



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Gestão de Instituições Federais de Educação Superior

**IMPLANTAÇÃO DO PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO NA DIRETORIA
DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL - UFMG**

Larissa do Nascimento Viana

**BELO HORIZONTE
2018**

Larissa do Nascimento Viana

**IMPLANTAÇÃO DO PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO NA DIRETORIA
DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL - UFMG**

Projeto de Intervenção apresentado a Faculdade de Educação da UFMG, como requisito parcial para obtenção do certificado no Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior.

Orientadora: Magda Barbosa Bastos

**Belo Horizonte
2018**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título do TCC: Implantação do Procedimento Operacional Padrão na Diretoria de Avaliação Institucional - UFMG

Nome da Aluna: Larissa do Nascimento Viana

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade especialização, defendido junto ao Programa de Gestão das Instituições Federais de Educação Superior - Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais – aprovado pela banca examinadora, constituída pelos professores:

Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos

Nome do(a) professor(a) indicado para avaliação

Nome do(a) professor(a) indicado para avaliação

**Belo Horizonte
2018**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela conclusão de mais esse desafio na minha vida.

Ao meu esposo Rick Anderson, pelo apoio incondicional e paciência.

Aos meus colegas de trabalho, pela ajuda durante o curso e por simplesmente me escutarem quando queria contar o que havia aprendido.

À minha orientadora Professora Magda, por toda paciência, pela correção impecável, pelo cuidado e zelo que contribuíram muito para o resultado do meu TCC.

À Ilma, minha tutora, sempre muito solícita em responder minhas dúvidas; suas críticas construtivas foram grande fonte de incentivo para a construção do meu projeto de intervenção.

RESUMO

Aprimorar o processo de trabalho é um grande desafio para as organizações de trabalho, principalmente para uma instituição pública. A cada dia é maior a necessidade em prestar um serviço de qualidade à comunidade acadêmica, como forma de prestação de contas para a sociedade. Visando a essa melhora do serviço prestado, o presente estudo sugere a implantação do Procedimento Operacional Padrão na Diretoria de Avaliação Institucional da UFMG, com o intuito de sistematizar as atividades desenvolvidas neste setor; direcionar a maneira mais eficiente e eficaz de executar uma rotina, sem comprometer a autonomia e criatividade dos envolvidos; diminuir a perda de informação ao longo do tempo, possibilitando avaliar a efetividade do procedimento ao longo dos anos; além de servir como inspiração para a implantação do POP em outros setores da UFMG. Trata-se de um projeto de intervenção, composto de investigação empírica, caracterizado como pesquisa-ação, por meio de estudo de caso, com perspectiva futura de pesquisa qualitativa. Para elaboração deste trabalho foi realizada uma vasta leitura de bibliografia acerca do assunto, uma investigação prévia nos arquivos/documentos da DAI e conversas informais com os membros da equipe. Portanto, a elaboração e utilização do POP possibilitarão aos atuais e futuros membros da equipe um maior domínio prático das atividades desenvolvidas, sem comprometer a autonomia e criatividade dos envolvidos, além de elevar a qualidade na prestação de serviço à comunidade acadêmica. Por todas essas razões, acredita-se que o projeto exerce grande relevância para comunidade universitária, uma vez que poderá servir de modelo para implantação do POP em outros setores da UFMG, bem como base para estudos futuros sobre o tema.

Palavras-chaves: Procedimento Operacional Padrão, Diretoria de Avaliação Institucional, UFMG.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Prédio da Reitoria.....	16
------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atividades desenvolvidas pela DAI.....	17
Quadro 2 – Previsão de Recursos Humanos.....	25
Quadro 3 – Previsão de Recursos Materiais.....	26
Quadro 4 – Cronograma de Implantação.....	29

LISTA DE SIGLAS

CPA	Comissão Própria de Avaliação
DAI	Diretoria de Avaliação Institucional
DLO	Departamento de Logística de Suprimentos e Serviços Operacionais
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
MEC	Ministério da Educação
POP	Procedimento Operacional Padrão
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Apresentação.....	9
1.2 Contexto e Problema.....	10
1.3 Justificativa.....	11
1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo Geral.....	13
1.4.2 Objetivos Específicos.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 A Diretoria de Avaliação Institucional.....	15
2.1.1 Criação da Diretoria de Avaliação Institucional.....	15
2.1.2 A Diretoria de Avaliação Institucional no Âmbito da UFMG.....	17
2.2 Gestão de Processos.....	18
2.3 Padronização de Processos.....	19
2.4 Procedimento Operacional Padrão.....	19
3 METODOLOGIA.....	22
3.1 Plano de Ação.....	24
3.2 Investimento.....	25
3.3 Monitoramento/Acompanhamento e Avaliação.....	27
4 CRONOGRAMA.....	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS.....	32

1 INTRODUÇÃO

5.1 Apresentação

A Diretoria de Avaliação Institucional – DAI, da Universidade Federal de Minas Gerais, é um órgão ligado ao Gabinete do Reitor, que desenvolve atividades relacionadas a: Censo da Educação Superior; Cadastro da UFMG no sistema e-MEC ¹; Processos regulatórios: recredenciamento institucional, reconhecimento e renovação do reconhecimento de cursos de graduação; Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE; Avaliação Docente e suporte técnico e administrativo para Comissão Própria de Avaliação - CPA.

