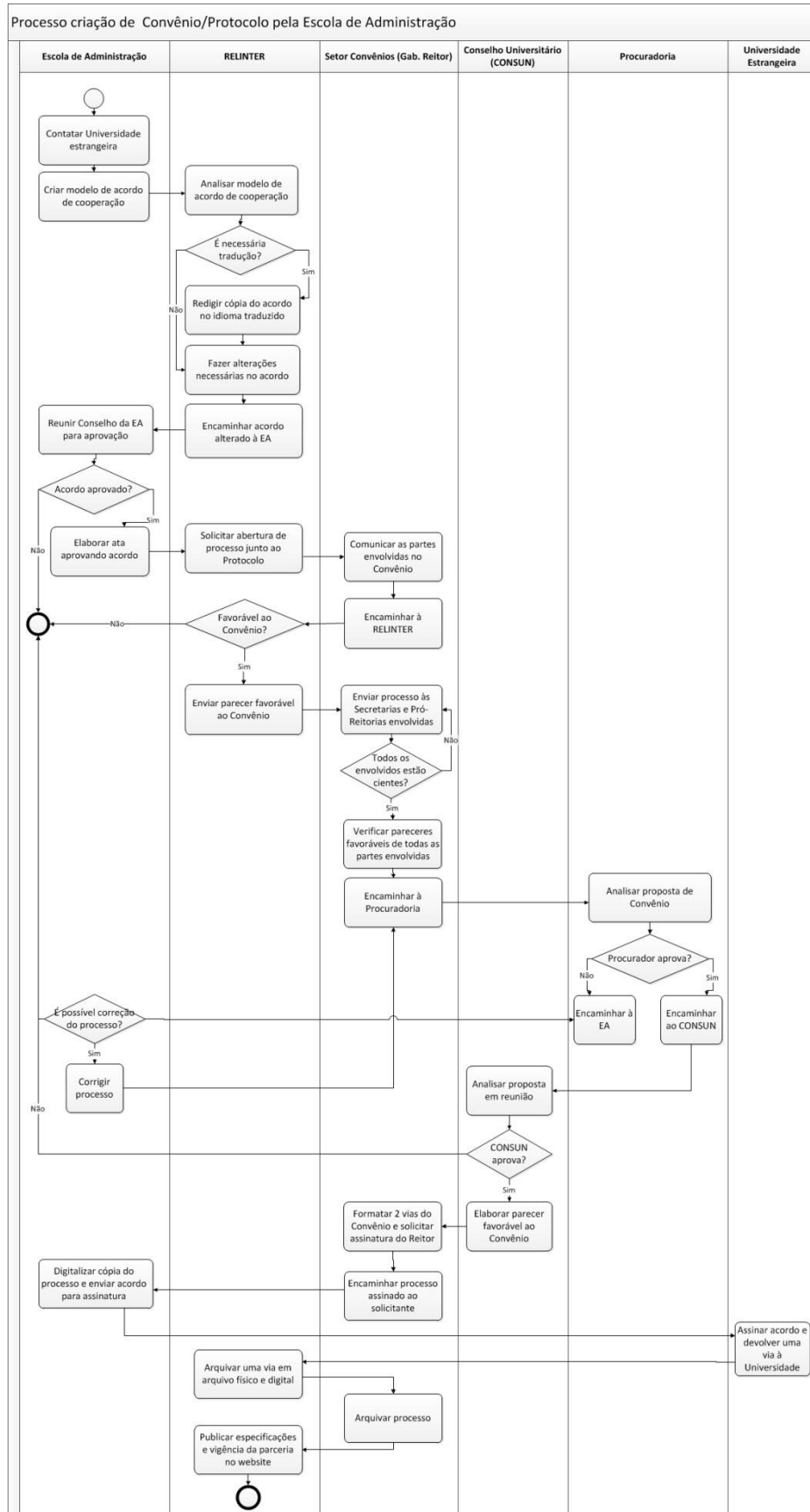
As Unidades Acadêmicas tem autonomia para firmarem Convênios ou Protocolos com instituições de ensino, nacionais e estrangeiras, que possam contribuir para a consolidação e expansão da cooperação internacional da UFRGS com instituições na área acadêmica.

A criação desse convênio é o processo que envolve a participação de mais atores dentre os estudados, pois exige maior formalização e anuência dos envolvidos, como o Setor de Convênios do Gabinete do Reitor, o Conselho Universitário e a Procuradoria da Universidade. A Universidade disponibiliza, em sua página institucional, um manual de criação de convênios, com informações básicas sobre o processo. Por se tratar de um manual genérico, com informações que dizem respeito tanto à convênios com universidades quanto com fundações de apoio ou instituições externas para realização de projetos de trabalho, pesquisa ou interações acadêmicas, o processo específico de convênios para a mobilidade acadêmica não está detalhado. Para melhor ilustrar esse processo, apresentamos a seguir na figura 19 seu fluxo operacional.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Disponível também no Apêndice 8, em resolução ampliada.

