

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**Manoela Guerra Leal**

**IDENTIFICAÇÃO DAS ETAPAS DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO  
RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (RAAI) DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL E SUGESTÕES DE  
MELHORIAS NO PROCESSO**

**Porto Alegre  
2019**

**Manoela Guerra Leal**

**IDENTIFICAÇÃO DAS ETAPAS DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO  
RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (RAAI) DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL E SUGESTÕES DE  
MELHORIAS NO PROCESSO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Gilberto Tavares dos Santos, Dr.  
Coorientadora: Cláucia Piccoli Faganello

Porto Alegre  
2019

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann  
Vice-reitora: Profa. Dra. Jane Fraga Tutikian

### **ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato  
Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

### **COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Coordenador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala  
Coordenador substituto: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

### **DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)**

#### **CIP - Catalogação na Publicação**

Leal, Manoela Guerra  
IDENTIFICAÇÃO DAS ETAPAS DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO  
DO RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (RAAI) DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL E SUGESTÕES  
DE MELHORIAS NO PROCESSO / Manoela Guerra Leal. --  
2019.  
60 f.  
Orientador: Prof. Dr. Gilberto Tavares dos Santos.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de  
Administração, Especialização em Gestão Pública  
UAB/UFRGS, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Mapeamento de Processos. 2. Gerenciamento de  
Processos. 3. Relatório de Autoavaliação  
Institucional. 4. Avaliação Institucional. I. Tavares  
dos Santos, Prof. Dr. Gilberto, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os  
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

### **Escola de Administração da UFRGS**

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico  
CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS  
Telefone: 3308-3801  
E-mail: eadadm@ufrgs.br

**Manoela Guerra Leal**

**IDENTIFICAÇÃO DAS ETAPAS DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO  
RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (RAAI) DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL E SUGESTÕES DE  
MELHORIAS NO PROCESSO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

**Banca Examinadora**

---

Examinador(a): Nome e Sobrenome

---

Examinador(a): Nome e Sobrenome

---

Orientador(a): Nome e Sobrenome

---

Coorientador(a): Nome e Sobrenome

## RESUMO

O Relatório de Autoavaliação Institucional da UFRGS é um documento que mobiliza toda a Universidade com o intuito de apontar fragilidades e potencialidades institucionais. Entretanto, percebem-se algumas falhas no seu processo de elaboração que podem causar retrabalhos e perda da qualidade do produto final. Com a finalidade de melhoria desse processo de gestão da instituição, um dos objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional vigente, foi mapeado o processo e apontada algumas alterações, ao longo dos anos. Para também se perceber se essas mudanças geraram resultados significativos, entrevistaram-se seis servidores envolvidos no processo de elaboração do RAAI de seus setores que compõem o documento final. Além disso, solicitou-se que fizessem sugestões de possíveis melhorias sob seu ponto de vista dentro do processo. Assim, o mapeamento das etapas do processo permitiu que fossem sugeridas modificações as sugestões de melhoria que serão utilizadas para o planejamento da elaboração da próxima edição do RAAI, retroalimentando, desse modo, o ciclo de melhoria dos processos sob responsabilidade da Secretaria de Avaliação Institucional e, conseqüentemente, da instituição como um todo.

**Palavras-chave:** Mapeamento de Processos. Gerenciamento de Processos. Relatório de Autoavaliação Institucional. Avaliação Institucional

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Símbolos e notações para a construção de um fluxograma com etapas/atividades de um processo. ....	14
Quadro 2. Notação para construção de fluxograma .....	18
Quadro 3. Etapas da pesquisa .....	19
Quadro 4. Eixos e dimensões do SINAES e seus respectivos responsáveis na Administração Central - volume 1 .....	22
Quadro 5. NAUs que compuseram o volume 2 do RAAI 2018 .....	23
Quadro 6. Principais etapas de elaboração do RAAI .....	25
Quadro 7. Fluxograma de Elaboração do RAAI 2018 .....	27
Quadro 8. Resumo com os principais tópicos apontados pelo Entrevistado 1 .....	34
Quadro 9. Resumo com os principais tópicos apontados pelo Entrevistado 2.....	37
Quadro 10. Resumo com os principais tópicos apontados pelo Entrevistado 3.....	40
Quadro 11. Resumo com os principais tópicos apontados pelo Entrevistado 4.....	42
Quadro 12. Resumo com os principais tópicos apontados pelo Entrevistado 5.....	44
Quadro 13. Resumo com os principais tópicos apontados pelo Entrevistado 6.....	47
Quadro 14. Principais modificações identificadas no processo de elaboração do RAAI ao longo dos anos (sugeridas pela SAI/CPA ou identificadas pelos entrevistados) .....	47
Quadro 15. Sugestões para melhoria no processo de elaboração do RAAI a partir da perspectiva Operacional e Estratégica apresentados pelos entrevistados.....	48

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GT	Grupo de Trabalho
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
NAU	Núcleo de Avaliação da Unidade
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
RAAI	Relatório de Autoavaliação Institucional
SAI	Secretaria de Avaliação Institucional
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TCU	Tribunal de Contas da União
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. Problema de Pesquisa .....	9
1.2. Justificativa.....	10
1.3. Objetivos.....	11
1.3.1. Objetivo Geral .....	11
1.3.2. Objetivo Específicos.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1. Mapeamento de Processos.....	12
2.1.1. Conceito de Processo.....	12
2.1.2. Gerenciamento de Processos .....	12
2.1.3. Hierarquia de Processos.....	13
2.1.4. Representação do Processo.....	13
2.2. Avaliação Institucional .....	15
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	17
3.1 Mapeamento e Análise do processo de elaboração do RAAI (pesquisa documental e observação).....	17
3.2. Entrevistas em profundidade .....	18
4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS OBTIDOS .....	21
4.1. Mapeamento do Processo de Elaboração do RAAI.....	21
4.1.1. Análise documental do RAAI.....	21
4.1.2. Observação do processo de elaboração do RAAI .....	24
4.2. Melhorias propostas sob o ponto de vista da SAI e da CPA .....	28
4.3. Entrevistas .....	31
4.3.1. Entrevistado 1 – apresenta sua visão de dentro da CPA e da SAI.....	31
4.3.2. Entrevistado 2 – apresenta sua visão de membro da CPA e da Coordenação de NAU. ....	34
4.3.3. Entrevistado 3 - apresenta sua visão de membro da CPA e de órgão da Administração Central. ....	37
4.3.4. Entrevistado 4 - apresenta sua visão de Coordenador de NAU.....	40
4.1.5. Entrevistado 5 - apresenta sua visão de órgão da Administração Central.....	42
4.3.6. Entrevistado 6 - apresenta sua visão de dentro da CPA e da SAI. ....	44
4.4. Modificações identificadas pela SAI/CPA e pelos entrevistados.....	47
4.5. Sugestões de melhoria propostas pelos entrevistados .....	48
5. CONCLUSÃO.....	49
6. REFERÊNCIAS .....	51



7. ANEXOS .....	53
-----------------	----



## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Problema de Pesquisa**

O Relatório de Autoavaliação Institucional (RAAI) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul é um documento produzido coletivamente por várias instâncias da Universidade e objetiva atender uma demanda do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior que preconiza a apresentação de relatórios de autoavaliação institucional anuais das Instituições de Ensino Superior. O Relatório, de acordo com a Lei do SINAES (Lei nº 10.861/2004), é de responsabilidade da Comissão Própria de Avaliação, que conduz processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP, e da Secretaria de Avaliação Institucional, órgão de instância executora e articuladora do processo, ambas pertencentes à estrutura da Administração Central da UFRGS.

Pelo ponto de vista da SAI, instância responsável pela Avaliação Institucional da UFRGS e executora do processo de elaboração do Relatório, perceberam-se algumas falhas (retrabalhos, perda de tempo, ausência de responsáveis pelos processos). A partir dessa visão de melhoria nos processos de gestão, com destaque à avaliação institucional da UFRGS, o presente trabalho buscou identificar/mapear as principais etapas que envolvem a elaboração do documento e identificar possibilidades de melhoria, por meio do levantamento de dados através da observação do processo, da análise documental do RAAI e da realização de entrevistas em profundidade, a partir da percepção de seis servidores envolvidos na elaboração do RAAI.

Assim, o problema é apresentado através da perspectiva da necessidade de identificação das etapas que envolvem a elaboração do RAAI, a identificação dos atores envolvidos no processo, além da oportunidade da melhoria sempre buscando a eficiência dos serviços públicos, nesse caso, através de um processo de avaliação institucional da UFRGS no sentido de atender às normas do Ministério da Educação, em um processo evolutivo que vise avaliar o desempenho da Universidade, detectar falhas e virtudes em seus processos.

Tal demanda, provem da maior cobrança da sociedade por serviços de qualidade e da urgência de boa gestão dos recursos públicos (patrocinado pela sociedade), assim como a transparência do uso dos recursos públicos. Esse viés de nova administração pública iniciou na década de 1990, em que houve, no Brasil, o lançamento do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, visando a qualidade total. Através desse programa, houve a inserção do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) que representa a principal referência a ser seguida pelas instituições que desejam aprimorar seus níveis de gestão e contém diretrizes expressas em seus critérios de excelência gerencial, técnicas e tecnologias para sua aplicação. (COSTA, 2018). Para a prática de melhorias de gestão, foi lançada, em 2005, uma política

pública fundamentada em um modelo de gestão específico, conhecida como GESPÚBLICA (SILVA, 2014).

No âmbito da GESPÚBLICA houve a implementação de Cartas de Serviços ao Cidadão, ferramenta tornada obrigatória para os órgãos do Poder Executivo Federal que prestam atendimento direto ao público desde 2009. Sua premissa básica, o “foco no cidadão”, faz com que o Setor Público oriente seus processos ao atendimento das necessidades deste agente, sempre em busca da excelência (Guia de Gestão de Processos do Governo, 2011).

Para a excelência, os erros devem ser mitigados e as suas causas eliminadas. Deve-se buscar as melhores práticas reconhecidas como geradoras de resultados e aprimoramento constante, visando à identificação e ao aperfeiçoamento de oportunidades de melhorias e reforço de pontos fortes da instituição (BRASIL, 2013).

## **1.2. Justificativa**

Nesse sentido, o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRGS, para o período de 2016-2026, que é um documento concebido para orientar, ordenar e coordenar os esforços da Universidade quanto a necessidade do aperfeiçoamento da gestão universitária, renovação das práticas acadêmicas e pedagógicas e avanços na inovação científica e tecnológica bem como na inserção internacional, entre outros, preconiza como um dos Objetivos Organizacionais de Desenvolvimento a qualificação da gestão universitária, por meio de práticas de planejamento, da racionalização e do aperfeiçoamento de processos e sistemas, conforme abaixo. (UFRGS, 2017)

### Objetivos Organizacionais De Desenvolvimento

1. Aperfeiçoar as práticas de governança pública na Universidade
2. Qualificar a gestão universitária, por meio de práticas de planejamento, da racionalização e do aperfeiçoamento de processos e sistemas...

Assim, o mapeamento de processos da Universidade, permite a melhoria e aperfeiçoamento contínuo dos processos de gestão, inclusive os de planejamento e elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional da UFRGS, e são uma forma de melhoria da qualidade dos serviços que a UFRGS presta, tanto para o público interno quanto para o externo.

Dessa forma, o trabalho é importante para a UFRGS, pois é uma oportunidade para se mapear e avaliar internamente o processo de elaboração e o uso desse relatório como ferramenta de gestão. Também é de importância para a autora, pois atua diretamente no processo e vê na sua realização outra oportunidade para rever o processo e definir possibilidades de melhoria na sua elaboração e aplicação.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

O objetivo do trabalho é mapear as etapas do processo de elaboração RAAI, além de identificar e registrar as melhorias ocorridas no processo de elaboração do RAAI da UFRGS que conduziram à melhoria da qualidade do texto do Relatório, a partir de falhas percebidas no processo, bem como à otimização das etapas envolvidas desde o planejamento até a etapa de elaboração do documento.

#### **1.3.2. Objetivo Específicos**

A partir do objetivo geral, buscar-se-á e entender a perspectiva do conceito do mapeamento de processos, usando-se como referência o processo de autoavaliação institucional da UFRGS. Além disso, verificar-se-á quais as mudanças ocorridas no processo de elaboração do RAAI, ao longo dos anos, num entendimento de melhoria dos processos, que efetivamente levaram à melhoria da qualidade do Relatório e do seu processo de elaboração e identificar-se-á sugestões de melhoria para as próximas edições do RAAI.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta revisão bibliográfica está apresentada nos seguintes tópicos detalhados a seguir: (i) Mapeamento de Processos, (ii) o Histórico da evolução da Qualidade, em que é apresentado brevemente os principais momentos da Qualidade, (iii) A Garantia da Qualidade em que é apresentada a Era do Controle Estatístico da Qualidade e mudança de foco passa a ser o Processo e a prevenção de defeitos, (iv) Gestão da Qualidade em que é apresentado o conceito e seus princípios, (v) Melhoria Contínua e sua filosofia, (vi) Ferramentas da Qualidade em que é apresentada seu conceito de modo geral e a conceituação e características da ferramenta Ciclo PDCA ou Ciclo da Melhoria Contínua.

### **2.1. Mapeamento de Processos**

#### **2.1.1. Conceito de Processo**

Um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação. Outra definição, resume processo como um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos. A transformação que nele ocorre deve adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao receptor acima ou abaixo da cadeia produtiva. Assim, um processo dispõe de inputs, outputs, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que, interdependentes, resultarão em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços é tão efetiva quanto os seus processos, pois eles são responsáveis pelo que será ofertado ao cliente (SCARTEZINI,2009).