Tendo em vista que a Avaliação Institucional é um dos componentes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 e que visa à melhoria da qualidade da educação superior e ao aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, este estudo tem o propósito de analisar as atividades desenvolvidas na DAI e apontar, no projeto de intervenção, alternativas de padronização de procedimentos com vistas à melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

Diante o exposto, o projeto ora proposto está dividido em quatro capítulos: o primeiro refere-se à introdução aqui apresentada, onde se descreve a contextualização do ambiente de trabalho, a pergunta norteadora, os objetivos e análises que justificaram a proposta de intervenção. No segundo capítulo, aborda-se o referencial teórico, onde será resgatada a história da Diretoria de Avaliação Institucional, sua criação, estrutura, quadro atual de recursos humanos e perspectivas frente ao desafio de constante atualização normativa, com enfoque na padronização de processos.

¹ Trata-se de procedimento eletrônico que permite o acompanhamento dos processos que regulamentam a educação superior no Brasil (BRASIL, 2018).

No terceiro capítulo serão detalhadas as etapas metodológicas relacionadas ao plano de intervenção e, para concluir, no quarto capítulo serão apresentadas as considerações finais a partir dos resultados esperados e monitoramento da padronização de processos que se sugere implementar.

5.2 Contexto e Problema

Uma das importantes atividades desenvolvidas pela Diretoria de Avaliação Institucional é o acompanhamento e suporte dado aos colegiados de curso ao longo de todo o processo de inscrição dos alunos da UFMG no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes. Para dar início a este procedimento é necessário que a equipe de servidores lotada na DAI, saiba quais os procedimentos a serem tomados, além de conhecer o *site* em que é publicada a portaria normativa do Ministério da Educação - MEC, com definições acerca da realização do ENADE no ano de exercício.

É também parte integrante da avaliação institucional, a criação, armazenamento e acesso a registros em diversos períodos, com informações que precisam ser consultadas mediante as demandas, tais como: relação de alunos inscritos de determinados cursos para o ENADE e os dados inseridos no Censo anual. Dentre as etapas, como, por exemplo, a criação de arquivos, percebe-se que não existe um método que oriente a destinação final dos documentos de maneira padronizada. Desta forma, quando há a necessidade de se procurar um dado específico, costuma-se utilizar o critério das últimas datas de acesso, acarretando um retrabalho e perda de tempo.

A organização dos arquivos é precária, os dados foram armazenados sem padrão ou parâmetro de sistematização, apenas de forma aleatória, observando a escolha do responsável do setor por aquela atividade.

Vale ressaltar que as atividades desenvolvidas pela DAI são sazonais, ou seja, em cada período do ano é desempenhado um procedimento distinto. Isto significa dizer que existem tarefas que podem ser realizadas novamente, após um ano de prazo, podendo ocasionar um esquecimento de como foram feitas no ano anterior.

Considerando o exposto e, diante a constatação de que a sazonalidade nas rotinas é uma condição comum no âmbito da DAI, cujo impacto pode ser minimizado através do registro sistematizado das atividades, apresenta-se a seguinte questão norteadora desse projeto: Como aprimorar os procedimentos operacionais internos da Diretoria de Avaliação Institucional da UFMG, visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

5.3 Justificativa

Após posse no cargo de Assistente em Administração na UFMG, a autora desse projeto foi lotada na Diretoria de Avaliação Institucional em dezembro/2014 e, desde então, percebeu que, além de não haver descrição das atividades desenvolvidas pela DAI de maneira sistematizada, a maioria das informações estavam na memória das pessoas que lá trabalham. Observa-se, ainda, que existem documentos e planilhas, disponíveis em rede, que são utilizadas para o trabalho, contudo, somente estes arquivos não são suficientes para o direcionamento de como a atividade deve ser realizada, em qual período e de que maneira.

Diante a constatação dessas dificuldades, sugere-se que a padronização das atividades possa ser uma das estratégias que irá contribuir para a otimização do tempo, na utilização dos recursos e na execução dos procedimentos laborais.

Considerando o exposto, acredita-se ser necessária a padronização dos procedimentos/atividades para que se alcance uma qualidade nos serviços prestados. Portanto, a ausência dessa padronização ocasiona: falta de direcionamento, desperdício de tempo e recursos, dificuldade no cumprimento de

prazos e metas, ineficiência no atendimento de demandas, falta de agilidade e destreza na execução das diversas atividades, como, por exemplo, encontrar um documento de rotina ou planilha no arquivo.

Nesse contexto, a padronização descentraliza o conhecimento das práticas/atividades, diminuindo a perda de informações ao longo do tempo e não restringe a capacidade de resolução de problemas a um número reduzido de profissionais do setor. Por isso, acredita-se que a existência de um Procedimento Operacional Padrão – POP, descreveria e direcionaria as etapas das atividades, tais como: endereço do *site*, em qual período é publicada, qual setor da UFMG deverá ser contatado, exemplo de *e-mails* enviados, onde arquivar a portaria, dentre outros. Vale lembrar que esses procedimentos e informações são de extrema importância para que não ocorra perda de prazos, extravio de dados e arquivos, e que se cumpra todas as etapas corretamente.

