

Diagnóstico e proposição de melhorias no processo de expedição de certificados de Pós-Graduação *Lato Sensu* da Universidade Federal do Amazonas

Márcia Pires de Souza (UFAM) mah2004@ig.com.br

Resumo

Este trabalho apresenta a problemática no processo de expedição de certificados de Pós-Graduação Lato Sensu numa universidade pública da cidade de Manaus e os fatores que poderiam estar ocasionando os atrasos na entrega. A presente pesquisa pretende investigar e apresentar dados que podem contribuir para a identificação de fatores que podem estar ocasionando o atraso na expedição de certificados de Pós-Graduação Lato Sensu, pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Amazonas. Para tanto, os sujeitos da pesquisa foram todos os funcionários lotados na Secretaria da Pós-Lato, dentre servidores efetivos, terceirizados e estagiários. Foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de um formulário com perguntas fechadas. O processo de preenchimento deste formulário transcorreu de forma livre e os participantes tinham que responder todas as questões. O resultado da pesquisa revela que para o alcance dos objetivos e metas, a participação de todos os envolvidos é de suma importância nesse processo de melhoria contínua, que visa levar a Universidade Federal do Amazonas a um patamar de instituição cada vez mais eficiente e compromissada com a sociedade.

Palavras-chave: Qualidade, Serviços, Gestão Pública

1. Introdução

No mundo atual, é importante ficar atento à qualidade de cada serviço oferecido, pois os clientes estão sempre em busca de uma melhoria contínua nos produtos ou serviços que serão fornecidos pelos profissionais. Atualmente, a qualidade de cada tarefa executada é um diferencial, pois os contratantes avaliam as condições dos trabalhadores de acordo com seus desempenhos e ações referentes aos serviços prestados. Além disso, qualquer cliente ou usuário busca um profissional que ofereça qualidade, comprometimento e eficiência na execução de cada tarefa.

A presente pesquisa pretende investigar e apresentar dados que podem contribuir para a identificação de fatores que podem estar ocasionando o atraso na expedição de certificados de

Pós- Graduação Lato Sensu pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Amazonas. Para tanto, os sujeitos da pesquisa foram todos os funcionários lotados na Secretaria da Pós-Lato, dentre servidores efetivos, terceirizados e estagiários. Foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de um formulário com perguntas fechadas. O processo de preenchimento deste formulário transcorreu de forma livre e os participantes tinham que responder todas as questões.

O objetivo deste trabalho é propor sugestões de melhoria com o objetivo de otimizar o processo de expedição de certificados de Pós-Graduação Lato Sensu, através da redução do prazo de entrega, diminuição de desperdícios e retrabalho e motivação e comprometimento da equipe de trabalho.

A relevância desse trabalho está no fato de que irá gerar o conhecimento sobre a qualidade dos serviços prestados pela Secretaria da Pós-Lato/PROPESP, do ponto de vista dos sujeitos da pesquisa. Diante dos resultados dessa pesquisa cabe se fazer uma reflexão profunda, sobre os serviços oferecidos na referida empresa e verificar as potencialidades para o alcance da qualidade contínua.

2. Referencial teórico

Para empresas que desejam manter-se no mercado de trabalho, é cada vez mais importante que seja oferecido a seus clientes ou usuários um serviço de qualidade, independente se a empresa é pública ou privada, pois os clientes/usuários estão sempre em busca de uma melhoria contínua nos produtos/serviços que serão oferecidos. Para o cliente é fundamental que haja comprometimento e eficiência na execução do serviço.

Especialistas em administração afirmam que os serviços de uma organização alcançarão vantagens competitivas quando tiverem tratamento de uma questão estratégica e quando a qualidade for considerada como um compromisso, um investimento. Como o interesse pela qualidade está aumentando cada vez mais, os usuários de serviços estão cada vez mais exigentes (FRITSCH, 2000).

De acordo com Costa (2010), o desempenho das instituições de ensino superior (IES) tem sido objeto de atenção crescente nos últimos anos. Tanto em nível nacional quanto em nível internacional, diversos estudos tratam do assunto; alguns utilizam ferramentas estatísticas e

outros utilizam ferramentas não estatísticas para medir o desempenho das IES. Esses trabalhos fazem uso de “indicadores de desempenho”, a fim de verificar a eficiência das IES, sejam elas públicas ou privadas.