O processo é visto como um fluxo de trabalho. Desse modo, os funcionários ligados a cada processo são responsáveis por garantir a qualidade em todas as etapas. Então, é necessário entender que as etapas não devem ser vistas como atividades isoladas, independentes umas das outras. Aqui, a ideia é compreender como um processo influencia os resultados do outro, que são interdependentes, que cada etapa gera impacto no resultado final. Assim, a Gestão por Processos é uma ferramenta da administração que busca colocar em um desenho a maneira como os serviços são realizados. (LELIS, 2012)

#### **2.1.2. Gerenciamento de Processos**

Com a necessidade de se gerenciar os processos de uma organização, as metodologias de mapeamento e gestão de processos têm sido vistas como uma das formas de auxiliar os gestores a conseguir alcançar os melhores resultados e aperfeiçoar suas operações, (SOUZA, 2014) pois é um fator importante para o sucesso institucional de qualquer

organização, seja pública ou privada, desde que realizada de forma sistematizada e que seja entendida por todos na organização (SCARTEZINI, 2009).

### 2.1.3. Hierarquia de Processos

Scartezini (2009), aponta que o processo pode ser composto por muitos outros processos menores ou atividades e tarefas, sendo estes também compostos por processos, atividades ou tarefas ainda menores, e assim sucessivamente. Ou seja, os processos compõem a estrutura organizacional e se inter-relacionam através de uma hierarquia em que cada nível possui um detalhamento. Ainda, se caracterizam por uma hierarquia que parte de uma visão ampla para uma visão pontual, onde pode-se definir:

**Macroprocesso:** um processo que geralmente envolve várias funções na organização, possuindo um impacto significativo no seu funcionamento;

**Processo:** uma sequência de atividades logicamente relacionadas e que acrescentam valor a uma entrada, produzindo uma saída para um cliente;

**Subprocesso:** parte de um processo que, interligada a outro subprocesso, tem como saída um objetivo que ajuda as organizações a realizar sua missão;

**Atividades:** ações que fazem parte de um processo ou subprocesso, com um objetivo bem específico dentro da organização;

**Tarefa:** parte menor que uma atividade.










### 2.1.4. Representação do Processo

De acordo com Souza (2014), o mapeamento de processos é uma maneira de se colocar um processo ou mesmo setor em forma de um diagrama que possa ser projetado, avaliado e redesenhado, se necessário e deve ser realizado para se visualizar as diferentes etapas e tarefas em uma sequência cronológica. Esse mapeamento deve estar em forma gráfica, permitindo que todas as suas etapas e interfaces sejam descritas de maneira precisa, possibilitando ainda analisar o processo em questão, numa visão geral onde é possível identificar, documentar, analisar e desenvolver e implementar melhorias significativas.

Pradella et al. (2012), demonstra que como os processos não são totalmente visíveis dentro das organizações, o mapeamento dos mesmos funciona como uma ferramenta onde é possível analisar criticamente cada processo, tornando-o melhor e otimizado. O mapeamento, desenho ou modelagem de processos é o método utilizado para descrever cada processo, analisá-lo e redesenhá-lo. Seu objetivo é a compreensão desses processos por todas as partes interessadas, possibilitando-se analisar criticamente pontos de incremento de melhorias que possam ser aplicados.

Para realizar esse mapeamento, é necessário que se represente graficamente, e de forma padrão, as etapas ou atividades de que são compostos esses processos, na forma em que se possa interpretar cada uma dessas etapas. A representação pode ser feita através de um fluxograma, em uma ordem cronológica de ocorrências, e se desenha de forma padrão cada uma dessas etapas. (PRADELLA et al., 2012). Conforme demonstra Souza (2014), o fluxograma de processos pode ser considerado como uma notação mais simplificada que utiliza símbolos como setas, retângulos, paralelogramos, losangos, dentre outros, conforme mostrados no quadro abaixo.

Quadro 1. Símbolos e notações para a construção de um fluxograma com etapas/atividades de um processo.

Símbolo	Significado
Início / Término 	O retângulo de cantos arredondados identifica o início ou o término de um processo.
Atividade 	Representado por um retângulo, designa cada atividade do processo.
Decisão 	O losango indica um ponto de decisão. No seu interior há uma pergunta e, de acordo com a resposta, o fluxo se divide em dois caminhos.
Documento 	Representa um documento pertencente ao processo, ou um documento a ser gerado.
Linha de fluxo 	Representa o caminho a ser seguido no processo.
Conector 	Círculo pequeno utilizado para indicar uma continuação no fluxograma, ou uma interação com outro processo.
Arquivamento provisório 	Indica o arquivamento provisório de um documento.
Arquivamento definitivo 	Indica o arquivamento definitivo de um documento.
Processo predefinido 	Representa a integração com um processo existente.

Fonte: Scartezini, 2009

Souza (2014) também afirma que os fluxogramas não permitem representar todas as características de um processo, mas sua notação possibilita um maior entendimento do processo pelos colaboradores da organização e que fluxogramas, e podem ser feitos usando-se mais de uma ferramenta, desde um simples software de edição de texto até softwares complexos. Alguns possuem ainda recursos para análise e simulação de processos.



## 2.2. Avaliação Institucional

De acordo com Decisão do CONSUN 184/2009, a CPA da UFRGS tem por atribuição e coordenação dos processos internos de avaliação da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP. Já os os NAUs (Núcleos de Avaliação das Unidades) são órgãos da Comissão Própria de Avaliação-CPA e têm como objetivo avaliar as atividades fins e atividades meio das Unidades, e propor ações para a melhoria da qualidade. Os NAUs são "braços" da CPA nas Unidades e podem analisar todos os eixos e dimensões de avaliação dentro de sua Unidade.

O RAAI é produzido anualmente pela Universidade, atendendo determinação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, sob coordenação da Comissão Própria de Avaliação e executado pela Secretaria de Avaliação institucional, contando com amplo apoio da Administração Central. O RAAI, de acordo com a nota técnica, deve ser validado pela CPA e postado em sistema específico até o dia 31 de março de cada ano. (UFRGS,2019)

Cada instituição de ensino superior, pública ou privada, constituirá Comissão Própria de Avaliação - CPA, com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP (BRASIL, 2004).

O Relatório trata-se de um texto autoavaliativo, que aponta fragilidades e potencialidades institucionais e, como tal, pode ser uma importante ferramenta de gestão, visando a melhoria da qualidade UFRGS. (UFRGS,2019)

O RAAI é exigido pela Lei que institui o SINAES (Lei 10.861/2014) e pela Nota Técnica do INEP/DAES/CONAES N° 65/2014 que contém uma sugestão de roteiro para a sua elaboração. A novidade da Nota Técnica é que ela divide dez dimensões de avaliação em cinco eixos dando a estrutura que compõe o atual RAAI, conforme esquematizado abaixo (UFRGS, 2019). O RAAI deve ser postado em sistema próprio até 31 de março subsequente ao ano de referência do relatório.

### - Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional

Dimensão 8: Planejamento e Avaliação

### - Eixo 2: Desenvolvimento Institucional

Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional

Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição

### - Eixo 3: Políticas Acadêmicas

Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão

Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade

Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes

**- Eixo 4: Políticas de Gestão**

Dimensão 5: Políticas de Pessoal

Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição

Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira

**- Eixo 5: Infraestrutura Física**

Dimensão 7: Infraestrutura Física

Nessa lógica, os órgãos da Universidade (conforme estrutura da Administração Central), são responsáveis por produzir um relatório que contemple uma ou mais dimensão ou eixo, de acordo com as suas atribuições/competências. Essa divisão foi realizada pela CPA, em gestões anteriores (2008-2012).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia desenvolvida neste trabalho referencia-se na pesquisa documental e observação do Relatório de Autoavaliação Institucional da UFRGS, edições de 2017 e 2018 (análise do RAAI), além da aplicação de entrevista em profundidade, conforme tópicos detalhados a seguir.

#### **3.1 Mapeamento e Análise do processo de elaboração do RAAI (pesquisa documental e observação)**






A partir da percepção de servidores da SAI envolvidos na elaboração e formatação do RAAI em anos anteriores e tendo o entendimento de melhorar cada vez mais os processos dentro do setor a fim de agregar maior valor aos produtos gerados por essa secretaria (documentos), a gestão organizou uma reunião, no ano de 2018, com o propósito de identificar todas as etapas envolvidas nesse processo e falhas que foram verificadas na elaboração das edições anteriores, assim como sugerir melhorias. Além disso, realizou-se leitura de documentos elaborados pela Secretaria da SAI para controle de entrega e conteúdo dos Relatórios pelos NAUs e Órgãos da Administração Central.

Os servidores da SAI que estiveram envolvidos em alguma etapa da elaboração do documento na versão de 2017, puderam fazer sugestões e propostas de melhoria no fluxo de trabalho que resultou em um quadro (Anexo 2) contendo um cronograma geral com todas as etapas necessárias, inclusive, com a especificação de etapas administrativas e burocráticas, para o processo de elaboração do RAAI, o período ou prazo previsto para realização, o setor ou servidor responsável pela etapa, além do documento/produto a ser gerado.

A partir da elaboração do quadro/cronograma, selecionaram-se as principais etapas de elaboração para a construção de um fluxograma com a utilização do software Bizagi Modeler Versão 3.1.0

Além disso, adotou-se a notação apresentada no quadro abaixo para a construção de um fluxograma objetivo e simplificado.

Quadro 2. Notação para construção de fluxograma

Símbolo	Significado
Atividade 	Representado por um retângulo, designa cada atividade do processo.
Decisão 	O losango indica um ponto de decisão. No seu interior há uma pergunta e, de acordo com a resposta, o fluxo se divide em dois caminhos.
Linha de fluxo 	Representa o caminho a ser seguido no processo.
Início do fluxo de trabalho 	Início do fluxo de trabalho
Fim do fluxo de trabalho 	Fim do fluxo de trabalho

Fonte: Adaptado de Scartezini, 2009.

### 3.2. Entrevistas em profundidade

A fim de identificar se as mudanças realizadas ao longo dos anos geraram resultados na elaboração do processo de planejamento e elaboração do RAAI, foram realizadas entrevistas com pessoas envolvidas nesse processo, por pelo menos nos últimos dois anos, totalizando um número de seis pessoas. Foram escolhidos servidores que fazem os relatórios sob o ponto de vista de Coordenadores dos NAUs, responsáveis pelo Relatório do seu órgão de lotação na Administração Central, são membros da CPA, servidores ou gestores da SAI. Algumas dessas pessoas foram selecionadas porem terem visões sob perspectiva diferente, como por exemplo, um membro da CPA que também é coordenador de um NAU, tornando sua visão mais ampla do processo.

A metodologia utilizada para a realização da entrevista, baseia-se no método desenvolvido por Santos et al., 2016. Tal técnica preconiza a realização de uma entrevista em profundidade em que são feitas perguntas abertas ao entrevistado que é estimulado a manifestar motivações, crenças, atitudes e sensações sobre um determinado tópico ou assunto.

De acordo com Santos et al. (2016), as principais vantagens deste tipo de entrevista incluem:

- O favorecimento da livre expressão das posições individuais,
- A obtenção de maior taxa de respostas, pois os entrevistadores podem realizar acompanhamento mais próximo junto ao entrevistado

- O alcance com mais facilidade a entrevistados com nível mais baixo de instrução,
- Os esclarecimentos imediatos às dúvidas levantadas pelos entrevistados, e
- A obtenção de maior quantidade de dados por pessoa, se comparada à realização de outro instrumento de coleta de dados.

Para a concepção da entrevista, o método é composto de três etapas: Planejamento, Condução e Tratamento dos dados coletados. Coleta-se e descreve-se as falas de entrevistados, analisa e as interpreta, buscando captar nessas falas pontos comuns de pensamento que sirvam de referência para compreender certa situação.

No quadro abaixo, representa-se um esquema com as três etapas e suas principais fases que foram realizadas no presente trabalho.

Quadro 3. Etapas da pesquisa

<b>Planejamento da Entrevista</b>	<b>Condução das Entrevistas Orientações seguidas durante as entrevistas)</b>	<b>Tratamento dos dados coletados</b>
<b>Propósito da Entrevista</b>	Explicar o objetivo e a natureza da pesquisa, dizendo ao entrevistado o porquê de ele ter sido escolhido - envolvimento com o RAAI por pelo menos nos últimos 2 anos;	1) Descrição do relato de cada entrevista (os dados devem ser organizados em formato que permitam classificá-los e categorizá-los. Os relatos devem ser organizados de forma coerente, incluindo, ocasionalmente, alguns comentários do entrevistador)
<b>Identificar e convidar entrevistado</b> A maioria dos entrevistados foram convidados por E-mail e os servidores próximos dos entrevistados foram convidados oralmente	Assegurar o anonimato do entrevistado e o sigilo das respostas - explicou-se que o objetivo não era identificar o servidor e nem o seu órgão de origem, mas sim, identificar seu ponto de vista no processo de elaboração do RAAI ,suas percepções de falha sobre o processo e suas sugestões de melhoria.	2) Análise dos relatos (os dados devem ser organizados em formato que permitam classificá-los e categorizá-los. Os relatos devem ser organizados de forma coerente, incluindo, ocasionalmente, alguns comentários do entrevistador) Optou-se por fazer a transcrição das entrevistas em forma de ideias sucintas e de palavras-chaves
<b>Elaboração do roteiro e questões</b> Elaborado uma semana antes do início da aplicação das entrevistas	Dar liberdade ao entrevistado para intervir quando necessário, pedir esclarecimentos e criticar o tipo de pergunta.	3) Interpretação das análises realizadas (os dados devem ser organizados em formato que permitam classificá-los e categorizá-los. Os relatos devem ser organizados de forma coerente, incluindo, ocasionalmente, alguns comentários do entrevistador . Após transcrição da entrevista, separou-se as principais ideia sem aspectos positivos, aspectos negativos e sugestões de melhoria
<b>Aspectos Logísticos (local/hora/equipamentos e matérias necessários)</b> Entrevistas agendadas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, agendadas com antecedência mínima de 3 dias. Utilizou-se o gravador de voz do celular do entrevistador	Evitar qualquer discussão relacionada com as consequências das respostas;	

<b>Escolha do Entrevistador</b> - autor da pesquisa, por ter maior conhecimento do assunto e os reais objetivos da pesquisa,	Não dar conselhos nem fazer considerações moralistas;	
---	---	--

Fonte: adaptado de Santos et.al., 2016.