É importante ressaltar que a existência de um POP, direcionando o caminho e localização do material solicitado, aperfeiçoaria o atendimento e, conseqüentemente, a qualidade do serviço prestado. Por conseguinte, mediante a padronização dos procedimentos, o registro de como cada atividade será realizada e a sistematização da rotina de trabalho, torna-se de fundamental importância para o aprimoramento do processo de trabalho no ano seguinte.

Em síntese, acredita-se que o Procedimento Operacional Padrão será um apoio para todas as atividades desenvolvidas na DAI, direcionando a melhor maneira de executar uma atividade, com exemplos práticos de *e-mails* e documentos utilizados anteriormente, localização de arquivos e legislações, percursos dentro de sistemas eletrônicos, dentre outros. Desta forma, a estratégia adotada não comprometeria a autonomia e criatividade dos envolvidos, uma vez que uma das primícias do POP é que ele seja avaliado e atualizado constantemente, para refletir a maneira mais eficiente e eficaz de executar uma rotina de trabalho (ROCHA, 2011).

A implantação do POP, portanto, é uma estratégia administrativa para solucionar os problemas descritos. Além disso, o Procedimento Operacional Padrão capacita o servidor, aprimora o serviço, além de induzir os envolvidos a realizar uma análise crítica e conseqüentemente avaliar e atualizar a rotina desenvolvida no ano anterior (ROCHA, 2011).

Por não se ter notícia de trabalhos no âmbito da Universidade que apresentem soluções de melhoria nos procedimentos operacionais da Diretoria de Avaliação Institucional, somada a motivação pessoal, busca-se com o presente estudo, possibilitar um maior domínio prático das atividades desenvolvidas pelos atuais e futuros membros da equipe, além de elevar a qualidade na prestação de serviço à comunidade acadêmica. Outrossim, espera-se propiciar oportunidade para que os envolvidos avaliem, de acordo com os registros do Procedimento Operacional Padrão, se determinados conjuntos de ações constituem a melhor maneira de desenvolver uma determinada rotina, e como esta pode ser aperfeiçoada, atualizando-se o POP de acordo com as adequações observadas necessárias à sua melhoria.

5.4 Objetivos

Diante a pergunta norteadora deste projeto, os objetivos foram divididos em geral e específico, a seguir apresentados.

5.4.1 Objetivo Geral

Propor aprimoramento dos procedimentos operacionais internos da Diretoria de Avaliação Institucional da UFMG, visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

5.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar os procedimentos operacionais desenvolvidos na DAI;

- Demonstrar à equipe a importância do Procedimento Operacional Padrão no dia a dia do trabalho;
- Construir juntamente com a equipe, o POP das rotinas desenvolvidas na DAI, iniciando com as mais prioritárias;
- Estabelecer como rotina a utilização do POP no decorrer das atividades;
- Realizar Atualizações no POP sempre que identificar sua necessidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico deste projeto está dividido em três tópicos. No primeiro será apresentado o histórico e a caracterização da Diretoria de Avaliação Institucional no âmbito da UFMG. O conceito de Padronização será trabalhado no segundo capítulo. No terceiro, apresenta-se o Procedimento Operacional Padrão, sua definição, características e aplicações.

2.1 A Diretoria de Avaliação Institucional

2.1.1 Criação da Diretoria de Avaliação Institucional

A Diretoria de Avaliação Institucional foi criada em 2002 com o objetivo de coordenar, monitorar os processos de avaliação na UFMG, além de promover estudos acerca do tema. Desde o início, a Diretoria está vinculada ao Gabinete do Reitor, localizada no quinto andar do prédio da Reitoria, Figura 1, tendo sido cogitado, em determinado momento, sua vinculação à Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN, devido à vinculação entre avaliação e planejamento. Contudo, essa possibilidade foi descartada com o entendimento de que seria importante preservar a autonomia da avaliação (PEIXOTO, 2014).

Figura 1 – Prédio da Reitoria



Fonte: Foca Lisboa, 2017.

Com a publicação da Lei nº 10.861 em 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, as instituições de ensino foram incumbidas de realizar uma autoavaliação, conduzida por uma Comissão Própria de Avaliação – CPA. A partir de então, o campo de atuação da DAI foi sendo ampliado e diversificado, sendo necessária, em 2008, solicitação ao Reitor, via ofício, pleiteando uma estrutura física e de pessoal mais adequada à Diretoria.

Registra-se que, até 2008, a Comissão Própria de Avaliação funcionava como Setor de Avaliação, vinculado à Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD, com o quadro de pessoal constituído por um diretor (docente) e uma secretária (técnico-administrativo em educação) (PEIXOTO, 2014).