Figura 19 - Processo de criação de Convênio pela Escola de Administração



Fonte: adaptado de RELINTER (2012)

#### **4.5.3.1. Análise do processo atual**

O processo de criação de convênio inicia-se com o contato entre a Escola de Administração com a universidade estrangeira para negociação e acordos iniciais. Após, é elaborada um modelo do acordo de cooperação. Esse modelo pode ser fornecido pela RELINTER, mas também é comum ser redigido pela própria Unidade Acadêmica. Após, a RELINTER analisa o modelo elaborado e, se for necessária tradução, faz a redação no idioma traduzido. Caso não seja necessária tradução, são feitas as alterações no contrato, para que o modelo fique em conformidade com as normas adotadas na Universidade. O documento é reencaminhado à EA, que reúne o Conselho da Escola de Administração para aprovar o acordo, em reunião. Se não for aprovado, o processo se encerra. Caso aprovado, é elaborada ata informando a decisão favorável, que é enviada junto com a proposta de acordo de cooperação para a RELINTER novamente, para que seja aberto processo de solicitação de aprovação de convênio, que por sua vez é enviado ao Setor de Convênios do Gabinete do Reitor.

O Setor de Convênios irá comunicar as partes envolvidas que há um pedido de criação de convênios aberto e encaminhar o processo à RELINTER, que também dará seu parecer favorável ou não. Caso não seja aprovado, o processo se encerra. Se favorável, é enviado parecer ao Setor de Convênios, que irá encaminhar o processo com os pareceres às Secretarias e Pró-Reitorias envolvidas. Confirmada a ciência de todos os envolvidos e os pareceres favoráveis de todas as partes, o processo é encaminhado à Procuradoria da Universidade, que irá analisar a proposta de Convênio. O Procurador também irá decidir sobre a aprovação do Convênio. Em caso de não aprovação, o processo é reencaminhado à EA para verificação da possibilidade da correção das inconsistências apontadas pelo Procurador. Se não for possível corrigi-las, o processo se encerra. Havendo possibilidade de correção, estas são realizadas e o processo retorna à Procuradoria para nova análise.

Caso o Procurador aprove a proposta de criação do acordo, encaminha-se o processo ao Conselho Universitário (CONSUN), que é o órgão máximo normativo,



deliberativo e de planejamento da Universidade. O CONSUN deve analisar a proposta em reunião, onde será tomada a decisão final de aprovação ou não. Se aprovado, é dado parecer final favorável e o Setor de Convênios solicitará a assinatura do Reitor da Universidade. Após assinatura do Reitor, o acordo é devolvido à EA, que digitalizará cópia do processo e enviará o acordo para assinatura da Universidade estrangeira. Após assinado por todas as partes, a RELINTER se encarrega de arquivar uma via física e digital do acordo, o Setor de Convênios arquivar o processo e a RELINTER publica especificações do convênio e vigência no *website* da Universidade.

#### **4.5.3.2. Oportunidades de melhorias**

Embora o processo apresentado exija diversas etapas de verificação e aprovação por várias entidades dentro da Universidade, entende-se que são procedimentos importantes a serem tomados devido às formalidades necessárias, como o atendimento à legislação federal e normas internas da UFRGS, bem como para que a parceria fique registrada para fins históricos, estatísticos e de controle.

A participação da COMINT poderia ser intensiva nesse processo, tanto para revisão do texto do acordo de cooperação, para evitar que sejam criadas cláusulas que a Universidade não poderia cumprir, como a definição já no Convênio do número de vagas a serem ofertadas.

Ainda, a COMINT poderia participar do Conselho da Escola de Administração para dar seu voto e parecer quanto à decisão de criação ou não do convênio, visto que seria a entidade mais legítima para opinar sobre o assunto, no âmbito da EA.

Ainda, poderia haver melhorias quanto à comunicação interna entre as Unidades acadêmicas e a RELINTER, após o fechamento do convênio. Um Professor da EA entrevistado (Entrevistado 6), responsável por um acordo com uma universidade estrangeira, relatou:

o que acho mais problemático é que nós, professores que iniciamos o contato, acabamos sem saber do início dos cursos de lá, como os alunos daqui tem de proceder, etc. Isso poderia ser feito pela RELINTER<sup>11</sup>.

A melhoria na comunicação interna é um dos fatores críticos tanto nesse processo como nos demais aqui apresentados. Como solução para este problema, a participação efetiva da COMINT em todas as etapas dos processos de mobilidade poderiam facilitar a comunicação entre alunos, professores e servidores da Escola de Administração com as demais áreas da Universidade.

#### **4.5.4. Professor Visitante**

O professor visitante é aquele professor convidado por Departamento, Centro Interdisciplinar ou Programa de Pós-Graduação que venha a desempenhar atividades de ensino e/ou pesquisa no âmbito da UFRGS, por prazo determinado, limitado a 24 meses. A Universidade determina em sua Resolução n. 23/2012 do CEPE as normas para a participação de professor visitante.

As atividades desenvolvidas pelo professor visitante são realizadas em regime de tempo integral e dedicação exclusiva, contudo possuem caráter voluntário, com percepção somente de bolsa ou financiamento, que pode ser concedida por outras entidades que não a Universidade.

A CAPES e a FAPERGS são os principais fomentadores de programas voltados à professores visitantes, com programas como o PVE – Professor Visitante do Exterior, da CAPES, para a atração de professores estrangeiros para pesquisa e ensino nas universidades brasileiras, e os programas CAPES/Fulbright - Professor/Pesquisador Visitante nos EUA, Programa Pesquisador Visitante Senior no Estado do Rio Grande do Sul e o Programa de Internacionalização da Pós Graduação no Rio Grande do Sul (FAPERGS), voltados para a concessão de bolsas ou financiamentos para o desenvolvimento de pesquisas no exterior por parte de professores brasileiros.