Existem atualmente inúmeras ferramentas da qualidade que visam diagnosticar deficiências e implantar mudanças com o objetivo de aumentar a qualidade e produtividade nas empresas. Hoje, os programas de qualidade constituem uma prática constante em todas as empresas, com o intuito de saber e de assegurar se o seu cliente está satisfeito com os serviços oferecidos.

Segundo Casado (2011), em instituições educacionais o uso de indicadores de desempenho na gestão, quer seja para atender à órgãos reguladores e leis específicas, quer seja como opção de gestão administrativa, tem-se mostrado uma ferramenta tão útil quanto para as organizações privadas.

Muller (2001) afirma que a utilização de indicadores de qualidade e de medidas de desempenho nas instituições educacionais apresenta muitas vantagens, entre elas as seguintes:

- a) possibilita a avaliação do desempenho da Instituição, induz a um processo de transformações estruturais que permite eliminar inconsistências entre a missão institucional, sua estrutura e seus objetivos prioritários;
- b) apóia o processo decisório de desenvolvimento organizacional e de formulação de políticas; melhora a coordenação da Instituição com seus dirigentes;
- c) apóia a introdução de sistemas de reconhecimento pelo bom desempenho;
- d) gera maior grau de confiabilidade da gestão.

Lapa e Neiva (1996) e Belloni (2000) classificam os critérios mais usuais de avaliação, em instituições de ensino, em dois grandes grupos: os ligados à idéia de desempenho organizacional (produtividade, eficiência, eficácia e efetividade) e aqueles ligados à idéia de qualidade (utilidade e relevância).

Para Duenhas (2012), a importância da mensuração da eficiência das universidades públicas brasileiras decorre do fato de que essas são financiadas basicamente por recursos governamentais, nesse sentido é mister identificar quais instituições de ensino superior conseguem otimizar seus recursos e oferecer serviços demandados pela sociedade em que estão inseridas.

Uma instituição que presta serviços deve estar, por todos os meios, constantemente atenta no sentido de saber se está satisfazendo as exigências daqueles para os quais estão voltados os seus serviços. O nível de satisfação também está relacionado a qualidade do relacionamento do funcionário com o público. Um bom relacionamento com o cliente traz vantagens competitivas (FRITSCH, 2000).

3. Método

Conforme definição de Gil (2002), a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Frente ao problema proposto, a pesquisa tem caráter qualitativo e buscou-se identificar os fatores que poderiam estar ocasionando a baixa qualidade dos serviços prestados pela secretaria da Pós-Lato, vinculada a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UFAM.

Vergara (2009), usa critérios que define os tipos de pesquisa que serão utilizados, são elas: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, porque conforme Vergara (2009), é uma pesquisa que será realizada em áreas de pouco conhecimento, no entanto, com base nos problemas reais sobre a qualidade dos serviços prestados pela Secretaria da Pós-Lato.

Quanto aos meios de investigação, refere-se a uma pesquisa bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque conforme Vergara (2009) foram utilizados estudos com base em materiais já existentes, como referências teóricas publicadas em livros, jornais, revistas, redes eletrônicas. De campo, pois foram coletados dados de uma população específica.

Quanto à caracterização do universo da pesquisa, Segundo Vergara (2009), universo e amostra:

Trata-se de definir toda a população amostral. Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objetos de estudo.

Assim, foi realizado um estudo de caso na Universidade Federal do Amazonas, mais especificamente na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, para compreendermos melhor um fenômeno individual, que é amplo e complexo e não pode ser estudado fora do contexto onde ocorre naturalmente.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, teve como base para a realização da pesquisa os critérios utilizados por Vergara (2009), que cita os meios de coleta de dados “Em se tratando de pesquisa de campo, os meios podem ser de observação, questionários, formulários e entrevistas”. Deste modo, foi utilizado um formulário de perguntas fechadas.

4. Análise do ambiente

A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Amazonas é responsável pela organização e tramitação institucional dos processos pertinentes à pesquisa (da Iniciação Científica ao Doutorado) e à pós-graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*, no que tange à oferta de atividades e de cursos. É composta pelos seguintes departamentos: Departamento de Acompanhamento e Avaliação da Pós-Graduação (DAV), Departamento de Pesquisa – DP e Departamento de Programas Institucionais – DPI (PORTAL UFAM, 2015).