Em 2009, a proposta de implantação da Diretoria de Avaliação Institucional foi aprovada pelas instâncias legais superiores da Universidade. Sendo assim, o Setor de Avaliação foi extinto e os dois servidores (docente e técnico-administrativa em

educação) foram incorporados à DAI. Neste mesmo ano, a DAI recebeu mais um técnico-administrativo em educação e, no final de 2011, outro. Atualmente a equipe está assim constituída:

- uma diretora/ docente,
- uma diretora adjunta/docente,
- uma secretária / técnico-administrativo em educação
- uma pedagoga / técnico-administrativo em educação
- e, dois assistentes administrativos/técnico-administrativo em educação (PEIXOTO, 2014).

2.1.2 A Diretoria de Avaliação Institucional no Âmbito da UFMG

A DAI coordena e promove os processos de avaliação e autoavaliação institucional, sendo responsável pela comunicação com o MEC em relação às informações sobre a Universidade (UFMG, 2017).

Atividades desenvolvidas pela Diretoria de Avaliação Institucional, de acordo com o *site* oficial da DAI, UFMG 2017, estão relacionadas no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Atividades desenvolvidas pela DAI

<p>CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR Anualmente, a DAI realiza a coleta de dados sobre a UFMG para informar ao INEP/MEC. O Censo da Educação Superior reúne informações sobre os cursos de graduação presencial e a distância, vagas oferecidas, inscrições, matrículas, ingressantes e concluintes, além de informações sobre alunos, docentes e servidores técnico-administrativos.</p>
<p>CADASTRO DA UFMG NO SISTEMA E-MEC O cadastro das instituições de educação superior, e de todos os seus cursos de graduação e especialização, integra o sistema e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação. É a base para o preenchimento do Censo da Educação Superior, instrumento de consulta para avaliadores de cursos e de instituições e a via por meio da qual são feitas as inscrições no Sistema de Seleção Unificada – SISU. O cadastro também tem uma visualização no portal do MEC, para público em geral.</p>
<p>PROCESSOS REGULATÓRIOS: RECREDENCIAMENTO INSTITUCIONAL A DAI coordena o processo de recredenciamento institucional, presencial e a distância. Prepara e acompanha as visitas de avaliação institucional externa. Os relatórios das comissões de avaliação e as portarias publicadas são analisadas, discutidas e arquivadas.</p>
<p>PROCESSOS REGULATÓRIOS: RECONHECIMENTO E RENOVAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO A DAI organiza os processos de renovação de reconhecimento de cursos de graduação. Acompanha a</p>

tramitação dos processos no e-MEC, transmitindo aos coordenadores e à Diretoria Acadêmica da Prograd, informações sobre visitas de avaliação e demandas por informações adicionais. Cuida, ainda, dos procedimentos necessários para a realização da visita das comissões de avaliação externa. Os relatórios das comissões de avaliação e as portarias publicadas são analisados, discutidos e arquivados.

EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DE ESTUDANTES (ENADE)

A DAI cuida da preparação, da inscrição dos estudantes habilitados e irregulares e, em conjunto com os coordenadores dos colegiados, da divulgação e do acompanhamento da participação dos alunos no exame. Realiza estudos e discute os resultados com colegiados e NDEs.

SUPORTE TÉCNICO E ADMINISTRATIVO PARA A CPA

A DAI é responsável por fornecer suporte administrativo para a Comissão Própria de Avaliação (CPA). Viabiliza o acesso à documentação, produção de questionários e realização de estudos. A secretaria da DAI estabelece o cronograma de reuniões, participa das reuniões e colabora na elaboração das atas.

Fonte: UFMG, 2017, p 1.

2.2 Gestão de Processos

Todo serviço, de pequena ou grande relevância, perpassa por algum tipo de método e, por isso, a gestão de processos é uma ferramenta importante no contexto institucional. Isto significa dizer que os processos estão presentes em todos os campos das organizações, independente do seu tamanho. Portanto, não existe um artigo ou serviço disponibilizado por uma empresa sem ter acontecido um processo, da mesma forma que não existe um processo sem um produto ou trabalho (SOUZA, 2010).

De acordo com Rizzetti et al (2014) um processo seria uma estruturação peculiar das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com início (*inputs*) e um fim (*outputs*), nitidamente identificados. Eles são reconhecidos pelo conjunto de serviços que são necessários para atender um determinado cliente, sendo que em cada processo estão colocadas diversas atividades ordenadas para gerar resultados únicos.

Sendo assim, Souza (2010) acredita que os processos de uma empresa são imensamente relevantes para a permanência da mesma no mercado e, por isso devem ser contínuos, organizados e avaliados periodicamente. Assim, uma imprecisão ou um descuido no desempenho de alguma fase do processo em uma

organização pode resultar em um artigo/serviço final falho, que não atende às expectativas dos clientes.

2.3 Padronização de Processos

Na procura pela excelência no serviço, muitas instituições têm investido em uma padronização. A inquietação com a qualidade foi identificada desde os primórdios da atividade manufatureira, aproximadamente nos anos 40, quando a disciplina de controle de qualidade estava presente nos cursos de Engenharia (PERFEITO, 2011).