Os programas acima mencionados possuem edital com critérios e características específicas, o que faz com que os seus processos sejam distintos do

---

<sup>11</sup> Entrevista concedida por Entrevistado 6, professor da Escola de Administração. Entrevista 6 [junho 2014]. Entrevistador: a autora. Porto Alegre, 2014

processo aqui apresentado, que por sua vez é de caráter genérico, indicando o fluxo de contratação de professores visitantes externos à UFRGS, sem a existência de um programa específico de mobilidade. O processo atual de contratação de professor visitante está representado na figura 20.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> A figura 20 está disponível em resolução ampliada no Apêndice 9



#### **4.5.4.1. Análise do processo atual**

O fluxo para contratação de professor visitante, disponível na página institucional da UFRGS, indica que o processo se inicia com a disponibilidade de bolsa ou financiamento para o professor que será convidado. Havendo disponibilidade de bolsa, é feito o convite ao professor, que poderá ou não aceitá-lo. Se aceito, o professor deverá reunir a documentação necessária, conforme a Resolução n. 23/2012 do CEPE. O setor que efetuou o convite (Departamento, Centro Interdisciplinar ou Programa de Pós-Graduação) deverá conferir a documentação e, se necessário, solicitar os documentos faltantes novamente ao professor.

Após essa etapa, deverá ser elaborado o Plano de Trabalho do professor, pelo Departamento/PPG que efetuou o convite. A Comissão do PPG ou a Comissão de Pesquisa deverá solicitar a criação do vínculo do professor à Pró-Reitoria, que por sua vez analisará a solicitação e formalizará o vínculo, emitindo também a autorização para emissão do cartão institucional da Universidade, com o número de identificação do professor.

Se o professor irá desenvolver atividades didáticas de ensino, o Professor deverá nesse momento elaborar um Plano de Trabalho específico, que será aprovado pelo Departamento, se irá desenvolver atividades no curso de graduação, ou será aprovado pela Comissão de Pós-Graduação, se as atividades são para a pós-graduação. Nesse último caso, ainda deverá ser solicitado à Câmara da Pós-Graduação o credenciamento do Plano de Trabalho e o processo é encerrado.

#### **4.5.4.2. Oportunidades de melhorias**

Não foi possível identificar as oportunidades de melhoria nesse processo pois não houve disponibilidade de professor visitante que fornecesse seu relato e não há, no momento, professor visitante desempenhando atividades junto à Escola de Administração.

Ainda, esse processo é, entre os demais processos de mobilidade estudado, o que mais gerou dificuldades de ser encontradas informações a respeito, mesmo por parte da Secretaria de Relações Internacionais. A Escola de Administração não possui muita tradição de trazer professores visitantes estrangeiros. Conforme informação repassado pelo Secretário de Relações Internacionais da Universidade, os programas de PPG que possuem maior experiência em trazer professores estrangeiros são os da Química, Física, Geociências, Agronomia, Escola de Engenharia e o Instituto de Letras.<sup>13</sup>

#### **4.5.5. Doutorado Sanduíche no Exterior pelo PDSE**

O Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE) é um programa da CAPES com o objetivo de apoiar a formação de recursos humanos de alto nível por meio da concessão de cotas de bolsas de doutorado sanduíche. As bolsas são destinadas a alunos regularmente matriculados em curso de doutorado no Brasil, que comprovem qualificação para usufruir, no exterior, de oportunidade de aprofundamento teórico, coleta e/ou tratamento de dados ou desenvolvimento parcial da parte experimental da tese a ser defendida. O programa Ciências sem Fronteiras é integrante do PDSE.

O período de permanência do aluno no exterior pode ser de 4 a 12 meses, devendo o aluno regressar até 6 meses antes de sua banca de defesa de tese. Para concorrer a bolsa, o aluno deverá ter concluído os créditos obrigatórios de seu curso, realizado sua banca de qualificação de projeto, além de ter obtido proficiência em dois idiomas estrangeiros.

Além do PDSE, o doutorando também poderá solicitar auxílio ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ. O pedido é feito diretamente pelo orientador na plataforma institucional da Fundação Carlos Chagas.