Dessa forma, a entrevista foi elaborada de forma semiestruturada em que as perguntas poderiam ser transformadas em outras de interesse, conforme necessidade. Ao total foram oito perguntas elaboradas de forma abrangente para familiarizar o entrevistado com o tema e posicionar suas atividades dentro da instituição, até chegar às perguntas relevantes sobre o tema em questão. No Anexo 1, seguem as perguntas feitas aos entrevistados

## 4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS OBTIDOS

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos a partir da análise do processo de elaboração do RAAI, através da análise documental e a observação do processo, com a subsequente apresentação das melhorias propostas para o processo de elaboração desse relatório e os resultados das entrevistas realizadas, separadas por entrevistado.

### 4.1. Mapeamento do Processo de Elaboração do RAAI.

#### 4.1.1. Análise documental do RAAI

O RAAI é produzido anualmente pela Universidade, atendendo determinação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, sob coordenação da Comissão Própria de Avaliação e executado pela Secretaria de Avaliação institucional, contando com amplo apoio da Administração Central. O RAAI, de acordo com a nota técnica, deve ser validado pela CPA e postado em sistema específico até o dia 31 de março de cada ano. (UFRGS,2019)

Cada instituição de ensino superior, pública ou privada, constituirá Comissão Própria de Avaliação - CPA, com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP (BRASIL, 2004).

Trata-se de um texto autoavaliativo, que aponta fragilidades e potencialidades institucionais e, como tal, pode ser uma importante ferramenta de gestão, visando a melhoria da qualidade UFRGS. (UFRGS,2019)

O RAAI é exigido pela Lei que institui o SINAES (Lei 10.861/2014) e pela Nota Técnica do INEP/DAES/CONAES Nº 65/2014 que contém uma sugestão de roteiro para a sua elaboração. A novidade da Nota Técnica é que ela divide dez dimensões de avaliação em cinco eixos dando a estrutura que compõe o atual RAAI, conforme esquematizado abaixo (UFRGS, 2019). O RAAI deve ser postado em sistema próprio até 31 de março subsequente ao ano de referência do relatório.

#### - Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional

Dimensão 8: Planejamento e Avaliação

#### - Eixo 2: Desenvolvimento Institucional

Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional

Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição

#### - Eixo 3: Políticas Acadêmicas

Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão

Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade

Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes

#### - Eixo 4: Políticas de Gestão

Dimensão 5: Políticas de Pessoal

Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição

Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira

**- Eixo 5: Infraestrutura Física**

Dimensão 7: Infraestrutura Física

Nessa lógica, os órgãos da Universidade (conforme estrutura da Administração Central), são responsáveis por produzir um relatório que contemple uma ou mais dimensão ou eixo, de acordo com as suas atribuições/competências. Essa divisão foi realizada pela CPA, em gestões anteriores (2008-2012) e, conforme necessidade de adequação, alguns órgãos tiveram suas responsabilidades expandidas ou realocadas para outros eixos/dimensões.

Além disso, cada Unidade da UFRGS tem uma instância responsável pela avaliação, denominada Núcleo de Avaliação da Unidade. O NAU tem as competências da Comissão Própria de Avaliação aplicadas à escala da Unidade. Os NAUs são "braços" da CPA nas Unidades e podem analisar todos os eixos e dimensões de avaliação dentro de sua Unidade.

Assim, a última versão do relatório, publicada em março de 2018, contemplou dois volumes, no qual o volume um estava dividido em eixos e dimensões conforme responsabilidades dos órgãos da Administração Central e o volume dois que contemplou textos com análise de eixos e dimensões produzidos pelos NAUs nas Unidades, como mostram os quadros abaixo.

Quadro 4. Eixos e dimensões do SINAES e seus respectivos responsáveis na Administração Central - volume 1

<b>Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional</b>
Dimensão 8: Planejamento e Avaliação: SAI e PROPLAN
<b>Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional</b>
Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional - Gabinete do Reitor
Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição: SEDETEC, Parque Científico e Tecnológico Parque Zenit, PROREXT, CAF, Núcleo de Inclusão e Acessibilidade – INCLUIR (PROGESP), RELINTER, Setor de Convênios do Gabinete do Reitor, AGA, SPH/SUINFRA, Museu/PROREXT
<b>Eixo 3 – Políticas Acadêmicas</b>
Dimensão 2: A política para Ensino, a Pesquisa, a Pós-Graduação e a Extensão: PROGRAD, SEAD, CAP, PROPEAQ, PROREXT, Pós-Graduação (Stricto e Lato Sensu) – PROPG, Campus Litoral Norte
Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade: SECOM, Ouvidoria, Editora
Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes: PRAE
<b>Eixo 4 – Políticas de Gestão</b>



Dimensão 5: Políticas de Pessoal: Políticas de Pessoal, as Carreiras do Corpo Docente e do Corpo Técnico-administrativo – PROGESP, Políticas de Acompanhamento da Carreira Docente – CPPD
Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição: Gabinete do Reitor, PROPLAN
Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira: PROPLAN
<b>Eixo 5 – Infraestrutura Física</b>
Dimensão 7: Infraestrutura Física: Parque Científico e Tecnológico – Parque ZENIT, SUINFRA, Biblioteca Central, CPD, Campus Litoral Norte

Fonte: RAAI 2018

Entretanto, ainda se percebe que há alguns eixos e dimensões que podem ser contemplados no Relatório dos órgãos além da atual divisão. Desse modo, a CPA deve rever os eixos e dimensões adequados a cada órgão. Essa readequação deve ser realizada com a prévia consulta aos órgãos envolvidos para melhor adaptação dos conteúdos que devem constar no Relatório de Cada órgão e assim, facilitando e otimizando o processo.

Apesar da Instituição possuir vinte e nove NAUs constituídos, considerando as vinte e nove Unidades acadêmicas mais o Campus Litoral Norte, apenas vinte e seis entregaram o relatório de 2018, conforme mostrado no quadro a seguir.

Quadro 5. NAUs que compuseram o volume 2 do RAAI 2018

NAU Campus Litoral Norte
NAU Colégio de Aplicação
NAU Escola de Administração
NAU Escola de Enfermagem
NAU Escola de Engenharia
NAU Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança (ESEFID)
NAU Faculdade de Agronomia
NAU Faculdade de Arquitetura
NAU Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (FABICO)
NAU Faculdade de Ciências Econômicas
NAU Faculdade de Direito
NAU Faculdade de Educação (FACED)
NAU Faculdade de Farmácia (FACFAR)
NAU Faculdade de Medicina
NAU Faculdade de Odontologia
NAU Faculdade de Veterinária (FAVET)
NAU Instituto de Artes (IA)
NAU Instituto de Biociências
NAU Instituto de Ciências Básicas da Saúde (ICBS)
NAU Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH)
NAU Instituto de Física
NAU Instituto de Geociências
NAU Instituto de Informática
NAU Instituto de Matemática e Estatística (IME)
NAU Instituto de Psicologia
NAU Instituto de Química

Fonte: RAAI 2018

#### **4.1.2. Observação do processo de elaboração do RAAI**

Os servidores da SAI que estiveram envolvidos em alguma etapa da elaboração do documento na versão de 2017, puderam fazer sugestões e propostas de melhoria no fluxo de trabalho que resultou em um quadro (Anexo 2) contendo um cronograma geral com todas as etapas necessárias, inclusive, com a especificação de etapas administrativas e burocráticas, para o processo de elaboração do RAAI, o período ou prazo previsto para realização, o setor ou servidor responsável pela etapa, além do documento/produto a ser gerado.

A partir da percepção dos servidores da SAI, foram apontadas as seguintes falhas:

- Ausência de prazos para cada etapa do processo (como, por exemplo, o de retorno dos pareceres elaborados pela CPA).
- Prazos para entrega do Relatório coincidindo com período de férias que postergava a entrega, atrasando o trabalho das demais instâncias envolvidas nas seguintes etapas.
- Falta de controle de entrega dos Relatórios enviados (órgãos e NAUs enviavam por e-mail, por processo físico, pelo Moodle Colaboração, por e-mails de servidores, sem nenhuma padronização).
- Falta de identificação dos responsáveis por cada etapa do processo.
- Falta de padronização da dinâmica de avaliação dos relatórios enviados pelos setores dentro da CPA.

##### **4.1.2.1 Proposta de um fluxo de trabalho/ cronograma geral**

A partir dessas observações foi proposto um fluxo de trabalho/cronograma geral inicial com todas as etapas identificadas do processo de elaboração do RAAI, o período ou prazo previsto para realização, o setor ou servidor responsável pela etapa, além do documento/produto a ser gerado (Anexo 2). Esse cronograma serviu de base para organização e controle das etapas do processo e foi ajustado durante o ano para se adequar a novos prazos e necessidades dos envolvidos. O cronograma considerou desde o início da mobilização da SAI para o planejamento interno até a divulgação do relatório à comunidade acadêmica. Vale ressaltar que foram consideradas todas etapas de caráter administrativo/operacional para maior controle das demandas. Após reunião com a CPA, informou-se o cronograma de trabalho dentro da Comissão para atender as demandas do RAAI, conforme mostrado no quadro abaixo.

Dessa forma, o gatilho para o início do processo de elaboração do RAAI é a definição da metodologia e do cronograma de trabalho por parte da SAI. Com esses dados,

convida-se, através de um ofício enviado aos órgãos da Administração Central e aos NAUs, para uma reunião de orientação para a confecção dos Relatórios.

Após o envio dos relatórios pelos órgãos e NAUs, a CPA se organiza para realizar a leitura e a emissão de pareceres de feedback acerca do conteúdo dos textos. Definiu-se que a CPA organizar-se-ia em duplas, preferencialmente formadas por um membro experiente e um membro iniciante, para leitura e elaboração de pareceres de forma conjunta sobre quatro textos da Administração Central e três textos dos NAUs.

Depois dos relatórios corrigidos e reenviados, a SAI compila o conjunto de relatórios em dois volumes e faz a formatação de acordo com as normas técnicas oficiais. Os textos finais, vão para apreciação da CPA, assim como a Introdução, Metodologia e Considerações Finais dos documentos.

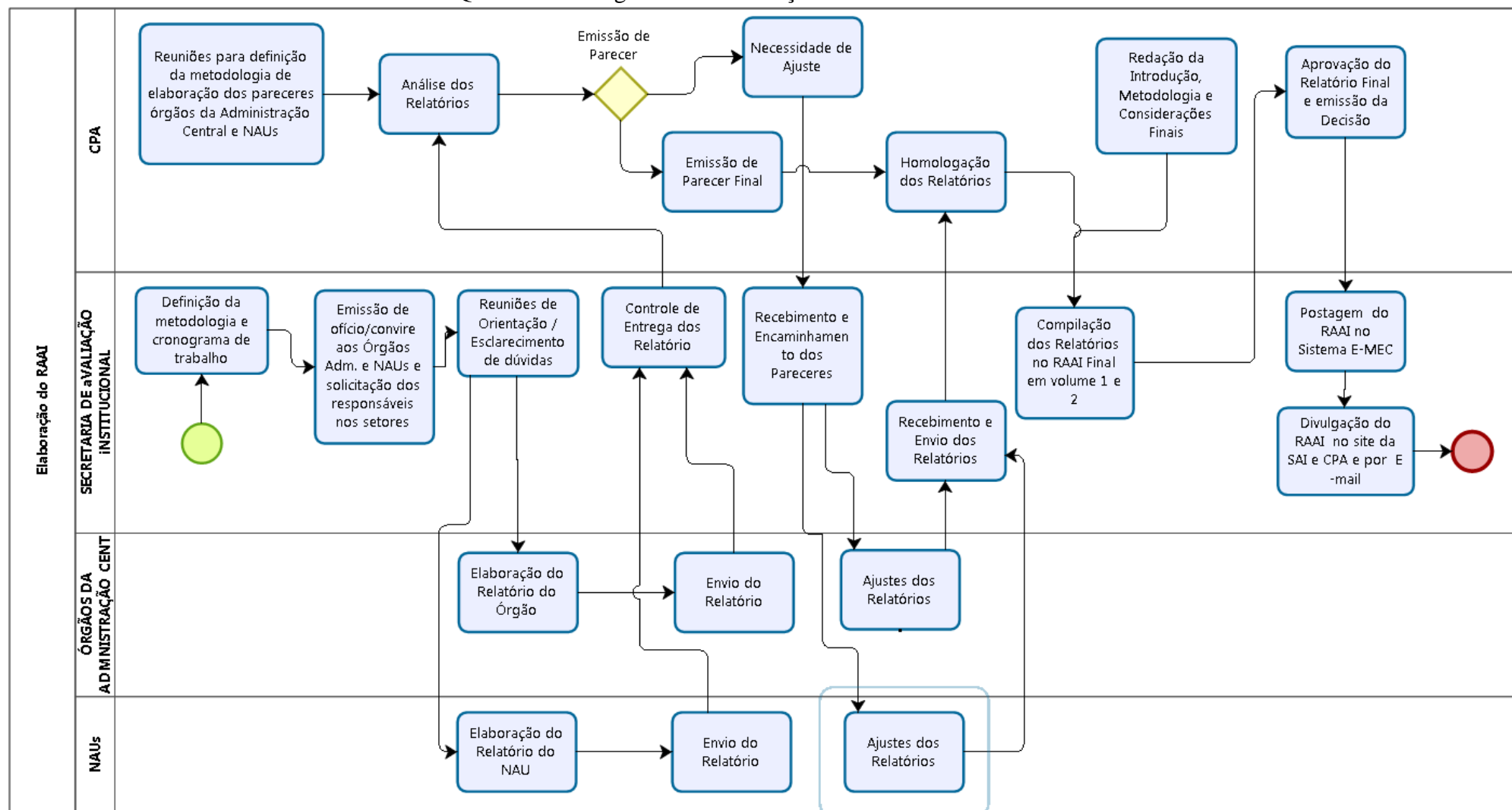
Nos quadros abaixo, encontra-se a sequência de atividades que serviram de referência para a construção do fluxo de trabalho do RAAI e o fluxograma resultante da ordenação das atividades.