O conceito de padronização também tem sido citado desde a Revolução Industrial, onde a padronização dos processos de produção tinha o objetivo de obter produtos mais uniformes, com aumento de eficiência e qualidade do serviço. Nesse contexto, a falta de padronização dos procedimentos e ausência de normas e rotinas podem indicar desordem, devido às diferentes formas de conduta profissional. Portanto, devem ser adotados padrões, visando ao estabelecimento de direcionamento para toda a equipe. (GUERRERO, 2008).

2.4 Procedimento Operacional Padrão

Para que a instituição possa prestar um serviço de qualidade é imprescindível a adoção de um sistema gerencial que institua padrões e busque mantê-los. Esse sistema pode ser conseguido pelo POP, uma vez que sua proposta é descrever cada procedimento que deverá ser executado pelo servidor/funcionário para garantir o resultado esperado da atividade. Logo, ao se iniciar uma padronização, faz-se necessário o entendimento de como acontece todo o processo (PERFEITO, 2011).

O Procedimento Operacional Padrão é uma ferramenta de gestão que procede, na maioria das vezes, de fluxogramas organizacionais. Assim, o POP caracteriza-se pela descrição dos procedimentos necessários à execução de uma determinada

atividade, ou seja, trata-se de um documento que pontua, detalhadamente, todas as tarefas envolvidas na execução de uma atividade/ trabalho. (TRAUER, 2010).

Segundo Campos (2004), a ordem de padronização, ou de criação dos POPs, é realizada com as seguintes considerações: inicialmente as rotinas prioritárias, depois as que trabalham mais pessoas, e, por último, seguir a ordem de maior prioridade a menor.

Portanto, pode-se registrar que as atividades orientadas pelo POP junto à DAI, de acordo com a ordem estabelecida por Campos (2004) seriam: Censo da Educação Superior; Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE; Cadastro da UFMG no sistema e-MEC; Processos regulatórios: recredenciamento institucional, reconhecimento e renovação do reconhecimento de cursos de graduação; e por último, demais atividades rotineiras da DAI.

Associado ao conceito do POP confere-se o conhecimento de tarefa crítica, caracterizada pela atividade que afeta várias unidades, cujos resultados comprometem a instituição, sendo componente do processo e tendo procedimento padronizado. Desta forma, a padronização de atividades permite a previsibilidade do processo, garantindo que as atividades serão executadas de modo semelhante, independente de quem as execute. Importante, portanto, mencionar os aspectos do mapeamento de processo, a saber: identificar os objetivos, conhecer os produtos e entender o processo (TRAUER, 2010).

Diante o exposto, é importante ressaltar que, o teor do POP, bem como sua aplicação, deverá ter o completo entendimento e familiarização por parte dos servidores envolvidos que tenham participação direta e/ou indireta no resultado final do trabalho (ROCHA, 2011).

Complementando essa linha de entendimento, pode-se dizer que a ferramenta POP está relacionada à Gestão da Qualidade, sendo também conhecida por Instruções

de Trabalho ou, ainda, Norma Operacional Padrão, documentos esses que objetivam à satisfação da rotina pré-determinada (TRAUER, 2010) .

No tocante à efetividade dos Procedimentos Operacionais Padrão, implantados no âmbito das organizações, Rocha (2011) afirma que eles devem ser revisados pelo menos uma vez ao ano e sempre que houver qualquer alteração nos processos, visando avaliar a sua eficiência e acertando aquilo o que for necessário.

3 METODOLOGIA

Trata-se de um projeto de intervenção e, assim, neste capítulo serão apresentados os procedimentos considerados necessários ao plano de ação, a partir da caracterização deste trabalho como pesquisa-ação, por meio de estudo de caso, com perspectiva futura de pesquisa qualitativa.

A definição deste estudo como pesquisa ação tem respaldo na explicação de Quirino (2016), conforme o texto a seguir:

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa (de caráter empírico) que investiga problemas emergentes dos interesses do grupo participante. Trata-se de uma forma de pesquisa social que você pode utilizar se quiser desenvolver ações ou resolver um problema coletivo, envolvendo os participantes representativos da situação ou do problema investigado de modo cooperativo e participativo. Geralmente este tipo de pesquisa supõe uma forma de ação planejada, de caráter social, educacional, técnico etc. (QUIRINO, 2016, p. 9)

O Estudo de Caso constitui uma investigação empírica e envolve um método vasto, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Inclui tanto estudos circunscritos de caso único quanto de múltiplos, igualmente como pesquisas quantitativas ou qualitativas (VERGARA, 2007; VENTURA, 2007).

A escolha do estudo de caso se justifica por ser um método de pesquisa abrangente, fundamentado em uma lógica de planejamento, cujas conclusões do estudo têm como base observações empíricas; com troca de experiências sobre o objeto de estudo e convergência de informações. Ainda reúne informações abundantes e minuciosas que permitem entender a situação como todo. Este detalhamento de informações colabora para que o pesquisador atinja maior conhecimento sobre o assunto e por consequência consiga elaborar uma possível resolução para os problemas (LIMA, 2012).

Por pesquisa qualitativa, de acordo com Neves (1996), podemos caracterizá-la como uma pesquisa que não mede/quantifica eventos estudados, que parte de focos com interesses amplos, que vão se definindo no decorrer do estudo. Neste tipo de pesquisa é comum o pesquisador procurar entender os fenômenos, na perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, posicione sua interpretação dos elementos estudados.