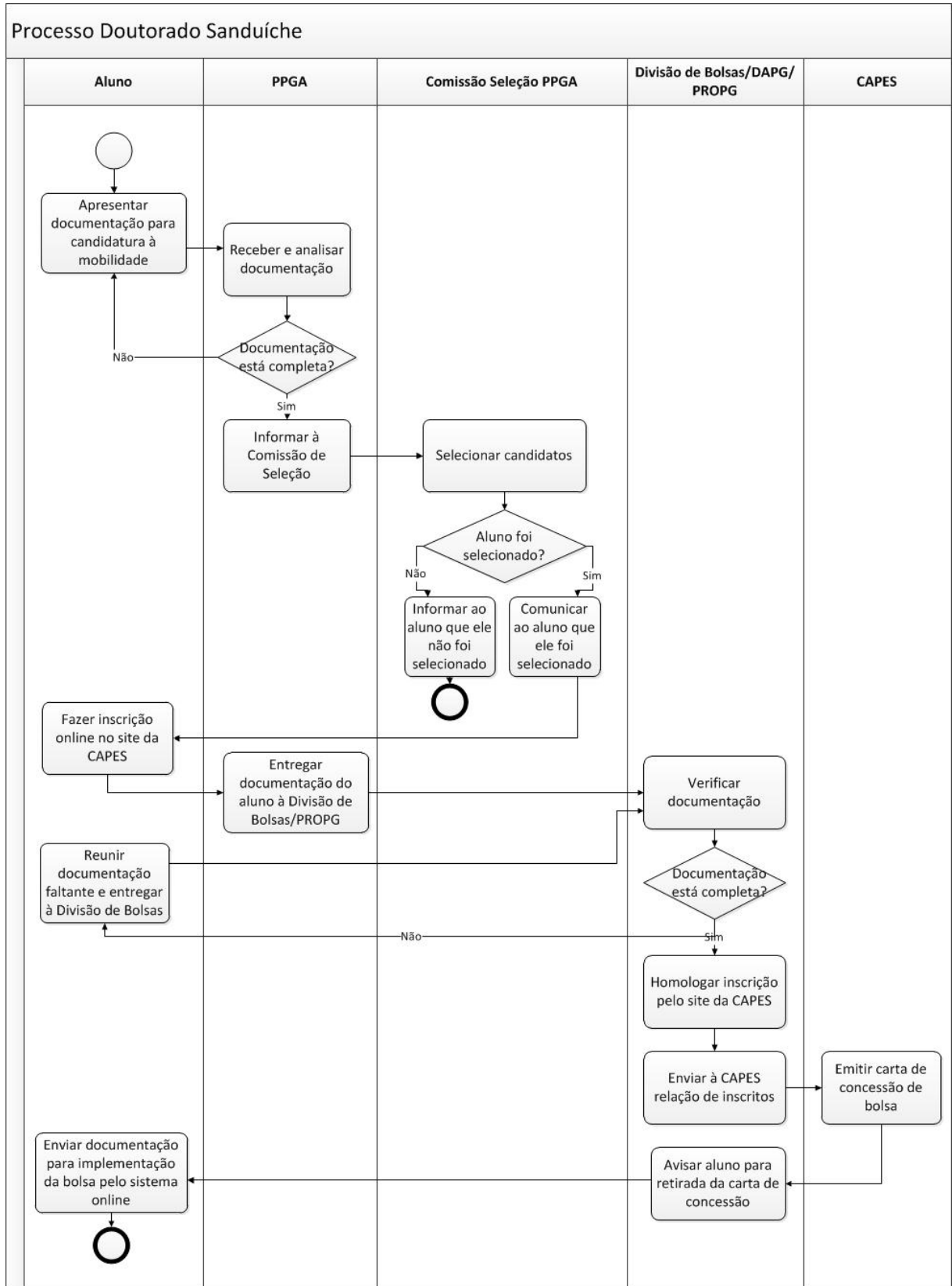
O processo de submissão de candidaturas se dá conforme a representação na figura 21<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Informações repassadas por correspondência eletrônica, pelo Secretário de Relações Internacionais. Porto Alegre, 2014

<sup>14</sup> Disponível em resolução ampliada no Apêndice 10

Figura 21 - Processo Doutorado Sanduíche - PDSE



Fonte: elaborado pela autora

#### 4.5.5.1. Análise do processo atual:

O processo atual de candidatura ao PDSE envolve o aluno, a Coordenação do Programa de Pós-Graduação (PPGA), a Comissão de Seleção do Programa de Pós-Graduação, a Divisão de Bolsas do Departamento de Pós-Graduação (DPG) da Pró-Reitoria de Pós Graduação (PROPG) e CAPES, como Coordenadora do Programa.

O aluno que está regularmente matriculado em um curso de Doutorado na Universidade pode se candidatar ao PDSE reunindo os documentos requisitados na Portaria nº 69/2013 do Programa e entregando-os à Coordenação da PPGA. A PPGA recebe essa documentação e verifica se está completa e em conformidade com o previsto. Caso não esteja, o aluno deve completar e apresentar novamente a documentação. Após, a Comissão de Seleção da PPGA, formada por pelo menos três pessoas (Coordenador da PPGA, um representante discente dos pós-graduandos (doutorando) e um avaliador externo ao PPGA, que seja doutorado) deve realizar a seleção dos candidatos, assinando um termo de seleção ao encerramento dessa atividade. Os candidatos devem ser informados da sua aprovação ou não.

Os candidatos aprovados devem então fazer sua inscrição no *site* da CAPES, preenchendo um formulário com seus dados pessoais e outras informações. A PPGA entrega a documentação do candidato, que havia sido recebida anteriormente, à Divisão de Bolsas da DPG da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da Universidade. A Divisão irá verificar a documentação e validar a inscrição no PSDE, mediante homologação no *site* da CAPES. Caso algum documento esteja faltando, o candidato deverá providenciá-lo antes de ter sua inscrição homologada.

Após, a Pró-Reitoria irá enviar à CAPES a relação de candidatos inscritos. A CAPES, por sua vez, emitirá as Cartas de Concessão das bolsas de estudos, que são enviadas por correios à Pró-Reitoria para entrega aos alunos selecionados. Por último, o aluno, após recebimento da Carta de Concessão, deverá enviar, por meio da página online da CAPES, a documentação para implementação da bolsa, conforme indicado na Portaria nº 69/2013.