Um dos pontos responsáveis pela maior demanda na Pró-Reitoria e com maior índice de queixas, inclusive na Ouvidoria Geral da Universidade, ocorre na Secretaria da Pós-Lato, vinculada à Coordenação Acadêmica do Departamento de Acompanhamento e Avaliação da Pós-Graduação. Atualmente, a equipe da Pós-Lato é composta por três funcionários de carreira, uma funcionária terceirizada e dois estagiários. O setor é responsável pela expedição dos certificados de pós-graduação *Lato Sensu* realizados na universidade, além da expedição de atestados de conclusão de curso, declarações de matrícula, confecção de certificados para professores que ministraram disciplinas, pagelas de disciplinas, verificação de autenticidade e veracidade de certificados, análise e parecer de projetos de abertura de novas turmas, entre outros.

A deficiência no serviço prestado refere-se a demora e ineficiência no processo de expedição de certificados de especialização, cujo prazo estipulado para entrega é de 180 dias úteis, a partir da data de solicitação. Esse prazo geralmente gera insatisfação por parte dos solicitantes, que consideram esse prazo abusivo, pois normalmente o certificado gera um

retorno financeiro em suas empresas, portanto, a eficiência na prestação do serviço é fundamental.

Constantemente, a Divisão de Registro de Diplomas – DRD, setor responsável pelo registro dos certificados expedidos, devolve uma quantidade considerável desses documentos para correção, geralmente por conta de erros digitais ou cadastrais nos certificados ou nos históricos escolares que os acompanham, também confeccionados na Pós-Lato. Vale ressaltar que essa inclusão de dados nos documentos normalmente é de responsabilidade de estagiários.

Para a análise dos fatores que poderiam estar ocasionando a demora no prazo de entregas ou dos erros constantes de digitação dos dados, foi feita uma análise através do Gráfico de Ishikawa ou Espinha de Peixe, a partir do qual foi possível diagnosticar as causas do problema e a partir daí propor as seguintes sugestões de melhoria que impactariam de forma positiva no processo como um todo:

- a) Criação de uma força-tarefa para organização do arquivo da Pós-Lato, sob supervisão da arquivista da Pró-Reitoria. Solicitar ao setor competente a instalação de um condicionador de ar, visando proporcionar maior conforto e qualidade de vida aos servidores e estagiários que necessitem efetuar consultas no arquivo;
- b) Solicitar do Departamento de Material que encaminhe somente tonners originais, alegando que a utilização dos mesmos será para a confecção de certificados de especialização, os quais não podem conter manchas ou falhas causados pela utilização de material remanufaturado, sendo fundamental a qualidade do material impresso para a garantia de uma boa prestação de serviço;
- c) Encaminhar trimestralmente à secretaria da Pró-Reitoria a relação de materiais de expediente necessários para atender a necessidade do setor para o período em questão;
- d) Alocar um estagiário devidamente treinado para ficar exclusivamente com a função de atender solicitações telefônicas e responder aos e-mails, pois a demanda por esse serviço é alta;
- e) Seguir o modelo dos cursos de graduação da UFAM e inserir todos os dados cadastrais dos alunos no sistema adotado pela universidade, o SIE (Sistema de Informações para o Ensino), para otimizar o acesso a notas e demais informações sobre os alunos;
- f) Designar um servidor responsável pela revisão dos certificados e históricos escolares antes de serem encaminhados para assinatura dos dirigentes e encaminhados para registro na Divisão de Registro de Diplomas, visando a redução ou eliminação de retrabalhos;

- g) Solicitar da direção que haja um maior controle na frequência de servidores e estagiários, visando reduzir o alto índice de absenteísmo dos mesmos;
- h) Solicitar da gestão superior que sejam alocados, ainda que provisoriamente, um ou dois funcionários de carreira de outros departamentos da Pró-Reitoria ou externos para a Pós-Lato, com a finalidade de cobrir a deficiência de servidores no setor;
- i) Repassar para o sistema e página da PROPESP todos os certificados já disponíveis para entrega, para agilizar o retorno ao requerente quanto ao status de sua solicitação;
- j) Solicitar das coordenações de curso que encaminhem versão digital dos Relatórios Finais de Curso, para agilizar o repasse das informações para o sistema.