Para estudos de caso que privilegiam o enfoque qualitativo da pesquisa, chamados também de naturalísticos, os atributos considerados fundamentais são a interpretação dos dados realizada no contexto; a procura contínua de novos questionamentos; a reprodução completa e intensa da realidade; a utilização de diversas fontes de informação; e a percepção dos diversos entendimentos acerca do objeto de estudo (VENTURA, 2007).

Nesse sentido, é importante registrar que, futuramente, espera-se que seja elaborada, a partir deste trabalho, uma pesquisa/abordagem qualitativa através do estudo de caso, apresentando os dados obtidos, análise destes dados e os resultados.

Segundo Ventura (2007), o estudo de caso pode ser dividido em quatro fases, não rígidas, que mostram seu delineamento: demarcação da unidade-caso, coleta de dados, análise e interpretação dos dados, e elaboração do relatório.

Por fim, considera-se oportuno esclarecer que a pesquisa-ação será realizada na Diretoria de Avaliação Institucional da UFMG, localizada no prédio da Reitoria. O objeto de pesquisa serão as rotinas de trabalhos desenvolvidas na DAI. Será realizada uma observação atenta de como o trabalho é realizado, para posteriormente ser estruturado o POP em conjunto com os participantes, ou seja, os membros da equipe.

As fontes de pesquisa serão legislações acerca do trabalho desenvolvido e o relato de experiências dos envolvidos com a tarefa. Lembrando que todas as observações serão anotadas e organizadas para contribuir com a estruturação do POP, conforme orientações de Quirino (2016), a saber:

Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Não obedece a um plano rígido de pesquisa (o plano é redefinido continuamente em função dos resultados e do andamento das pesquisas), utilizam critérios qualitativos e quantitativos, o pesquisador se integra no processo e seu objetivo é agir sobre a realidade imediata. Os membros das situações pesquisadas integram-se na pesquisa. Promove a intervenção direta e contínua na realidade (Quirino, 2016, p. 10).

Considerando-se que os conceitos importantes para a definição metodológica deste estudo foram apresentados, passa-se, a seguir, à apresentação dos demais tópicos integrantes deste projeto, a saber: plano de ação, investimento, monitoramento/acompanhamento e avaliação.

3.1 Plano de Ação

Espera-se que, o plano de ação, elaborado para cumprir o objetivo de propor aprimoramento dos procedimentos operacionais internos da Diretoria de Avaliação Institucional da UFMG, visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica, contemple as seguintes etapas:

- Conscientizar a equipe sobre a importância da elaboração dos POPs;
- Selecionar um horário mais adequado, dentro da rotina de trabalho, para a realização das reuniões para elaboração dos POPs;
- Elencar todos os envolvidos, definindo competências e ações a serem desenvolvidas por cada componente da equipe;
- Listar os recursos a serem utilizados para a elaboração dos POPs (computadores, *sites*, *e-mails*);

- Estabelecer as demandas e suas respectivas rotinas prioritárias a serem desenvolvidas nos POPs;
- Estabelecer prazos para o desenvolvimento de cada POP;
- Avaliar a eficácia dos POPs no decorrer das atividades rotineiras.

3.2 Investimento

As demandas geradas por este projeto envolvem previsão de custos para despesas com recursos humanos e recursos materiais, cujos investimentos estão registrados nos Quadros 2 e 3, respectivamente.

Quadro 2 – Previsão de Recursos Humanos

Previsão de Recursos Humanos					
Cargo	Função	Carga Horária	Remuneração	Tipo de participação no projeto	Custo para instituição
Assistente em Administração	Assessoria técnica DAI	40 h semanais	R\$ 2.843,40	Pesquisador	R\$0 (servidor da instituição)
Assistente em Administração	Assessoria técnica DAI	40 h semanais	R\$ 3.456,56	Equipe de apoio	R\$0 (servidor da instituição)
Pedagogo	Assessoria técnica DAI	40 h semanais	R\$ 6.289,81	Equipe de apoio	R\$0 (servidor da instituição)

Fonte: elaborado pela autora, 2017

Conforme observado, será utilizado o quadro de pessoal existente na DAI. Isto implica dizer que, no tocante à despesa com novos servidores, este projeto gera ônus financeiro para a instituição.

Quadro 3 – Previsão de Recursos Materiais

Previsão Recursos Materiais				
	Especificação	Quantidade	Valor (em R\$)	Subtotal (em R\$)
Material de consumo	Bloco de anotações s/ pauta com 10	1	7,50	7,50
	Caneta esferográfica azul – embalagem com 4	1	5,30	5,30
	Caneta esferográfica preta – embalagem com 4	1	5,30	5,30
	Pincel Marca Texto – caixa com 6	1	25,10	25,10
	Tinta para impressão - Preto	1	79,90	79,90
	Tinta para impressão - Cores	1	94,90	94,90
	Material Permanente/ Serviços	Computador	1	0,00
Impressora		1	0,00	0,00
Fotocópias (xerox)		100	0,12	12,00
Acesso à internet		–	0,00	0,00
Reserva Técnica				200,00
Total Geral				430,00

Fonte: elaborado pela autora, 2017

Vale mencionar que, a maioria do investimento, no quesito recursos materiais, pode ser absorvida pela instituição, mediante aquisição/solicitação junto ao Departamento de Logística de Suprimentos e Serviços Operacionais – DLO.