#### 4.5.5.2. Oportunidades de melhoria:

O processo apresentado é regulamentado por um Edital elaborado pela CAPES, portanto grande parte das definições apresentadas foram elaboradas por uma instância externa à Universidade, havendo pouca flexibilidade no processo.

Contudo, há oportunidades de melhoria no que diz respeito à comunicação entre doutorandos e os departamentos da Universidade envolvidos no processo de seleção. Conforme relatado pela Entrevistada 7, doutorando do curso de Psicologia, que está participando do Programa, “a maior dificuldade encontrada foi com relação ao contato com o professor estrangeiro, que demora para responder e-mails e enviar o material solicitado”<sup>15</sup>. Muito embora se trate de um relato de um estudante de outra unidade acadêmica, que não a Escola de Administração, o problema constatado também ocorre com os doutorandos do curso de Administração.

A Entrevistada 8, doutoranda do curso de Administração, relata que teve algumas dificuldades para obter informações referente aos documentos solicitados e sentiu falta de modelos prontos que pudessem ser usados, conforme relato:

Só eu acho que as pessoas ficam com medo ou receio de submeter os documentos e ser negada a bolsa por causa dos documentos. No entanto, depois que saiu a minha bolsa, seis colegas me pediram ajuda para iniciar o processo. Eu criei um email padrão, com tudo explicado e o modelo dos documentos e enviava para eles. Parece que quando tem o modelo do documento, fica mais fácil<sup>16</sup>.

Mais uma vez se reitera aqui a importância da participação da COMINT nesses processos para auxiliar os alunos e professores nas suas atividades que dizem respeito à mobilidade acadêmica, especialmente para orientação dos participantes.

---

<sup>15</sup> Entrevista concedida por Entrevistada 7, doutoranda do Instituto de Psicologia. Entrevista 7 [junho 2014]. Entrevistador: a autora. Porto Alegre, 2014

<sup>16</sup> Entrevista concedida por Entrevistada 8, doutorando da Escola de Administração. Entrevista 8 [junho 2014]. Entrevistador: a autora. Porto Alegre, 2014.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A mobilidade acadêmica de alunos e professores contribui para o aprimoramento das capacidades institucionais, para a otimização do uso de recursos materiais e intelectuais, para a inserção regional, nacional e internacional da UFRGS. Além disso, a cooperação é uma das mais fortes evidências do interesse da Universidade em integrar-se ao contexto social em que se situa e nele contribuir para a execução de políticas públicas, para a melhoria da qualidade de vida da população e para o desenvolvimento econômico e social.

Lembrando que o total de estudantes UFRGS em mobilidade representa somente cerca de 3% do total de alunos na Universidade, é notável que esse número ainda é muito pequeno se compararmos com a média de estudantes estrangeiros nas consagradas universidades do mundo, que contam com uma média de 20% de alunos estrangeiros (PNPG 2011 – 2020). Para melhoria desses indicadores, é essencial a melhoria das atividades que proporciona aos estudantes e professores a oportunidade de estudos no exterior, o que é capaz de proporcionar aos alunos, a equipe acadêmica e à equipe administrativa, novos conhecimentos, novas habilidades e atitudes que lhes permitam atuar de maneira eficaz num meio global, interdependente, internacional e multicultural.

Este trabalho atingiu seus objetivos, mapeando os principais processos de mobilidade acadêmica que a Escola de Administração se envolve, descrevendo a metodologia de gestão e modelagem de processos adotada na Universidade e ainda identificando oportunidades de melhorias e quais poderiam ser as atribuições da COMINT nas atividades descritas.

Conclui-se que a melhoria na comunicação interna na Universidade é um dos fatores críticos para o atingimento das propostas apresentadas no Plano de Gestão 2012-2016 da Universidade, no que diz respeito ao eixo temático “Universidade de Classe Mundial”, e ultrapassa o âmbito dos processos de mobilidade aqui apresentados. Problemas de comunicação interna foram relatados por diversos entrevistados, não só alunos e professores como mesmo por servidores da Universidade.

Destaca-se também a necessidade de ser dada maior atenção ao trabalho de desenvolvimento do sistema de controle de intercâmbios e convênios que está sendo feito pelo bolsista da RELINTER, dando maior suporte e informações para que esse trabalho seja bem sucedido, dada a sua importância para a melhoria no controle desses processos e maior facilidade de acesso à informações, o que foi diversas vezes reiterado como necessidade de melhoria. Para o desenvolvimento desse sistema é essencial uma análise de requisitos clara e uma correta identificação dos fluxos operacionais dos processos internos relativos à mobilidade, e nesse sentido esse estudo poderá ser de grande utilidade.

Como uma das soluções possíveis para essas criticidades, sugerimos que a Comissão de Internacionalização possa atuar efetivamente nas atividades que envolvam a mobilidade acadêmica, no âmbito da Escola de Administração, de forma a melhorar a comunicação entre alunos, servidores e professores e tornar-se uma referência sobre o assunto. Ainda, é de grande interesse para a COMINT na definição de seu plano estratégico que leve em conta a importância de sua participação efetiva nas atividades de mobilidade, conforme foi apresentado nas análises dos processos estudados.