Quadro 6. Principais etapas de elaboração do RAAI

<b>ETAPAS DO MACROPROCESSO DE ELABORAÇÃO DO RAAI</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>DOCUMENTO/ PRODUTO</b>
Definição da metodologia e cronograma de trabalho - reunião interna	Agosto	Gestão e CPA	Orientações
Emissão de ofício/convite aos órgãos da Administração Central e NAUs	Setembro	Secretaria Administrativa (SAI)	Ofício e Mensagem 1
Reuniões de Orientação	25 e 26 Setembro	Gestão SAI	Guia de Orientações
Reuniões para definição da metodologia de elaboração dos pareceres órgãos da Administração Central e NAUs	12 e 19/11	CPA	Atas e orientações
Recebimento, retorno e controle dos Relatórios dos órgãos da Administração Central e NAUs	Até 30 de novembro	Secretaria Administrativa (SAI)	Mensagem e controle
Entrega dos pareceres finais pela CPA	11/01/2019	CPA	Pareceres da CPA
Discussão e homologação dos pareceres preliminares pela CPA	14/01/2019	CPA	Ata
Envio dos pareceres elaborados pelos membros da CPA aos órgãos da Administração Central e NAUs	até 18/01/2019	Servidor 1	Mensagem individual
Retorno dos relatórios ajustados pelos órgãos da Administração Central e NAUs e controle (via Moodle)	até 25/01/2019	Secretaria Administrativa	Mensagem padrão
Reunião de homologação dos textos finais pela CPA	28/01/2019	CPA	
Compilação/Formatação do Arquivo do RAAI a partir dos relatórios enviados pelos órgãos da Administração Central e NAUs	05/01 até 22/02	Secretaria Administrativa (SAI)	RAAI
Redação da Introdução, Metodologia e Considerações Finais	11/03/2019	CPA	RAAI
Aprovação final e emissão de Decisão	18/03/2019	CPA	Ata e Decisão

<b>ETAPAS DO MACROPROCESSO DE ELABORAÇÃO DO RAAI</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>DOCUMENTO/ PRODUTO</b>
Postagem do arquivo do RAAI no Sistema e-MEC	22/03/2019	Departamento de Regulação	
Email de divulgação do RAAI no site da SAI para diretores, Adm. Central, NAUs e CPA	Até final de abril	Secretaria Administrativa (SAI)	Mensagem

Quadro 7. Fluxograma de Elaboração do RAAI 2018



Fonte: Elaborado pela autora

## **4.2. Melhorias propostas sob o ponto de vista da SAI e da CPA**

A ideia principal foi realizar uma aplicação simplificada do ciclo PDCA, em que se planeja a elaboração do Relatório (2017), executa-se a elaboração deste (2017), checa-se os erros e possibilidades de melhoria através de uma avaliação dos processos realizados. A partir disso, retroalimenta-se o ciclo com ações de melhoria para o planejamento do RAAI 2018, que foi o objetivo da SAI.

Desse modo, a partir da análise dos processos do RAAI, através de pesquisa nos documentos de controles de entrega dos Relatórios e outros documentos de controle produzidos na SAI e de observações das pessoas envolvidas, sugeriram-se melhorias que resultaram nas modificações abaixo.

### **4.2.1. Mudança do prazo de entrega dos relatórios dos órgãos da Administração Central e dos NAUs.**

Nas últimas edições, o prazo de entrega dos relatórios setoriais e dos NAUs era estipulado em 31 de janeiro do ano seguinte ao ano base do relatório. Esse período, de férias, acabava ocasionando postergação do prazo e atraso nas demais etapas subsequentes.

Desde a edição de 2018, a SAI, com a concordância da CPA, estipulou um novo prazo de entrega para 30 de novembro de 2018. Dessa forma, a entrega seria realizada num período que não coincidiria com o período de férias na Universidade, tanto dos alunos como de servidores, o que do ponto de vista da SAI iria adiantar o processo de compilação de dados e formatação do Relatório Final com maior tranquilidade e com menor possibilidade de erro.

### **4.2.2. Solicitação da entrega dos Relatórios exclusivamente através do Moodle Colaboração**

Após a identificação de falha de controle durante o recebimento dos arquivos, para o RAAI 2017, percebeu-se a necessidade de determinar uma única forma de envio para melhorar o controle dos recebimentos.

Os setores enviavam seus relatórios via e-mail (da secretaria da SAI e do departamento de autoavaliação da SAI), além de envio por processo físico, eletrônico e também pelo Moodle. Constatou-se que essa pluralidade de formas de envio dificultou o acompanhamento de entrega e acabou por ocasionar a não inserção de alguns relatórios de unidades que haviam sido enviados para outro e-mail.

Desse modo, definiu-se que todos os setores e NAUs deveriam enviar os arquivos, exclusivamente, através do Moodle Colaboração e que arquivos enviados fora desse padrão, previamente informado, não seriam considerados no RAAI final.

#### **4.2.3. Controle de recebimento dos Relatórios sob a responsabilidade da Secretaria Administrativa da SAI (centralização em um único setor)**

Nos anos anteriores, havia diferentes formas de envio dos relatórios (e-mail, Moodle, processo físico e eletrônico). Dessa forma, vários servidores ficavam responsáveis pelo recebimento e controle dos relatórios.

Para a edição de 2018, a secretaria administrativa da SAI que ficou responsável pelo controle de recebimento dos arquivos, que ocorria através do Moodle.

#### **4.2.4. Padronização dos Pareceres de retorno/feedback sobre os relatórios para os órgãos e NAUS**

Para que se padronizasse o tipo de avaliação realizada pela CPA sobre todos os relatórios enviados pelos órgãos da Administração Central e dos NAUs, a SAI/CPA decidiu estruturar um modelo de parecer que atendesse à necessidade de retorno a esses setores e que pudessem ser propostas melhorias.

Dessa forma, para atender as especificidades de conteúdo dos relatórios da Administração Central e dos NAUs, foram desenvolvidos dois tipos de modelos de parecer. (Anexo 4 e 5), diferentemente do modelo padrão, enviado no corpo do e-mail, que foi seguido pela CPA na edição do RAAI 2017 (Anexo 3).

Para a análise dos relatórios da Administração Central, focou-se em analisar os conteúdos relativos à:

- Breve contexto das atividades do setor no ano de 2018.
- Retomada das potencialidades, fragilidades e estratégias em busca de melhoria relativas a 2017 acompanhada por uma análise crítico-reflexiva do que foi realizado em 2018 (o que mudou de um ano para o outro, resultados efetivados ou não).
- Análise crítico-reflexiva das ações desencadeadas para atender ao Plano de Gestão. Usar como referência a planilha de setores e respectivas responsabilidades no Plano de Gestão (Moodle Colaboração).

- Análise crítico-reflexiva das contribuições das ações desenvolvidas pelo setor para os objetivos estratégicos do PDI UFRGS.
- Apresentação de um quadro-resumo contemplando ações, potencialidades e fragilidades (2018) e estratégias em busca de melhorias (2019).

Para a análise dos relatórios dos NAUs, focou-se na análise de conteúdos relativos

à:

- Breve contexto das atividades do NAU no ano de 2018.
- Retomada das potencialidades, fragilidades e estratégias em busca de melhoria relativas a 2017 acompanhada por uma análise crítico-reflexiva do que foi realizado em 2018 (o que mudou de um ano para o outro, resultados efetivados ou não).
- Avaliação das ações desencadeadas para atender ao Roteiro de Autoavaliação do SINAES (eixos e dimensões).
- Avaliação das contribuições das ações desenvolvidas pelo NAU para os objetivos do planejamento estratégico da Unidade (quando houver).
- Apresentação de um quadro-resumo contemplando ações, potencialidades e fragilidades (2018) e estratégias em busca de melhorias (2019).

#### **4.2.5. Criação do GT RAAI dentro da CPA**

Assim como para a elaboração do RAAI 2017, a gestão da SAI optou por manter a formação de um grupo de trabalho (GT RAAI) com os seguintes objetivos:

- Acompanhar o trabalho de revisão dos pareceres da CPA;
- Elaborar proposta de Introdução, Aspectos Metodológicos e Considerações Finais do RAAI Volume 1 e RAAI Volume 2 para apreciação e homologação da CPA;
- Preparar material sobre o RAAI para a Semana de Avaliação 2019. O GT será eleito pela CPA



### 4.3. Entrevistas

A partir da realização das entrevistas elenca-se as considerações feitas, separadas por entrevistado, conforme segue.

#### 4.3.1. Entrevistado 1 – apresenta sua visão de dentro da CPA e da SAI.

Está na Universidade desde 2014, mas possui envolvimento na elaboração do RAAI desde 2016. Passou a ter maior envolvimento em todas as etapas do Relatório a partir de 2018. É membro da CPA há 3 anos.

- Considera que as orientações da SAI aos órgãos responsáveis para elaboração está melhor. O que se espera dos setores no RAAI está mais claro. Processos de comunicação estão melhores.
- Percebe a melhoria no conteúdo do RAAI: melhores e mais adequados ao que está sendo solicitado. Antes textos eram mais descritivos (órgãos deveriam evitar textos de Marketing), hoje instrui-se para que os órgãos componham um texto mais avaliativo/analítico e crítico.
- Considera novo prazo (antecipação) de entrega adequado visto a dificuldade com a data anterior (31/01) com a coincidência do calendário de férias das pessoas/responsáveis pela elaboração, apesar da quantidade de dias da solicitação ser praticamente a mesma do ano anterior.
- Houve o caso de um órgão que entregou o relatório após o período estipulado para que os dados do RAAI coincidisse com os dados/números do planejamento anual do órgão que finaliza em 31 de dezembro e que constaria no relatório de prestação de conta anual do Tribunal de Contas da União, evitando duplicidade de informações com períodos diferentes (não são dados diferentes, mas sim com pontos de corte diferentes). Neste caso, houve uma flexibilização da SAI quanto à entrega ao setor.
- O período para ajuste dos relatórios, a partir do envio do Parecer da CPA, passou a ser definido em cronograma (passou a ser em janeiro). Ressalta que a CPA fez pareceres devolutivos para a Administração Central e para os NAUs, ao contrário da edição de 2017, em que foram enviados pareceres apenas aos NAUs, por sugestão de um membro da CPA e foi acatado pelos demais membros, mas não houve uma padronização desses pareceres.

- Deve ser melhorado o tempo/período de análise dos relatórios pela CPA. Deve-se ajustar o tempo de entrega e tempo de retorno pois considera que deva se dar um feedback para os setores ainda em dezembro.
- Identificou a dificuldade de alguns órgãos em dar retorno aos pedidos dos pareceres. Houve um período de mais de um mês para o retorno do parecer (metade de janeiro) que acabou coincidindo com período de férias dos responsáveis pela elaboração). Dessa forma, a entrega ficou num excelente período, mas o ajuste dos relatórios não. Sugere antecipar o ajuste para ser feito até dezembro ou no máximo no primeiro período de janeiro. O período de janeiro e fevereiro seria exclusivamente para formatação do RAAI.
- Deve ser melhorada a dinâmica de avaliação dos relatórios dentro da CPA. Hoje depende muito das disponibilidades individuais dos membros da Comissão. Alguns membros não fizeram a leitura dos documentos o que deixou o processo, em alguns casos, parado. Profissionalizar mais o processo de leitura, feedback e retorno dos órgãos. Risco de alguns setores não receberem devolutiva de seus relatórios, sem possibilidade de melhoria dos seus textos, por uma falha no fluxo do processo.
- Acredita que, para o ano de 2019, precisa ser discutida na CPA a necessidade de ser refeita a análise dos relatórios corrigidos e um novo parecer (parecer do parecer), pois não acredita que isso trará um ganho de qualidade ao relatório final. Poderia burocratizar o processo. Poderia ocorrer um segundo parecer com orientações diferentes do primeiro, o que não é adequado. Melhor estratégia seria qualificar as pessoas antes para diminuir cada vez mais a necessidade de ajustes.
- O atendimento às sugestões do parecer não é de caráter obrigatório. Então sugere que ao melhorar o suporte aos órgãos previamente, fará com que o texto já venha com melhor qualidade.
- Aponta a criação do GT RAAI, com o objetivo de sistematizar os pareceres e dar suporte e orientações junto aos setores. Entretanto, ressalta que O GT não cumpriu sua função durante o processo de elaboração do Relatório. GT não tem conhecimento para fazer orientações mais técnicas de suporte. Dessa forma, o GT funciona como uma instância formal para informar as ações da SAI no processo. Destaca que o trabalho efetivo será dado com a

análise dos textos para a Semana de Avaliação (evento com propósito de apresentar as análises, resultados e diagnósticos das avaliações realizadas pela CPA e NAUs com dados coletados no ano anterior pelos instrumentos de avaliação). Assim, sugere que o GT deve ser constituído após a finalização do RAAI para organizar e apresentar os dados institucionais na Semana de Avaliação. Desse modo, a necessidade desse grupo de trabalho para essa etapa deve ser reavaliada. O trabalho efetivo nessa etapa foi realizado pela SAI.