Diante o exposto, é possível concluir que este projeto de intervenção é de baixo custo financeiro para a UFMG.

3.3 Monitoramento/Acompanhamento e Avaliação

O monitoramento deverá prover informações para avaliar a condição do projeto e determinar se os recursos estão sendo bem empregados, podendo sinalizar pontos negativos ou positivos. Sendo assim, tem a função de evidenciar se as atividades estão sendo executadas corretamente, conforme cronograma de trabalho (PINHO 2015).

O resultado esperado com a implantação do projeto é a otimização do trabalho realizado na DAI, de forma a torná-lo mais transparente, conciso, eficiente e eficaz, através da descrição detalhada de todas as atividades desenvolvidas no setor, facilitando o entendimento completo do processo para toda a equipe envolvida e para novos membros.

O monitoramento será realizado através de reuniões semanais para avaliar a eficiência da utilização do POP piloto, comparando com processo desenvolvido anteriormente. O registro destas reuniões será feito através de relatórios, para que se possa acompanhar a evolução do projeto e mensurar sua eficácia. Cabe frisar que os relatórios devem conter: descrição da atividade analisada, facilidades e dificuldades observadas com o uso do POP, propostas de melhorias ou soluções e conclusão.

Para acompanhar o desempenho do projeto serão utilizadas também planilhas com os seguintes indicadores de efetividade:

- Foi preciso utilizar o POP para realização da atividade?
- O POP facilitou o desenvolvimento da atividade?
- Tempo gasto para solucionar a atividade.
- Planilhas e documentos foram encontrados em tempo hábil?

Será realizado, ainda, um acompanhamento rigoroso do cronograma, para que não se estenda o projeto além do necessário.

A avaliação e monitoramento ficarão a cargo do pesquisador responsável pelo projeto e análise da Diretoria da DAI.

Ao término, as anotações serão analisadas, avaliadas e interpretadas pelos envolvidos. Posteriormente serão elaboradas, pela equipe da DAI, propostas de POP, que serão analisadas e avaliadas, observando-se os critérios de viabilidade, aplicabilidade, temporalidade e eficácia. Mecanismos de acompanhamento, avaliação e controle podem ser propostos ao grupo para verificar a eficácia e consequente elevação da qualidade do serviço prestado. Podendo, neste caso, ser elaborados e aplicados de questionários de satisfação aos profissionais dos diversos setores e órgãos atendidos pela DAI.

4 CRONOGRAMA

O desenvolvimento deste projeto de intervenção pretende seguir o cronograma de execução de tarefas, conforme descrito no Quadro 4, com os meses representados pelas iniciais.

Quadro 4 – Cronograma de Implantação

Atividades / Ações	Mês / ano: 2018											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Planejamento		x	x									
Estudo exploratório (análise do tempo / eficácia/ efetividade da realização de atividades/ demandas)			x	x								
Levantamento de todas as atividades a serem contempladas pelo projeto				x								
Hierarquizar prioritariamente as atividades				x	x							
Seleção de modelo padrão de POP a ser elaborado					x							
Elaboração do POP piloto						x	x					
Período de experiência inicial de utilização do POP piloto								x	x			
Análise da efetividade do POP piloto								x	x	x	x	
Adequações e correções do POP piloto										x	x	
Elaboração do primeiro POP na versão final e relatório de acompanhamento.										x	x	x

Fonte: elaborado pela autora, 2017

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Diretoria de Avaliação Institucional é responsável por coordenar e promover a avaliação e autoavaliação institucional no âmbito da UFMG. A ausência de uma sistematização da rotina de trabalho acarreta: falta de direcionamento, desperdício de tempo e recursos, falta de destreza na execução das diversas atividades, dentre outras dificuldades. Com o intuito de aperfeiçoar o serviço prestado à comunidade acadêmica pela DAI, o presente estudo propõe o aprimoramento dos procedimentos operacionais internos através da implantação do Procedimento Operacional Padrão.

O Procedimento Operacional Padrão capacita o servidor, aprimora o serviço, além de induzir os envolvidos a realizar uma análise crítica e, conseqüentemente, avaliar e atualizar a rotina desenvolvida no ano anterior. Outrossim, o POP colabora para que não ocorra perda de prazos, extravio de dados e arquivos, além de otimizar o tempo e utilização dos recursos.

Nesse contexto, a padronização descentraliza o conhecimento das práticas/atividades, diminuindo a perda de informações ao longo do tempo e não restringe a capacidade de resolução de problemas a um número reduzido de profissionais do setor. É também muito importante para o aperfeiçoamento do processo de trabalho no ano seguinte.

É importante registrar que durante o desenvolvimento do projeto, a equipe DAI demonstrou muito interesse em construir o POP; entenderam a importância da implantação e utilização dessa ferramenta administrativa, e da necessidade de sua constante atualização. Diante desta constatação, acredita-se que os objetivos serão alcançados e a implantação do projeto ocorrerá conforme previsto.