Como limitações desse estudo destacamos seu o escopo, limitado às etapas de identificação de contexto estratégico e modelagem e análise dos processos, pois a implementação e execução dos processos modelados dependerá da decisão de adoção ou não das propostas apresentadas. Ainda, a identificação do processo de contratação de professor visitante restou prejudicada por não ter sido encontrado entrevistado que pudesse auxiliar no trabalho de modelagem e identificação de oportunidades de melhoria.

Por último, por se tratar de um estudo de caso único, que possui como unidade de análise os processos de mobilidade acadêmica, as conclusões aqui apresentadas dificilmente poderão ser generalizadas para outros casos, o que, contudo, não diminui a importância deste trabalho para a construção do conhecimento nesse campo.

## REFERÊNCIAS

- ABPMP – Association of Business Process Management Professionals. **Guia BPM CBOOK. Versão 2.0**. Disponível em <http://www.abpmp.org>. Acesso em 11 de maio de 2014.
- ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo organizacional : como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas : um guia prático**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BALZAROVA, M.A.; CASTKA, P.; BAMBER, C.J.; SHARP, J.M. **How organisational culture impacts on the implementation of ISO 14001:1996 - a UK multiple-case view**. Journal of Manufacturing Technology Management.Vol. 17, n. 1, 2006.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BORYSOWICH, C. **Conducting better interviews**. 2006. Disponível em <http://it.toolbox.com/blogs/enterprise-solutions/conducting-better-interviews-11077>. Acesso em 25 de fevereiro de 2014.
- BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Plano Nacional de Pós Graduação. **PNPG 2005 – 2010**. Brasília, DF: CAPES, 2004.
- BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Plano Nacional de Pós Graduação – PNPg 2011 – 2020**. Brasília, DF: CAPES, 2010.
- BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 7642 – Institui o Programa Ciência sem Fronteiras**. Brasília, DF, 2011.
- BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 6.932 – Institui a Carta de Serviços ao Cidadão**. Brasília, DF, 2009.
- BRANCO, Gabriela Musse *et al.* **Estruturação do processo de compras em organizações governamentais: o caso de uma instituição federal de ensino superior**. Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil (7. : 2013 : João Pessoa). TI sem fronteiras. João Pessoa : UFPB, 2013.
- BRODBECK, Angela Freitag *et al.* **Implementação de escritório de processos em organizações governamentais: o caso de uma Instituição de ensino superior**. Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de

Ensino Superior do Brasil (7. : 2013 : João Pessoa). TI sem fronteiras. João Pessoa : UFPB, 2013.

CAPES. Ministério da Educação. **Portaria nº 69, de 2 de maio de 2013. Aprova o Regulamento do Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior – PDSE.** Brasília, DF, 2013.

COUSINS, J., & Stewart, T. (4 de 9 de 2002). **What is Business Process Design and Why Should I Care?** Disponível em <http://www.rivers-family.info/resources/RivCom-WhatIsBPD-WhyShouldICare.pdf> . Acessado em 1 de março de 2014.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos & processos : administrando organizações por meio de processos de negócios.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos.** Rio de Janeiro: Campus, 1994

DE LA SOTA SILVA; E.P., ANTONACCIO, G.M.; RESENDE Jr., P.C. **Abordagem de Processos P3Tech enquanto Método e Tecnologia para Representação e Análise de Sistemas Organizacionais Dinâmicos Complexos.** Brasília: SBDS 2006.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração.** 3ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FOLHA. **Ranking Universitário Folha 2013.** Disponível em <http://ruf.folha.uol.com.br/2013/perfil/universidade-federal-do-rio-grande-do-sul-ufrgs-31824.shtml>. Acessado em 30 de abril de 2014.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, Jose Ernesto de Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 40 n. 1. São Paulo: 2000

INEP. **Índice Geral de Cursos 2013.** Disponível em <http://portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos>. Acessado em 30 de abril de 2014.

IPROCESS. **Um guia para iniciar os estudos em BPMN.** Disponível em <http://blog.iprocess.com.br/>. Acessado em 11 de junho de 2014.

LEE, R. DALE, B. **Business Process Management: a review and evaluation.** Business Process Management Journal, Bradford, v. 3, n. 3, 1998.

LIMA, João M. Batista. **Como o mapeamento de processos melhora a gestão organizacional.** Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão. Portugal, 2013.

MPOG/SEGES – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia D simplificação**. 2ª ed. – Brasília, 2006.

MPOG/SEGES – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia Referencial para Gestão de Processos no Governo**. Brasília, 2011.

OLIVEIRA, Saulo Barbará et al. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OMG. **Object Management Group**. Disponível em <http://www.omg.org/>. Acesso em 27 de fev. de 2014

OMG. **Business Process Modeling and Notation**. Disponível em <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/>. Acesso em 27 de fev. de 2014.

PALVARINI, Bruno Carvalho. **O que é Gespública**. Disponível em [http://www.gespublica.gov.br/folder\\_rngp/anexos/saiba\\_mais\\_gespublica.pdf](http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/anexos/saiba_mais_gespublica.pdf). Acesso em 10 de maio de 2014.

RUMMER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos nas empresas**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SILVEIRA, D., GERHARDT, T. **Métodos de Pesquisa**. Organizado por Tatiana Gerhardt e Denise Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural do SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SILVER, Bruce. **BPMN and the business process expert – Part 1**. Disponível em <http://scn.sap.com/docs/DOC-2972>. Acesso em 28 de fev. de 2014.