- Outra sugestão é que, caso mantenha-se o GT nessa etapa de elaboração, a dinâmica de trabalho deve ser revista de modo que o GT faça a leitura do texto do RAAI como um todo antes e emita um parecer geral do RAAI antes de ser publicado, junto às Considerações Finais do documento, o que não vem sendo feito. Para isso, o GT precisaria de mais tempo de trabalho para leitura e produção de texto.
- Acredita que o fluxo de trabalho foi muito bom considerando o ponto de vista da SAI, mas deve-se discutir o papel da CPA na elaboração do relatório. A função da CPA, de acordo com a legislação, deve ser de elaboração do documento, o que é impossível, dado que a comissão não tem como dar conta do que ocorreu na Universidade em um ano. Isso quem fará serão os atores envolvidos e unidades. O papel da CPA é assinar formalmente esse documento, fiscalizar as entregas dos relatórios.
- Quanto aos relatórios entregue pelos NAUs, considera que em 2017 ficaram muito limitados aos dados quantitativos disponibilizados pela ferramenta Painel de Avaliação. Já em 2018, alguns NAUs trouxeram relatórios mais elaborados, mostrando um indicativo de melhoria. Prevê que o acompanhamento aos NAUs, que está sendo desenvolvido durante o ano, tende a gerar relatórios melhores. De forma geral, houve uma melhoria, apesar de pequena. NAUs mostram-se mais interessados em não só relatar os dados disponíveis no sistema da UFRGS, mas também trazer aspectos novos, como novos instrumentos de avaliação.
- Quanto aos relatórios entregue pela Administração Central, relata que foi solicitado aos órgãos para que fizessem uma avaliação das suas ações no planejamento estratégico (PDI e Plano de Gestão), uma novidade para o

RAAI 2018. Assim os setores puderam descrever e avaliar o trabalho. Desse modo, houve uma análise mais estratégica, com esclarecimento mais pontual: o que foi feito do Plano de Gestão que constava como meta e a avaliação disso.

- Essa análise também foi solicitada aos NAUs, mas nem todos conseguiram relacionar isso, pois nem toda Unidade tem Planejamento Estratégico.

Quadro 8. Resumo com os principais tópicos apontados pelo Entrevistado 1

Pontos Positivos/Melhorias	Pontos Negativos	Sugestões
Melhor orientação da SAI	Dificuldade de retorno por parte de alguns órgãos/NAUs dos ajustes dos pareceres por coincidir com período de férias.	Reavaliar/definir o papel da CPA
Textos mais analítico-reflexivos	GT RAAI sem finalidade específica durante o período de elaboração do Relatório	Melhorar o tempo de análise dos relatórios na CPA
Antecipação do prazo de entrega do RAAI		Envio dos pareceres e devolução dos ajustes dos ainda no mês de dezembro ou no máximo no primeiro período de janeiro
Determinação de todos os prazos, inclusive de retorno e ajustes em cronograma		Janeiro e fevereiro exclusivo para formatação do Relatório Final
Inserção de pareceres devolutivos para todos órgãos e NAUs, de forma padronizada		Melhor dinâmica de avaliação dos relatórios dentro da CPA: emissão de parecer geral
NAUs apresentaram relatórios mais elaborados		Discutir a necessidade de enviar segunda devolutiva do ajuste dos relatórios
Solicitação de avaliação das ações dos órgãos no planejamento estratégico (PDI e Plano de Gestão)		Instituir GT RAAI após a finalização do RAAI para analisar os dados para a Semana de Avaliação.

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.3.2. Entrevistado 2 – apresenta sua visão de membro da CPA e da Coordenação de NAU.

Está na Universidade desde 2011, mas possui envolvimento na elaboração do RAAI desde 2015. Passou a ter maior envolvimento em todas as etapas do Relatório a partir de 2018. É membro da CPA há dois anos.

- Aponta que até 2015, RAAI era um relatório de atividades de rotina do NAU. A partir de 2016, passou a ter uma visão mais estratégica, com melhor definição do que deveria conter o RAAI. Antes o RAAI dos NAUs era um relatório de atividades, designando os eventos que o NAU participou e análise dos resultados da avaliação do docente pelo discente do Portal UFRGS. No momento que a SAI informou que os NAUs deveriam avaliar as dez dimensões dos SINAES, aí sim, o NAU começou a reestruturar, fazer

novos questionários, definindo prioridades para avaliação para o período, pois são muitas dimensões, que são impossíveis de serem avaliadas concomitantemente pelo NAU.

- Em 2017, participou do GT RAAI (CPA) em que leu os relatórios da Administração Central e após relatórios do NAUS (fizeram um parecer somente para os NAUS). Considerou adequada a divisão dos relatórios entre todos os membros da CPA (em duplas) e não só entre os membros do GT, como em 2017. Todas duplas fizeram pareceres em 2018.
- Relatórios da Administração Central: cada setor faz o seu, faz uma autoavaliação. É um relatório muito grande, para fazer a avaliação de uma dimensão na universidade, é necessário ler muitas páginas muitos órgãos. Deveria ser mais enxuto. A CPA que deveria avaliar as dimensões. A CPA deve se apropriar dos dados de cada setor e fazer uma leitura desses dados e apresentar de forma mais resumida e enxuta o que comporia o RAAI, visto que a CPA, conforme legislação é o dono do processo de elaboração do RAAI.
- Considera que o RAAI é muito extenso, sem refletir adequadamente a situação da UFRGS.
- A antecipação, para novembro, foi benéfica, pois não coincidiu com o período de férias.
- A inserção dos quadro-resumos permite que as ações de cada período se relacionem (vincula ações de avaliação e possibilita o planejamento). Além disso, lembra que os primeiros quadro-resumos de potencialidade/fragilidades foram solicitados em 2015, desde então os órgãos e NAUs aderiram cada vez mais. Desde então praticamente todos os órgãos utilizam essa ferramenta de avaliação.
- Relatórios dos NAUS: A visão do NAU é muito diferente de uma Pró-Reitoria. Uma Pró-Reitoria está relacionada a uma ou mais dimensão, mas não todas. Ao contrário dos NAUs que tem o objetivo de avaliar todas as dimensões, tornando seus relatórios mais interessantes. O NAU faz a avaliação propriamente dita de várias dimensões. Mas, apesar de ter uma amplitude de eixos para serem avaliados, é necessário limitar. Relatou que no primeiro ano da solicitação do quadro-resumo, o NAU tentou inserir

todas as dimensões na análise, mesmo que não tivesse sido desenvolvido um instrumento. A partir de então, o NAU optou por incluir somente os resultados de avaliação em que foram aplicados efetivamente instrumentos de avaliação.

- Como membro da CPA que analisou os textos, considera que os relatórios dos NAUs estão mais avaliativos e mais claros. O maior ponto fraco observado é a dificuldade do NAU em obter solução das questões/demandas apontadas na avaliação, pois o NAU não possui ingerência para a solução dos problemas, poder de decisão, ficando essas a cargo da direção da unidade ou outras instâncias pertinentes. Ao contrário das Pró-Reitorias que se comprometem com soluções.
- Quanto à padronização dos Pareceres, agora, por possuir um roteiro para seguir, melhorou, diferente de 2017, o que facilitou a análise. Ficou mais fácil para quem recebeu os pareceres pois sabia o que deveria constar e o que seria avaliado. Além disso, quem elaborou o parecer, sabia o que buscar nos relatórios e o que avaliar.
- Sugere-se que os NAUs tenham técnicos administrativos envolvidos na coordenação pela maior disponibilidade de tempo em acompanhar demandas de avaliação, acompanhar bolsistas. Isso tem reflexo direto no RAAI.
- Sugere que os relatórios dos setores tenham limite de páginas (em torno de cinco). O relatório não deve ser extenso e sim enxuto e resumido. Sugere-se que se coloque os destaques apresentados e não resultados de todos os setores envolvidos. Focar a avaliação no processo fim do órgão, da avaliação da dimensão envolvida. A forma como o relatório é apresentado hoje é extenso, com informações ricas, mas que pela sua complexidade dificulta a leitura de gestores e demais interessados e, conseqüentemente, seu uso.
- Sugeriu um novo formato de RAAI para a Administração Central: todo material que é enviado pelas Pró-Reitorias ficariam como material de apoio anexo ao site da SAI/CPA. O relatório elaborado, teria cerca de trinta a quarenta páginas, e a CPA realizaria avaliações, faria um resumo por eixos/dimensões a partir desses relatórios.

Quadro 9. Resumo com os principais tópicos apontados pelo Entrevistado 2

Pontos Positivos/Melhorias	Pontos Negativos	Sugestões
RAAI com visão mais estratégica	Relatório muito extenso e com pouca utilidade pelos gestores	Relatório mais enxuto
Melhor orientação da SAI em como estruturar o RAAI	Para fazer a avaliação de uma dimensão na universidade, é necessário ler muitas páginas, de muitos órgãos	Novo formato de RAAI CPA deveria fazer uma análise das dimensões e gerar um relatório mais enxuto, um resumo de eixos e dimensões - cerca de 40 páginas
Divisão dos relatórios para leitura entre todos os membros da CPA e não só o GT	Sem limites de páginas	Limite de cinco páginas por órgão/NAU Focar a avaliação no processo fim do órgão
Antecipação do prazo para novembro foi benéfica		
Inserção de quadro-resumo também permite planejamento		
Relatórios mais avaliativos e mais claros		
Padronização de pareceres		

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.3.3. Entrevistado 3 - apresenta sua visão de membro da CPA e de órgão da Administração Central.

Está na Universidade desde 2014 e possui envolvimento na elaboração do RAAI desde esse período. É membro da CPA desde outubro de 2018.

- No início o órgão do servidor tinha um entendimento que o RAAI era um relatório proforma, sem repercussão.
- Em 2016, houve um momento em que a CPA fez a análise do texto enviado limitado à correção de forma, nos anos seguintes, o retorno solicitava a descrição do que tinha mudado de um ano para outro (na parte textual) além do quadro-resumo. Entretanto, era inviável visto o tamanho do órgão e a quantidade de informações.
- O órgão por ser muito grande, apresentava muitos avanços e desafios ao longo do ano o que resultava em textos muito grandes. Dessa forma a inserção do quadro-resumo, mostrou-se muito útil, por permitir priorização.
- Com as últimas solicitações do RAAI, houve a necessidade de fazer reunião com os setores do órgão, principalmente com a desconexão do planejamento (períodos de corte diferentes, devido a nova data de entrega em novembro).
- Nos anos anteriores, eram os mesmos prazos (data de corte) para o RAAI e para o Relatório da Proplan (execução de metas e texto). O RAAI servia como base para o texto do órgão à PROPLAN. Com a nova demanda, os prazos se alteraram e os dados não são mais os mesmos. Os relatórios

perderam o alinhamento. Demandas foram desconectadas. Houve a necessidade de recuo de dois meses, com a antecipação em um mês pela SAI, visto a complexidade do órgão (não houve padronização de prazo dentro do órgão, pois cada órgão trabalhou com datas de cortes diferentes).

- Relatórios de prestação de contas da PROPLAN não fecharam quantitativamente com os dados apresentados no RAAI. A universidade perde com isso, ao desconectar esses relatórios de Planejamento e Avaliação. Gera Retrabalho de medição. Os setores passarão a dedicar-se aos relatórios que tenham uso efetivo, e não só os de proforma, para serem engavetados.
- Quanto ao adiantamento do prazo de entrega para novembro, não considera que o órgão foi beneficiado ou prejudicado, visto que o núcleo possui uma boa organização para atender às demandas de resposta. Entretanto o adiantamento do RAAI serviu como prévia para o Relatório do Planejamento que serve como base também para o relatório do TCU. Com isso, houve diminuição do volume de demandas no início do mês de janeiro. Ou seja, o adiantamento, levou à divisão das demandas por períodos. A nível institucional não considera positivo, pois desconectou os relatórios. Há pluralidade de relatórios com fins diversos, gerando retrabalho para análise de dados.
- Considera o relatório muito extenso, com muitas páginas, com baixa possibilidade de ser utilizado pelas pessoas, gestores. O RAAI deve ter uso/utilidade para os gestores tomarem decisões e não seja somente uma forma de documentar os pontos positivos e negativos evidenciados. Já que a legislação exige o relatório, que ele seja feito de forma que seja utilizado, que gere repercussões.
- No caso da demanda do RAAI, mantiveram os dias para planejamento no núcleo, os dias para atendimento dos setores e dias para aprovação/retificação do núcleo com gestores. No órgão não há a possibilidade de não atender uma demanda pelo responsável estar de férias, pois sempre haverá um substituto responsável.
- Assim, quando o RAAI não é atendido dentro do prazo por falta de pessoal responsável para atender a demanda, há indícios que o processo do RAAI



está centralizado em uma pessoa, o que não é adequado, pois o conhecimento deve estar no Processo e não na pessoa. A competência que deve estar presente nas pessoas.