Portanto, a elaboração e utilização do POP possibilitarão aos atuais e futuros membros da equipe um maior domínio prático das atividades desenvolvidas, sem comprometer a autonomia e criatividade dos envolvidos, além de elevar a qualidade na prestação de serviço à comunidade acadêmica. Como o projeto é uma proposta, pontos negativos ainda não foram evidenciados, mas certamente serão elencados no relatório de acompanhamento.

Por todas essas razões, considera-se a possibilidade do projeto exercer grande relevância para comunidade universitária, uma vez que servirá de modelo para implantação do POP em outros setores da UFMG, bem como base para estudos futuros sobre o tema. Devido ao seu caráter de investigação empírica, este estudo é caracterizado como pesquisa-ação, por meio de estudo de caso, e tem perspectiva futura de pesquisa qualitativa.

Por se tratar de um projeto de intervenção, percebe-se que, até o momento, o presente trabalho vem cumprindo sua finalidade com êxito. As próximas etapas serão desenvolvidas conforme cronograma detalhado no capítulo 4 deste trabalho, e o desenvolvimento e resultados serão apresentados nos relatórios de acompanhamento, nos termos do item 3.3 do presente estudo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências.** Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm> Acesso em 30 de Out. de 2016.

BRASIL 2018, Ministério da Educação – MEC. **Site oficial e-MEC.** Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br>> Acesso em: 04 de Fev. de 2018

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia.** 8ª Edição. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004, 266 p.

GUERRERO, G. P. et al. **Procedimento operacional padrão: utilização na assistência de enfermagem em serviços hospitalares.** Rev. Latino-Am. Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 16, n. 6, Dec. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692008000600005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 01 de Nov. de 2016.

LIMA, João Paulo Cavalcante et al. **Estudo de Caso e sua Aplicação: Proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da Contabilidade.** 2012. São Paulo: Revista de Contabilidade e Organização, v. 6, n. 14, p. 127-144. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/45403/49015>> Acesso em 02 de Nov. de 2017.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades.** 1996. 5 pag. Cadernos de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 1, n 3, 1996. Disponível em: <http://ucbweb.castelobranco.br/webcaf/arquivos/15482/2195/artigo_sobre_pesquisa_qualitativa.pdf> Acesso em 20 dez. de 2017.

PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. **Diretoria de Avaliação Institucional da criação à consolidação relatório da gestão 2002 – 2014.** 2014. 22 pág. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <https://www.ufmg.br/dai/textos/rel_gestao_2002_2014.pdf> Acesso em 02 de Nov. de 2017.

PERFEITO, Aline de Oliveira. **Implantação de um procedimento operacional padrão para a Ouvidoria da Secretaria Municipal da Saúde de Curitiba.** 2011. 39 pág. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/32868/ALINE%20DE%20OLIVEIRA%20PERFEITO.pdf?sequence=1>> Acesso em 30 de Out. de 2016.

PINHO, C. T. A. de. **Planejamento e Gerenciamento de Projetos**. Apostila do Curso de Planejamento e Gerenciamento de Projetos. Ministério da Cultura. 2016.

QUIRINO, Raquel. **Apostila Metodologia Científica**. 2016, 28 p.

RIZZETTI, Daniele Medianeira, et al. **Padronização de Processos em um Setor de uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira**. 2014. 15 p. Resende, RJ: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/34920383.pdf>> Acesso em 25 de Out. 2017.

ROCHA, Natália Vitor de Sousa. **Elaboração e implantação de Procedimentos Operacionais Padronizados – POP em empresas produtoras de alimentação coletiva**. 2011. 22 p. Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://www.sbrt.ibict.br/dossie-tecnico/downloadsDT/NTY1NQ==>> Acesso em 01 de Dez. de 2016.

SOUZA, Ítalo Ávila de. **Padronização de processos como ferramenta de Gerenciamento: Um estudo de caso no Yázigi Internexus João Pessoa**. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010. Disponível em: <http://www.ccsa.ufpb.br/sesa/arquivos/monografias/2010.2/ORGANIZACAO_E_METODOS/PADRONIZACAO_DE_PROCESSOS_COMO_FERRAMENTA_DE_GERENCIAMENTO.pdf> Acesso em 05 de Nov. 2017.

TRAUER, Sheila Wies. **Procedimento operacional padrão: um enfoque acerca das contratações diretas realizadas pela UFPR**. 2010. 64 pág. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/34816/SHEILA%20WIES%20TRAUER.pdf?sequence=1>> Acesso em 02 de Nov. de 2016.

UFMG. **Site da Diretoria de Avaliação Institucional**. Disponível em: <https://www.ufmg.br/dai/quem_somos.php> Acesso em 26 de Nov. de 2017.

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa Pedagogia Médica**. Rio de Janeiro: Revista da SOCERJ, 2007, pág. 383-386. Disponível em: <http://www.rbconline.org.br/wp-content/uploads/a2007_v20_n05_art10.pdf> Acesso em: 15 de dez. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.