SILVER, Bruce. **BPMN and the business process expert – Part 2**. Disponível em <http://scn.sap.com/docs/DOC-2976>. Acesso em 28 de fev. de 2014.

STALLIVIERI, Luciane . **Estratégias de internacionalização das universidades brasileiras**. 1. ed. Caxias do Sul: Editora da Universidade de Caxias do Sul - EDUCS, 2004. 143p

STALLIVIERI, Luciane (Org.) ; MARCELINO, L. R. (Org.) . **Gestão e liderança universitária**. 1. ed. Caxias do Sul: EducS, 2008. v. 1. 474p .

UFRGS. **Plano de Gestão UFRGS 2012 – 2016**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

UFRGS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011 – 2015**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

UFRGS. **Relatório de Autoavaliação Institucional 2012**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

UFRGS. **Resolução nº 35/1993 do CEPE – Estabelece normas disciplinadoras de prestação de serviços à comunidade no âmbito do ensino, da pesquisa e de outras atividades de extensão universitária.** . Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1993.

UFRGS. **Resolução nº 33/2000 do CEPE – Aprova as Normas para Admissão e Acompanhamento de Alunos Visitantes.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

UFRGS. **Resolução nº 17/2007 do CEPE – Estabelece as Normas Básicas da Graduação.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

UFRGS. **A UFRGS em números.** Disponível em <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/ufrgs-em-numeros/ufrgs-em-numeros-2013>. Acesso em 30 de maio de 2013.

UFRGS. **Resolução nº 23/2012 do CEPE.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

UFRGS. **Resolução nº 11/2013 do CEPE.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

UFRGS. **Instrução Normativa n 02/2013 da Pró-Reitoria de Graduação e Secretaria de Relações Internacionais.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

WHITE, Stephen – IBM Corporation. **Introduction to BPMN.** Disponível em [http://www.omg.org/bpmn/Documents/Introduction\\_to\\_BPMN.pdf](http://www.omg.org/bpmn/Documents/Introduction_to_BPMN.pdf). Acesso em 27 de fev. de 2014.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1- Roteiro de entrevista com alunos intercambistas – ALUNOS ESTRANGEIROS

Nome:

Universidade de origem:

Data início intercâmbio

Convênio/ Modalidade:

1. CANDIDATURA: Conte como foi feita sua candidatura para o intercâmbio (como foi/ por onde foi/ quem era responsável/ por onde passou/ como informaram resultado/ avaliação processo)
2. INSCRIÇÃO/ FORMALIZAÇÃO: Após ter sido selecionado, como foi feita a sua inscrição/ formalização da inscrição para o intercâmbio? (como foi/ quem foi responsável/ por onde passou/ houve falhas / avaliação processo)
3. ORIENTAÇÃO ANTES DA VIAGEM: Como foi sua orientação antes de embarcar? Você obteve todas as informações que precisava? Quem lhe passou essas informações? Faltou alguma orientação ou documento antes de embarcar?
4. RECEPÇÃO: Como foi sua recepção na Universidade?
5. MATRÍCULA: Conte como foi seu processo de matrícula (como foi, quem foi responsável/ por onde passou/ como você acompanhou/ quanto tempo levou/ houve falhas / avaliação processo)
6. TUTOR: Como foi o acompanhamento de seu intercâmbio por parte de seu tutor? Foram feitas reuniões com o tutor? Foram esclarecidas as dúvidas? Como foi o acompanhamento de sua matrícula em relação ao seu tutor?
7. ACESSOS AOS PORTAIS: Você obteve acesso aos Portais (NAVI/Moodle) após sua matrícula ter sido confirmada? Se não, o que foi feito? (como foi/ quem foi responsável/ por onde passou/ houve falhas / quanto tempo levou/ avaliação processo)
8. CARTÃO UFRGS: Você conseguiu fazer seu cartão de estudante após sua matrícula ter sido confirmada? ((como foi/ quem foi responsável/ por onde passou/ houve falhas / quanto tempo levou/ avaliação processo)
9. DIVULGAÇÃO CONCEITOS: Como você obteve/ está obtendo seus resultados de avaliações (provas, trabalhos)?
10. AVALIAÇÃO: Você fez alguma avaliação do seu intercâmbio? Como foi feita?



## **APÊNDICE 2- Roteiro de entrevista com alunos intercambistas – ALUNOS UFRGS**

Nome:

Data início intercâmbio

Convênio/ Modalidade:

1. **CANDIDATURA:** Conte como foi feita sua candidatura para o intercâmbio (como foi/ por onde foi/ quem era responsável/ por onde passou/ como informaram resultado/ avaliação processo)
2. **INSCRIÇÃO/ FORMALIZACAO:** Após ter sido selecionado, como foi feita a sua inscrição/ formalização da inscrição para o intercâmbio? (como foi/ quem foi responsável/ por onde passou/ houve falhas / avaliação processo)
3. **ORIENTAÇÃO ANTES DA VIAGEM:** Como foi sua orientação antes de embarcar? Você obteve todas as informações que precisava? Quem lhe passou essas informações? Faltou alguma orientação ou documento antes de embarcar?
4. **ACOMPANHAMENTO:** Como a UFRGS acompanhou seu intercâmbio? Quem fazia o acompanhamento? Houve problemas? Como foram resolvidos?
5. **REPASSE FINANCEIRO:** Como era feito o repasse de bolsa? Houve problemas?
6. **AVALIAÇÃO:** Você fez alguma avaliação do seu intercâmbio? Como foi feita?
7. **VALIDAÇÃO CRÉDITOS:** Como foi feita a validação dos créditos obtidos? (como foi/ quem foi responsável/ por onde passou/ houve falhas / avaliação processo)