- Ponto negativo: SAI/CPA não identificou que um setor do órgão deveria constar em eixo diverso da que inicialmente foi proposto e que, somente no ano de 2018, foi constatado o equívoco. O setor responsável que buscou o ajuste.
- Cuidar para que o RAAI não seja um relatório de marketing e/ou autopromoção ou que um setor se exponha todos seus problemas abertamente, enquanto outros omitem, apesar das orientações solicitarem para que seja descrito e avaliado da forma mais próxima da realidade possível. Que é difícil definir esse limiar, pois pode ser uma questão cultural, de políticas institucional ou de órgãos e unidades. Considera um ponto fraco, a área responsável, em não possuir um olhar pensante/estratégico sobre o papel do RAAI.
- Encontraram dificuldade de correlacionar dados, pois estavam descrevendo dados de 3 anos (ano anterior para ver o que mudou, ano atual (diagnóstico), e pensar no que deve ser mudado. Por ser um órgão muito grande, ficava inviável fazer para todas as ações, tornando o relatório muito extenso. Apesar disso, considerou-se positivo por ser uma forma de verificar se as unidades estavam dando continuidade em seus projetos.
- Sugere que não se pode perder o alinhamento com o planejamento, deve-se manter a sinergia e a segurança dos dados.
- A parte operacional do RAAI está sendo feita de maneira satisfatória, mas falta um posicionamento estratégico do RAAI na Universidade. Agora seria o momento mais adequado, uma vez que um novo planejamento institucional está sendo desenvolvido, interligando o planejamento com a avaliação. O Planejamento deve ser útil, de forma que funcione e desengavete projetos de melhoria e não seja perda de tempo nas unidades, ainda mais em um período de enxugamento de pessoal.
- Têm dificuldade de identificar quais as funções da CPA e a da SAI, que por ora se confundem. Acredita que função da CPA é deliberativa e não função

executora. Hoje a CPA é uma força de trabalho, mas compreende pela falta de servidores na UFRGS.

- Sugere que a estrutura do RAAI seja por quadro-resumo ou por tópicos para ficar mais objetivo, mas que é desnecessária a quantidade de textos que hoje possui, ainda mais que não uma padronização dos textos entre os órgãos/unidades. Inclusive isso gera dificuldade para padronizar e apresentar na Semana de Avaliação. Sugere a criação de uma tabela com espaços/campos a serem preenchidos pelos os órgãos e que também considerem suas especificidades. Mas sempre prezando pela objetividade.
- Foi um ganho ter um modelo de parecer para a CPA fazer suas análises, mas como os textos enviados pelos órgãos estão despadronizados, ao colocá-los no modelo do parecer poderia haver muitas dificuldades. Nem todo órgão seguiu o modelo que foi solicitado. Além disso, como são várias pessoas/duplas fazendo a elaboração dos pareceres a partir da revisão do RAAI, sempre haverá diferentes estilos de revisão, mesmo que haja um modelo padronizado.

Quadro 10. Resumo com os principais tópicos apontados pelo Entrevistado 3

Pontos Positivos/Melhorias	Pontos Negativos	Sugestões
Para o órgão: antecipação do prazo gerou divisão de demandas	Relatório proforma	A avaliação não pode perder o alinhamento com o planejamento
Parte operacional do RAAI (SAI/CPA)	Para a Universidade: antecipação de prazo gera retrabalho pois serão produzidos dois relatórios com dados distintos	Função da CPA deve ser deliberativa e não executora
Modelo de parecer para a CPA	Relatório muito extenso, com baixa possibilidade de uso por gestores	Padronização do RAAI através de uma estrutura em forma de quadro-resumo e/ou por tópicos. RAAI mais objetivo
	Centralização do processo do RAAI, nos setores, em uma única pessoa	
	Falta de pensamento estratégico institucional quanto ao RAAI	
	Dificuldade de identificar funções da SAI e CPA, que por vezes se confunde	

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.3.4. Entrevistado 4 - apresenta sua visão de Coordenador de NAU.

Está na Universidade desde 2011, mas possui envolvimento na elaboração do RAAI do NAU desde 2017.

- Relata que conteúdo do RAAI ficava restrito em especificar as principais ações e realizações do ano, mas o conteúdo melhorou com a inserção do quadro-resumo ao apontar os pontos fortes e fracos.
- De 2017 a 2018 o RAAI melhorou muito, foi mais fácil para redigir. Sugere a inserção de itens obrigatórios no RAAI (dimensões, participação e promoção de eventos no ano. Indicar eixos que pretendem analisar (planejamento) no próximo ano, como forma de compromisso e de dar continuidade às atividades desenvolvidas. Houve melhor orientação da SAI (Oficina para elaboração do RAAI) em 2018 pois foram apresentadas sugestões de Instrumentos que podem ser utilizados para que sejam feitas avaliações das dimensões do SINAES, não se limitando apenas aos questionários, como por exemplo, a utilização de entrevista com gestor, o que repercute no RAAI, pois ter-se-á mais resultados de avaliações para apresentar no RAAI do NAU. Além disso, a avaliação não fica limitada às atividades de graduação (por exemplo: comunicação da sociedade, políticas de pessoal).
- Considera que a formatação/padronização que é feita hoje ainda não é a mais adequada. Deveria ser mais padronizado, não com modelo tão solto. Sugere que sejam “sugeridas” dimensões que sejam avaliadas. Direcionar para que as unidades avaliem algumas dimensões, como forma de estimular as unidades, sem deixa-las limitadas à avaliação das atividades de graduação. RAAI deve apresentar estrutura de tópicos e deve apresentar quais dimensões foram trabalhadas e quais os principais resultados dessas dimensões trabalhadas.
- Adiantamento do prazo – equipe do NAU se esmerou para cumprir o prazo, organizaram-se melhor, conseqüentemente melhorou a metodologia que permitiu melhor qualidade do texto do RAAI. Prazos dados para a confecção do RAAI estão de acordo, pois o NAU faz um levantamento de dados e organização prévia ao Relatório.
- Sugere que o Parecer tenha estrutura de tópicos, considerando as atividades básicas que devem ser realizadas pelo NAU, para padronizar e que devem constar no relatório. Além disso, se fosse necessário fazer ajuste do RAAI, para atendimento do parecer, o prazo dado não seria adequado pois

coincidiria com o período de férias (janeiro). O prazo dado é considerado relativamente curto.

- Sugestão de fluxo de trabalho para o RAAI do NAU: fechou o período avaliativo, em 30 dias o relatório de análise de dados do período deve estar elaborado (para as atividades de graduação e pós). Para os instrumentos elaborados/aplicados no semestre, a análise de dados feitos até o final do semestre para poder incluir no RAAI a tempo.
- Demonstra dificuldade de ter acesso a dados da Universidade para compor relatórios e boletins. Seria adequado a SAI ter mais acesso a dados da universidade (perfil dos alunos), do vestibular. Esses dados são importantes inclusive para planejamento estratégico (avaliação alimentando o planejamento estratégico – ciclo PDCA).
- A forma entrega do Relatório pelo Moodle é considerado muito adequado, inclusive para controle.
- Falta fluxo de comunicação para divulgar e identificar os responsáveis por cada etapa de elaboração do RAAI.

Quadro 11. Resumo com os principais tópicos apontados pelo Entrevistado 4

Pontos Positivos/Melhorias	Pontos Negativos	Sugestões
Inserção do quadro-resumo	Formato do RAAI ainda não é o mais adequado. Não possui um padrão	Inserção de itens obrigatórios no RAAI (dimensões trabalhadas) Estrutura de tópicos
Adiantamento do prazo, melhorou organização da equipe	Fluxo de comunicação para divulgar e identificar os responsáveis por cada etapa do RAAI	SAI deve dar um direcionamento de processos de avaliação para os NAUs
Forma de entrega pelo Moodle	Prazo para ajuste do relatório é curto	Parecer com estrutura de tópicos (quesitos obrigatórios)
	Dificuldade de acesso a dados da Universidade	Melhorar processo de comunicação para identificar e divulgar os responsáveis por cada etapa de elaboração do RAAI

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.1.5. Entrevistado 5 - apresenta sua visão de órgão da Administração Central.

Está na Universidade desde 2014, mas está envolvido na elaboração do RAAI do setor desde 2015.

- A partir de 2016, quadro-resumo foi muito benéfico, pois se tem uma noção do que está acontecendo na universidade, pois fazer uma avaliação do que melhorou ou não de um ano para outro, a partir do quadro. Acha mais

interessante o quadro resumo que o próprio texto do relatório. É mais conciso e facilita, pois são muitas unidades para ler.

- Não vê necessidade de todos os anos inserir “texto padrão” que se repete ao longo dos anos) – atribuições do órgão em apenas uma dimensão/eixo, e não em todas em que o órgão é responsável.
- O RAAI é um arquivo gigante, sem utilidade para o órgão, com exceção do quadro-resumo que dá um panorama dos outros órgãos e unidades. Ainda sugere um modelo de quadro-resumo, com explicações, do que o texto que é enviado hoje e não possui grande utilidade pelos órgãos, unidades, departamentos. Sugere estrutura de tópicos dentro de um quadro-resumo como padrão. Deve haver limite de páginas para deixar o texto mais objetivo, em estrutura de tópicos.
- Devido a característica do órgão, possuem facilidade e rapidez de acesso aos dados solicitados da universidade, com pronto retorno.
- Prazos para confecção do RAAI - foi mais adequado pois não coincidiu com o período de férias dos servidores envolvidos na elaboração do relatório. No final do ano todos servidores estão na universidade, o que facilita a prestação de informações e a revisão adequada, apesar de ter havido um ponto de corte diferente (anterior) ao do relatório do ano passado. Para o órgão, não é um problema, não influencia negativamente, mas acredita que para outros órgãos pode causar problemas.
- Sugere que seja feita uma reunião de orientação, logo no início do ano letivo para alertar que as pessoas comecem a se organizar antecipadamente, quanto a levantamento de dados, pois não são todos os órgãos que tem esse planejamento, inclusive os menores. Cria-se um hábito e, assim, torna-se mais fácil para fazer o RAAI, o conteúdo será de melhor qualidade e mais completo.
- Emissão dos pareceres – achou muito benéfico conhecer o prazo de retorno do parecer. Nos anos anteriores, não havia data para retorno, as pessoas esqueciam, saíam de férias, não retornavam o solicitado. Melhorou a organização. Sugere estender o prazo para retorno em no mínimo duas semanas e que esse retorno também fosse antes do final de dezembro.

- Acha que as orientações dadas pela SAI são adequadas. As dúvidas surgem na hora da escolha sobre qual dado pode ser relevante para o Relatório. Sugere que quem faz a avaliação dos textos (CPA) compareçam à reunião de orientação e especifiquem o que esperam do RAAI, o tipo de informação é mais relevante e o que vai ser avaliado.
- Em ações exercidas por mais de um órgão, todos órgãos envolvidos farão referência. Dessa forma, deveria haver uma forma de padronização para cortar informações repetidas.
- Sugere que o RAAI, para esse setor seja mais focado no Plano de Gestão e não no PDI, pois a gestão do Plano de Gestão (de quatro anos) é do órgão. Assim, deveriam focar o que foi feito naquele ano, dentro do plano de gestão. Com isso, seria até uma forma de cobrar das Pró-Reitorias/Secretarias o que deve ser feito, e o motivo de não estar sendo feito e as dificuldades que se apresentam.
- Informou que achava que todos os órgãos e unidades enviavam o relatório na forma de texto (um padrão) sem tópicos, portanto, verificou a falta de padronização.
- Membros da CPA que leem os textos de eixos/dimensões diferentes, devem ler todos os textos dos mesmos órgãos para evitar de solicitar informações que estão em outras dimensões e evitar repetições de informações desnecessárias. Com isso, padronizam-se as análises/avaliação por eixo. A ideia principal é deixar o texto mais enxuto e objetivo.

Quadro 12. Resumo com os principais tópicos apontados pelo Entrevistado 5

Pontos Positivos/Melhorias	Pontos Negativos	Sugestões
Quadro-resumo: visão mais concisa	Ponto de corte diferentes para os dados devido ao adiantamento do prazo	Reunião de orientação para elaboração do RAAI no início do ano.
Prazos para elaboração	Falta de padronização	Padronização do RAAI para cortar informações repetidas. Texto mais enxuto e objetivo
Emissão de parecer de retorno com prazo conhecido		Membros da CPA que leem os textos de eixos/dimensões diferentes, devem ler todos os textos dos mesmos órgãos

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.3.6. Entrevistado 6 - apresenta sua visão de dentro da CPA e da SAI.

Está na Universidade desde 2009, mas está envolvido na elaboração do RAAI do setor e organização de todos o RAAI desde 2015.