### APÊNDICE 3 - ROTEIRO ENTREVISTA COM SERVIDORES DA RELINTER

Nome:

Cargo:

Data:

#### Modalidade In (alunos estrangeiros):

1. CANDIDATURA: Há algum convênio/modalidade em que a Universidade/Relinter seja responsável por selecionar os candidatos que virão estudar? Se sim, como funciona esse processo?
2. FORMALIZAÇÃO ACEITE: Após o aluno estrangeiro ter sido selecionado, há alguma etapa antes da aceitação? Como é a comunicação para a formalização do aceite da Universidade? Por onde passa? As Unidades Acadêmicas confirmam a existência de vagas em qual momento?
3. ORIENTAÇÃO ANTES DA VIAGEM: Quem faz e como é o processo de orientação antes da viagem? Há algum checklist de procedimentos antes de o aluno viajar? A Relinter checa se o aluno está com tudo preparado antes dele embarcar? A Relinter tem algum procedimento interno para que tudo esteja ok para o aluno antes dele embarcar?
4. RECEPÇÃO: Como é o processo de recepção do aluno estrangeiro? A Unidade Acadêmica é avisada da chegada do aluno para fazer sua recepção também?
5. MATRÍCULA: O processo de matrícula aberto na Unidade Acadêmica vai para o Decordi para ser feito manualmente. Saberria dizer quais os critérios adotados para priorização de matrícula? Por que ela não é feita em conjunto com os alunos regulares? Por que essa matrícula não pode ser feita via sistema? Se o aluno solicitou e frequenta aulas em uma turma que não há vagas, como é solicitada a ampliação de vagas? Em que período isso pode ser feito?
6. TUTOR: É regra de Universidade que cada estudante tenha um tutor? A Relinter Se envolve de que forma nesse processo?
7. ACOMPANHAMENTO INTERCÂMBIO: Após os procedimentos de recepção, quais os processo que a Relinter se envolve (matrícula, acompanhamento, orientação antes da partida?). Há algum questionário para avaliação do intercâmbio pelo aluno?
8. DESISTÊNCIA: Se o aluno desistir de seu intercâmbio após sua chegada, o que deve ser feito?

9. AVALIAÇÃO: Há alguma mensuração interna da Relinter em relação ao seu trabalho? Ex: numero intercâmbios, satisfação intercambistas, etc. E há alguma avaliação feita pelo intercambista quanto ao seu intercâmbio?

Modalidade Out (alunos UFRGS):

10. CANDIDATURA: Como é feita a candidatura para o intercâmbio? Há diferença entre convênio/ não convênio? (como foi/ por onde foi/ quem era responsável/ por onde passou/ como informaram resultado/ avaliação processo)

11. INSCRIÇÃO/ FORMALIZACAO: Após a seleção, como é feita a inscrição/ formalização da inscrição para o intercâmbio? As Unidades acadêmicas são notificadas ou o aluno deve somente trancar a matrícula (como foi/ quem foi responsável/ por onde passou/ houve falhas / avaliação processo)

12. ORIENTAÇÃO ANTES DA VIAGEM: Quem faz e como é o processo de orientação antes da viagem? Há algum checklist de procedimentos antes de o aluno viajar? A Relinter checa se o aluno está com tudo preparado antes dele embarcar? A Relinter tem algum procedimento interno para que tudo esteja ok para o aluno antes dele embarcar?

13. ACOMPANHAMENTO: Como a UFRGS acompanha os intercambista? Quando há algum problema com o estudante em viagem, como ele é tratado?

14. DESISTÊNCIA: Se o aluno desistir de seu intercâmbio após sua chegada, o que deve ser feito?

15. REPASSE FINANCEIRO: Nas modalidades que envolvem bolsa, como é o processo de repasse? Quem é responsável pelo o que?

16. AVALIAÇÃO: Há alguma avaliação feita pelo aluno que vai ao exterior? Há avaliações dos convênios mantidos, para o caso de que se um convênio não está sendo interessante para a Universidade e os alunos ele seja repensado?

17. VALIDAÇÃO CRÉDITOS: Como é o processo de validação dos créditos obtidos? (como foi/ quem foi responsável/ por onde passou/ houve falhas / avaliação processo)

## **APÊNDICE 4 – PROCESSO MOBILIDADE OUT – AS-IS**

## **APÊNDICE 5 – PROCESSO MOBILIDADE OUT – TO-BE**

## **APÊNDICE 6 – PROCESSO MOBILIDADE IN – AS-IS**

## APÊNDICE 7 – PROCESSO MOBILIDADE IN – TO-BE

## **APÊNDICE 8 – PROCESSO CRIAÇÃO DE CONVÊNIOS**



## **APÊNDICE 9 – PROCESSO PROFESSOR VISITANTE**

**APÊNDICE 10 – PROCESSO DOUTORADO SANDUICHE (PDSE)**