- A partir da gestão de 2002, procurou designar uma pessoa da SAI para que respondesse pelo RAAI.
- Em 2014 o contato com os setores do Administração Central era feito via assessoria do Gabinete do Reitor, com excesso de formalidade e oficialidade (solicitação do RAAI era feita por processo em papel, através de Ofício, além de e-mail e telefone. A entrega era via processo e em arquivo, por e-mail). Qualquer comunicação/solicitação era realizada com o respaldo e por intermédio do gabinete.
- O maior contato/proximidade da SAI diretamente com os setores, sem passar pelo gabinete, ao longo dos anos, foi uma melhoria, que permitiu a existência do retorno/feedback. Melhorou o diálogo, comunicação e conseqüentemente a qualidade do RAAI, diminuiu a formalidade. Permitiu ajustes e modificações, sem um padrão rígido a ser seguido. Inclusive até houve proposta de indicadores pelos próprios setores. Com isso, passaram a entender melhor o objetivo do texto.
- A entrega passou a ser solicitada via Moodle somente a partir de 2016.
- O RAAI 2016 não foi solicitado por processo (1 ano) e teve-se cuidado e receio que a solicitação para a composição do RAAI não chegasse à pessoa responsável pelo RAAI, no setor. Isso mostra uma falha: que o RAAI ainda é associado a uma pessoa e não ao setor. O RAAI deve ser um produto coletivo do setor, frente a reflexões e críticas do seu trabalho. Deve-se enxergar a importância do RAAI, pois ele é um fruto/produto de um processo de autoavaliação. Não é só um relatório de caráter burocrático. Há um longo caminho pela frente para essa conscientização.
- A partir da gestão de 2008- 2012 houve uma nova forma de organização do RAAI. A partir do RAAI 2014, o processo seguiu sob orientação de um servidor designado da SAI (responsável pela elaboração, orientação, formatação, revisão de textos, solicitação de melhorias dos textos - com a supervisão da gestão). Realizava a preparação dos textos para passar pelo crivo da CPA. Em março a análise era feita pela CPA. Os textos eram divididos, individual, dupla ou trio. Não havia um padrão para distribuição de textos (eixos ou dimensões), era de acordo com afinidade ou sugestão da gestão.

- Solicitação do RAAI até dia 30 de janeiro.
- O que era solicitado era baseado no roteiro padrão de autoavaliação da CONAES, seguindo as dez dimensões dos SINAES.
- A divisão de quais setores seriam responsáveis por cada dimensão foi feita em 2008. Houve adaptações, desde então. Era solicitada a elaboração de um relatório de autoavaliação do trabalho desenvolvido no ano anterior em anexo uma sugestão de roteiro da CONAES. Esse roteiro não era pertinente para setores mais técnicos.
- Alguns órgãos que não se identificaram com os indicadores e roteiro propostos receberam roteiros mais específicos/identificadores, com adaptações ao proposto pelo CONAES.
- Para a elaboração do RAAI 2016 houve a união de um grupo por afinidade de temas e especialidade, mas esse não era considerado um GT. A inserção de GTs é um método de trabalho proposto pela atual gestão. RAAI 2017 e 2018 com GT RAAI da CPA.
- A criação do GT RAAI 2017 permitiu que os membros designados lessem os relatórios da Administração Central no período de janeiro e fevereiro de 2018. Por falta de tempo, o GT levou proposta à CPA para que todos membros lessem os relatórios dos NAUs, com emissão de pareceres (em março). O retorno/feedback dos relatórios da Administração Central já tinham sido realizados por e-mail, mas não tinham a forma de um parecer. Os órgãos e NAUS tinham expectativa de retorno da qualidade dos textos que eles enviavam.
- Os pareceres enviados aos NAUs foi uma forma de valorização que deu certo. Então, para 2018, a CPA/SAI decidiu ampliar esse retorno na forma de parecer para a Administração Central.
- Houve melhor entendimento do que é a autoavaliação e que os relatórios não eram de marketing e sim de caráter crítico em que se deviam apontar problemas e as possibilidade de melhorias.
- Os Pareceres, em 2017 (para os NAUs), foram estruturados na forma de tópicos a serem contemplados a partir do que foi solicitado no ofício. Devia ser apontado o atendimento ou não ao que foi solicitado. Foi feito uma



espécie de roteiro para solicitar melhorias. Tinha um padrão, mas não era denominado parecer.

- GT teve muitas reuniões de trabalho e muitos integrantes eram de órgãos da Administração Central, então houve um cuidado/olhar diferenciado para entender o caminho do RAAI.
- A divisão dos textos para a leitura era feita por dimensão/por setor/por número de páginas entre as seis pessoas que compunham o GT. Após a leitura, era elaborado um parecer coletivo por e-mail - enviado pela coordenação do GT. Cada um lia os textos, e depois o feedback era feito coletivamente (o texto do e-mail também era aprovado pelo GT), diferentemente de 2018, em que os pareceres eram enviados pela secretaria administrativa da SAI.

Quadro 13. Resumo com os principais tópicos apontados pelo Entrevistado 6

Pontos Positivos/Melhorias	Pontos Negativos	Sugestões
Um servidor da SAI responsável pelo RAAI	Comunicação com órgãos da Administração intermediada pelo Gabinete do Reitor.	Conscientização da importância da avaliação: deve-se enxergar a importância do RAAI, pois ele é um fruto/produto de um processo de avaliação coletivo
Solicitação de envio do RAAI pelo Moodle	Associação do processo do RAAI do setor a uma pessoa (deve ser construção coletiva)	
Formação do GT RAAI		
Emissão de pareceres padronizados para os órgãos da Administração Central e NAUs (valorização)		

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.4. Modificações identificadas pela SAI/CPA e pelos entrevistados

A seguir são apresentadas as principais modificações realizadas no processo de elaboração do RAAI ao longo dos anos, sugeridos pela SAI/CPA e também identificados pelos entrevistados.

Quadro 14. Principais modificações identificadas no processo de elaboração do RAAI ao longo dos anos (sugeridas pela SAI/CPA ou identificadas pelos entrevistados)

Alterações no RAAI
RAAI passou de um texto de caráter descritivo, que relatava realizações, para caráter crítico-reflexivo.
Inserção de parecer de retorno aos NAUs e Órgãos da Administração Central com itens de análise padronizado, contemplando itens a serem melhorados ou desenvolvidos.
Definição de data para envio dos pareceres e retorno com modificações sugeridas
Solicitação de um quando-resumo com potencialidades, fragilidades
Criação Grupo de Trabalho do RAAI entre membros da CPA
RAAI dos setores sem limite de páginas
Adiantamento do prazo de entrega para não coincidir com período de férias, antes do encerramento do ano.
Maior autonomia de comunicação da SAI para tratar diretamente com os setores envolvidos. Dispensou excesso de formalidade que ocorria através da intermediação do gabinete.

Solicitação aos órgãos para que fizessem uma avaliação das suas ações no Planejamento Estratégico Institucional (PDI e Plano de Gestão).
Fim do limite de número de páginas para envio do relatório pelos setores

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.5. Sugestões de melhoria propostas pelos entrevistados

No quadro abaixo, compila-se todas as sugestões realizadas pelos entrevistados. As sugestões têm tanto perspectivas operacionais, como por exemplo, a estrutura de composição do RAAI, quanto sugestões de caráter estratégico que refletem em políticas institucionais e setoriais.

Quadro 15. Sugestões para melhoria no processo de elaboração do RAAI a partir da perspectiva Operacional e Estratégica apresentados pelos entrevistados

<b>Sugestões para melhoria no processo de elaboração do RAAI</b>
<b>Perspectiva Operacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padronização do RAAI para cortar informações repetidas. Texto mais enxuto e objetivo</li> <li>• Melhorar o tempo de análise dos relatórios na CPA /Melhor dinâmica de avaliação dos relatórios dentro da CPA: emissão de parecer geral</li> <li>• Envio dos pareceres e devolução dos ajustes dos ainda no mês de dezembro ou no máximo no primeiro período de janeiro</li> <li>• Janeiro e fevereiro exclusivo para formatação do Relatório Final</li> <li>• Padronização do RAAI através de uma estrutura em forma de quadro-resumo e/ou por tópicos.</li> <li>• RAAI mais objetivo</li> <li>• Discutir a necessidade de enviar segunda devolutiva do ajuste dos relatórios</li> <li>• Inserção de itens obrigatórios no RAAI (dimensões trabalhadas)</li> <li>• Estrutura de tópicos</li> <li>• Relatório mais enxuto</li> <li>• Novo formato de RAAI.</li> <li>• CPA deveria fazer uma análise das dimensões e gerar um relatório mais enxuto, um resumo de eixos e dimensões - cerca de 40 páginas</li> <li>• Limite de cinco páginas por órgão/NAU</li> <li>• Membros da CPA que leem os textos de eixos/dimensões diferentes, devem ler todos os textos dos mesmos órgãos</li> <li>• Parecer com estrutura de tópicos (questos obrigatórios)</li> </ul>
<b>Perspectiva Estratégica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reavaliar/definir o papel da CPA</li> <li>• Função da CPA deve ser deliberativa e não executora</li> <li>• Instituir GT RAAI após a finalização do RAAI para analisar os dados para a Semana de Avaliação (finalidade do GT)</li> <li>• Focar a avaliação no processo fim do órgão</li> <li>• A avaliação não pode perder o alinhamento com o planejamento</li> <li>• Reunião de orientação para elaboração do RAAI no início do ano</li> <li>• Melhorar processo de comunicação para identificar e divulgar os responsáveis por cada etapa de elaboração do RAAI</li> <li>• Conscientização da importância da avaliação: deve-se enxergar a importância do RAAI, pois ele é um fruto/produto de um processo de avaliação coletivo</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora

## 5. CONCLUSÃO

Tendo como perspectiva o mapeamento dos processos da Universidade, num contexto de promoção melhora da qualidade das Instituições Públicas, a Secretaria de Avaliação Institucional, assim com a Comissão Própria de Avaliação, busca o aprimoramento e melhoria constante dos seus processos, tendo como exemplo, nesse estudo, o Relatório de Avaliação Institucional.

A partir do mapeamento do processo de elaboração do RAAI, percebeu-se que o fluxo de trabalho proposto pela SAI, a partir de constatações e observações que foram realizadas durante a elaboração da edição de 2017 e anteriores, foi adequado, pois respeitou prazos e envolveu os responsáveis inicialmente previstos.

Ainda, a partir das entrevistas, evidenciou-se que as melhorias sugeridas, pela perspectiva operacional do processo, foram bem recebidas e avaliadas positivamente pelos entrevistados que elaboraram o RAAI no período de modificação, tanto sob o viés da Administração Central, quanto dos NAUs. Além disso, evidenciou-se uma preocupação de caráter estratégico, que inicialmente não havia sido considerado no presente trabalho, mas dada a sua relevância para a instituição e necessidade de ação da SAI junto às instâncias estratégicas da universidade, passou a ser considerado. É importante ressaltar que no processo de identificação de falhas/obstáculos e sugestão de melhorias, houve a preocupação de que o maior número de envolvidos no processo pudessem fazer suas sugestões, independentes do campo de atuação na elaboração do RAAI, o que demonstra a preocupação de envolver todas as hierarquias estratégicas da Instituição (Estratégica, Tática e Operacional) afim de ter a visão real do processo a fim de sempre aprimorá-lo.

Nesse sentido, percebe-se uma falta de divulgação e conscientização do posicionamento estratégico do Relatório dentro da Instituição, que é uma ferramenta de gestão robusta e rica para a tomada de decisão dentro das instâncias pertinentes dentro da Universidade, mas que está sendo subaproveitada, dado a complexidade dos dados. Isso é apontado pelos entrevistados como desafio a ser vencido a longo prazo para o fortalecimento de uma Cultura de Avaliação.

Dessa forma, a elaboração de um relatório mais enxuto, comparativo, analítico e pontual torna-se necessário para que haja maior integração entre os processos avaliativos, que têm seus resultados explicitados no RAAI, e o planejamento, cada vez mais necessário, na Universidade, uma vez que estamos enfrentando corte de verbas e a necessidade, cada vez maior, de mecanismos de transparência, com eficiência, eficácia e efetividade para toda a sociedade.

Isso se faz necessário, uma vez que uma das metas no Planejamento Estratégico da UFRGS, dentro do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Plano de Gestão, é a criação de um Projeto de Avaliação Institucional que deve ser implementado pela Secretaria de Avaliação Institucional e que deve mobilizar todas as instâncias da Universidade, desde Ensino, Pesquisa, Extensão.

Um dos principais desafios da avaliação e autoavaliação é desmistificar o caráter punitivo que as pessoas que são avaliadas têm do processo. A avaliação deve ser vista como uma possibilidade de melhoria contínua, que identifica não só falhas como potencial de melhoria e, assim, a promoção da qualidade.

A partir do levantamento das sugestões e dos itens apontados como negativos e positivos no processo do RAAI 2018, será proposta uma reunião com gestão da SAI para começar o planejamento dos próximos passos para o RAAI 2019. Dessa vez, como foram ouvidos servidores de setores envolvidos, os ajustes necessários no processo deverão ser mais efetivos, pois foram baseados em análise de dados e de fatos. Assim, o ciclo de melhoria contínua dos processos na Universidade segue se fortalecendo para atingimento do objetivo de excelência em seus serviços. Diante disso, verifica-se que o presente trabalho conseguiu responder ao objetivo principal e aos objetivos específicos inicialmente propostos relacionados ao mapeamento do processo de elaboração do RAAI e às sugestões de melhoria.

## 6. REFERÊNCIAS

AMBROZEWICZ, P.H.L. **Gestão da Qualidade na Administração Pública**. São Paulo. Atlas, 2015.

BRASIL, Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)**. Brasília. 2014.

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)

BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de Gestão por Processos**. Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. - Brasília: MPF/PGR, 2013.

CONSUN. Conselho Universitário. Decisão 184. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009.

COSTA, Maria Teresa. **Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 162-183, janeiro, 2018

FERNANDES. W. A. **O Movimento da Qualidade no Brasil**. Inmetro. Essential Idea Publishing. 2011

LELIS, E. **Gestão da Qualidade**. 1. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2012.

MACHADO, S. S. **Gestão da qualidade**. Inhumas: IFG. Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

MAGALHÃES, N. M. E.; RODRIGUES, C. M.C. **A Trajetória da Avaliação na UFRGS: entre a avaliação externa e a autoavaliação**. ANAIS 2º Simpósio Avaliação da Educação Superior. Porto Alegre, 2016. <http://www.ufrgs.br/avalies2016/anais-do-evento/artigos-1/156467.pdf>

MELLO, C. H. P. (Org.). **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson, 2011.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Brasília. Maio de 2011. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/content/guia-de-gest%C3%A3o-de-processos>. Acesso em 20/06/2018

PRADELLA, S.; FURTADO, J.C.; KIPPER, L.M. **Gestão de processos da teoria à prática – Aplicando a Metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de processos**, Ed. São Paulo: Atlas, 2012

SANTOS, G., OLIVEIRA FILHO, V. H., ROYER, R., FERREIRA, A. **Método para aplicar entrevistas em profundidade: avaliando causas de baixo desempenho em um operador logístico**. Revista Gestão Industrial – UTFPR, 2016.

SCARTEZINI, L.M.B. **Análise e Melhoria de Processos**. Goiânia, 2009.

SILVA, Jéssica. **O Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público: Estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA**. Brasília. Universidade de Brasília. 2014

SOUZA, D. G. **Metodologia de mapeamento para gestão de processos**. Dissertação de Mestrado. UFRGS. Porto Alegre. 2014.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2016-2026. Construa o futuro da UFRGS**. Porto Alegre. UFRGS, 2016. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/pdi/PDI\\_2016a2026\\_UFRGS.pdf](http://www.ufrgs.br/pdi/PDI_2016a2026_UFRGS.pdf)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Plano de Gestão 2016-2020**. UFRGS, 2017. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/consun/legislacao/documentos/decisao-no-170-2017-anexo>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Relatório de Autoavaliação Institucional (RAAI) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: 14º Ciclo: 2018** / Comissão Própria de Avaliação, Secretaria de Avaliação Institucional. Porto Alegre, UFRGS, 2018.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Site da Secretaria de Avaliação Institucional – SAI**, 2019. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/sai/> Acesso em: 01/04/2019.

## 7. ANEXOS

### Anexo 1 - Modelo de Roteiro de Entrevista Semiestruturada

- 1) Há quanto tempo trabalha na instituição?
- 2) Já trabalhou em outros órgãos da instituição nesse período?
- 3) Há quanto tempo tem algum envolvimento com a elaboração do RAAI?  
Como participa da elaboração do RAAI?
- 4) Quais as melhorias que percebeu ao longo do tempo no processo de elaboração do RAAI como:  
 membro da Administração Central? e/ou  
 membro do NAU? e/ou  
 Equipe SAI/CPA que formata e elabora o RAAI?
- 5) Que dificuldades considera que seja um empecilho para a elaboração do RAAI?
- 6) Acredita que os prazos fornecidos são adequados?
- 7) Qual seria um fluxo para elaboração do RAAI que considera ser o mais adequado levando em conta as especificidades do órgão de atuação (prazos, períodos de referência para o relatório)
- 8) Quais sugestões para melhoria do processo?

## Anexo 2 - Quadro de etapas com cronograma geral de elaboração do RAAI para o ano de 2018

<b>ETAPAS DO MACROPROCESSO DE ELABORAÇÃO DO RAAI</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>DOCUMENTO/ PRODUTO</b>
Definição da metodologia e cronograma de trabalho - reunião interna	Agosto	Gestão e CPA	Orientações
Reserva de Sala	Agosto	Secretaria Administrativa (SAI)	
Emissão de ofício/convite aos órgãos da Administração Central e NAUs	Setembro	Secretaria Administrativa (SAI)	Ofício e Mensagem 1
Solicitação de responsável pelo RAAI nos órgãos da Administração	Setembro	Secretaria Administrativa (SAI)	Mensagem 2
Envio de Email/lembrete sobre a reunião de orientação	Setembro	Secretaria Administrativa (SAI)	Mensagem 3
Solicitação de cobertura da abertura das reuniões de orientação do RAAI 2018 à SECOM	Setembro	Secretaria Administrativa (SAI)	
Confirmação de presença dos órgãos da Administração Central e NAUs	Setembro	Secretaria Administrativa (SAI)	
Impressão da Lista de Presença da Capacitação/Reunião de orientação	Setembro	Secretaria Administrativa (SAI)	Lista de presença
Solicitação de abertura de ambiente virtual no Moodle	Setembro	Secretaria Administrativa (SAI)	
Cadastro dos responsáveis pelo RAAI para acesso ao Moodle	Setembro	Secretaria Administrativa (SAI)	
Elaboração dos Materiais de Orientação para órgão da Administração Central e NAUs	Setembro	Gestão	Guia de Orientações
Preparação do Moodle: inserção de orientações e RAAI do ano anterior	Setembro	Secretaria Administrativa (SAI)	
Reuniões de Orientação	25 e 26 Setembro	Gestão SAI	Guia de Orientações
Esclarecimento de dúvidas/orientações sobre o RAAI (telefone, e-mail, pessoalmente) e orientações sobre postagens dos arquivos no Moodle	Outubro/ Novembro	Servidor 1	
Reuniões para definição da metodologia de elaboração dos pareceres órgãos da Administração Central e NAUs	12 e 19/11	CPA	Atas e orientações
Envio de e-mail/lembrete aos órgãos da Administração Central e NAUs lembrando do prazo de entrega	Outubro/ Novembro	Secretaria Administrativa (SAI)	Mensagem 4
Recebimento, retorno e controle dos Relatórios dos órgãos da Administração Central e NAUs	Até 30 de novembro	Secretaria Administrativa (SAI)	Mensagem 5 e controle
Salvamento do arquivos enviados em pasta específica	até dezembro	Secretaria Administrativa (SAI)	



<b>ETAPAS DO MACROPROCESSO DE ELABORAÇÃO DO RAAI</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>DOCUMENTO/ PRODUTO</b>
Contato com os órgãos da Administração Central e NAUs que não enviaram arquivo no prazo de entrega por e-mail	dezembro - 03/12	Secretaria Administrativa (SAI)	Mensagem 6
Contato com os órgãos da Administração Central e NAUs que não enviaram arquivo no prazo de entrega por telefone. Para o setor que não respondeu o e-mail do dia 03/12	dezembro - 05/12	Servidor 1	
Disponibilização dos Relatórios dos órgãos da Administração Central e NAUs no Moodle da CPA/GT RAAI	novembro/dezembro	Secretaria Administrativa (SAI)	
Envio de e-mail à CPA alertando sobre o prazo de entrega dos pareceres finais	07/01/2019	Servidor 1	Mensagem 7
Entrega dos pareceres finais pela CPA	11/01/2019	CPA	Pareceres da CPA
Discussão e homologação dos pareceres preliminares pela CPA	14/01/2019	CPA	Ata
Envio dos pareceres elaborados pelos membros da CPA aos órgãos da Administração Central e NAUs	até 18/01/2019	Servidor 1	Mensagem individual
Retorno dos relatórios ajustados pelos órgãos da Administração Central e NAUs e controle (via Moodle)	até 25/01/2019	Secretaria Administrativa	Mensagem padrão 8
Reunião de homologação dos textos finais pela CPA	28/01/2019	CPA	
Conferência final dos relatórios dos órgãos da Administração Central e NAUs	12/02/2019	CPA	
Compilação/Formatação do Arquivo do RAAI a partir dos relatórios enviados pelos órgãos da Administração Central e NAUs	05/01 até 22/02	Secretaria Administrativa (SAI)	RAAI
Envio dos documentos do RAAI à CPA e convocação de reunião	25/02/2019	Secretaria Administrativa (SAI)	
Redação da Introdução, Metodologia e Considerações Finais	11/03/2019	CPA	RAAI
Aprovação final e emissão de Decisão	18/03/2019	CPA	Ata e Decisão
Postagem do arquivo do RAAI no Sistema e-MEC	22/03/2019	Departamento de Regulação	
Publicação do arquivo do RAAI no site da SAI / Envio de e-mail (NAUs, CPA e órgãos da Adm. Central)	25/03/2019	Secretaria Administrativa	Mensagem 9
Email de divulgação do RAAI no site da SAI para diretores, Adm. Central, NAUs e CPA	Até final de abril	Secretaria Administrativa (SAI)	Mensagem 10

Fonte: Elaborado pela SAI

Anexo 3 - Modelo de Mensagem de e-mail padrão enviada pela CPA aos órgãos da Administração Central - RAAI 2017

“Prezados,

Em Reunião do Grupo de Trabalho da Comissão Própria de Avaliação, que trata da elaboração do RAAI 2017, realizada nas datas de 05 e 09 de fevereiro de 2018, foram analisados os textos encaminhados pelos Órgãos da Administração Central. Em relação ao texto enviado pelo setor XXXX, o GT CPA RAAI 2017 solicita, se possível, a melhoria nos seguintes pontos. (OBS: Neste quesito foram sugeridas melhorias em relação a um ou mais entre os 4 tópicos principais que deveriam compor o Relatório, quais sejam: 1. Breve contextualização do setor; 2. Análise em forma de texto do quadro resumo do ano anterior; 3. Texto autoavaliativo sobre o ano de 2017, relacionando com o Plano de Gestão e o PDI; 4. Novo quadro resumo). O prazo para o envio das referidas melhorias é até 22/02. Solicitamos que o novo texto seja enviado pelo Moodle Colaboração, no link: “2ª. Postagem – Correções do RAAI”. Também pode ser enviado por e-mail para [secsai@sai.ufrgs.br](mailto:secsai@sai.ufrgs.br) e [autoavaliacao@sai.ufrgs.br](mailto:autoavaliacao@sai.ufrgs.br).

Atenciosamente, GT RAAI”

## Anexo 4 - Modelo de Parecer para a Administração Central - RAAI 2018

**ADMINISTRAÇÃO CENTRAL****RAAI 2018 – PARECER DA CPA**

ÓRGÃO: nome do órgão

EIXO:

DIMENSÃO:

**Considerações:**

Tendo em vista as orientações para a elaboração do RAAI 2018, abaixo segue uma breve análise sobre cada item solicitado:

- Breve contexto das atividades do setor no ano de 2018.

Atende, não atende, atende em parte (explicar)

- Retomada das potencialidades, fragilidades e estratégias em busca de melhoria relativas a 2017 acompanhada por uma análise crítico-reflexiva do que foi realizado em 2018 (o que mudou de um ano para o outro, resultados efetivados ou não).

Atende, não atende, atende em parte (explicar)

- Análise crítico-reflexiva das ações desencadeadas para atender ao Plano de Gestão. Usar como referência a planilha de setores e respectivas responsabilidades no Plano de Gestão (Moodle Colaboração)

Atende, não atende, atende em parte (explicar)

- Análise crítico-reflexiva das contribuições das ações desenvolvidas pelo setor para os objetivos estratégicos do PDI UFRGS.

Atende, não atende, atende em parte (explicar)

- Apresentação de um quadro-resumo contemplando ações, potencialidades e fragilidades (2018) e estratégias em busca de melhorias (2019).

Atende, não atende, atende em parte (explicar)

Frente ao exposto, solicita-se melhorias no documento no que se refere ao item (...)

Ou

Frente ao exposto, entendemos que o documento atende ao que foi solicitado.

A CPA agradece a colaboração deste órgão para a elaboração do RAAI 2018.

## Anexo 5 - Modelo de Parecer para os NAUs – RAAI 2018

**NAUs****RAAI 2018 – PARECER DA CPA****NAU: nome do NAU****Considerações:**

Tendo em vista as orientações para a elaboração do RAAI 2018, abaixo segue uma breve análise sobre cada item solicitado:

- Breve contexto das atividades do NAU no ano de 2018.

Atende, não atende, atende em parte (explicar)

- Retomada das potencialidades, fragilidades e estratégias em busca de melhoria relativas a 2017 acompanhada por uma análise crítico-reflexiva do que foi realizado em 2018 (o que mudou de um ano para o outro, resultados efetivados ou não).

Atende, não atende, atende em parte (explicar)

- Avaliação das ações desencadeadas para atender ao Roteiro de Autoavaliação do SINAES (eixos e dimensões).

Atende, não atende, atende em parte (explicar)

- Avaliação das contribuições das ações desenvolvidas pelo NAU para os objetivos do planejamento estratégico da Unidade (quando houver).

Atende, não atende, atende em parte (explicar)

- Apresentação de um quadro-resumo contemplando ações, potencialidades e fragilidades (2018) e estratégias em busca de melhorias (2019).

Atende, não atende, atende em parte (explicar)

Frente ao exposto, solicita-se melhorias no documento no que se refere ao item (...)

Ou

Frente ao exposto, entendemos que o documento atende ao que foi solicitado.

A CPA agradece a colaboração deste órgão para a elaboração do RAAI 2018.