Alguns dos efeitos esperados pela implementação das propostas de melhoria são as seguintes:

- a) A organização do arquivo possibilitará uma maior agilidade no processo de busca de Relatórios Finais nas pastas dos cursos, reduzindo o tempo de procura;
- b) O envio de tonners originais pelo Departamento de Material reduzirá o retrabalho causado pela reimpressão de certificados manchados e conseqüentemente, perda de tempo, desperdício de papel especial para certificados e tinta de impressora;
- c) O controle na solicitação de material garantirá que o setor não fique sem material de expediente;
- d) A centralização no atendimento de chamadas telefônicas e emails em um estagiário devidamente treinado permitirá que os servidores se concentrem em suas funções essenciais;
- e) A implantação da função de revisão de todo documento expedido garantirá maior confiabilidade e redução de retrabalho causado por erros de digitação dos estagiários;
- f) O controle de frequência de servidores e estagiários gerará um clima de maior responsabilidade por parte de todos e reduzirá o absenteísmo;
- g) Atualmente, o controle de certificados disponíveis para entrega é feito de forma arcaica, sendo a consulta feita através da cópia dos memorandos com relação nominal enviados a Divisão de Registro de Diplomas ou diretamente nas pastas de certificados prontos, tornando o processo de busca extremamente demorado e ineficiente. A inserção de listas digitais no sistema contendo o nome e curso do requerente agilizará substancialmente o processo de busca;
- h) O envio de Relatórios Finais na forma digital permitirá o repasse instantâneo das notas para o sistema interno do setor, evitando a digitação de todos os dados, como é feito atualmente.

5. Resultados da pesquisa

Através da análise realizada por meio do Diagrama de Causa e Efeito, pôde-se constatar que a necessidade é mais de reestruturação administrativa e menos financeira. É necessário que a gestão superior crie e motive um ambiente de trabalho em que reine a confiança, a transparência, onde não haja receio de compartilhar ideias e onde ninguém tenha sempre razão. Medidas simples e exequíveis que certamente impactarão positivamente no processo de expedição de certificados pela Pró-Reitoria, pois, como sabemos, o sucesso de uma organização depende, fundamentalmente, do nível da qualidade dos seus serviços.

O resultado da pesquisa mostra que com relação ao conhecimento das expectativas da empresa em relação ao seu trabalho, 50% dos funcionários responderam **mais ou menos**, 33% responderam que **sim** e 17% que **não**. No que diz respeito à disposição de materiais e recursos necessários para desempenhar um bom trabalho, 67% responderam que **sim** e 33% responderam **mais ou menos**. Questionados se se sentem apoiados em fazer o seu melhor todos os dias, 50% responderam que **sim** e 50% responderam **mais ou menos**. Com relação ao reconhecimento ou elogios por fazer um bom trabalho nos últimos sete dias, 67% responderam que **sim**, 17% responderam **mais ou menos** e 16% que **não**. Questionados se o supervisor se importa com você como pessoa, 83% responderam que **sim** e 17% responderam que **não**. Sobre se há alguém na empresa que incentiva seu desenvolvimento, 67% responderam que **sim** e 33% responderam que **não**. Com relação a serem ouvidos pelo supervisor e seus pares, 83% responderam que **sim** e 17% responderam que **não**. Questionados se a empresa os faz sentir importância no que fazem, 50% responderam que **sim**, 33% responderam **mais ou menos** e 17% responderam que **não**. Perguntados se os colegas de trabalho se sentem compromissados em desempenhar um trabalho com qualidade, 50% responderam que **sim**, 33% responderam **mais ou menos** e 17% que **não**. Questionados se no último ano se houve alguma oportunidade de aprendizado e crescimento, 50% responderam que **sim**, 33% responderam **mais ou menos** e 17% que **não**.

6. Conclusões e recomendações

O estudo apresentado permitiu verificar problemas na capacitação dos funcionários ligados ao atendimento ao cliente, uma vez que há um grande índice de absenteísmo e rotatividade de funcionários no setor, além da falta de conhecimento de informações pertinentes ao serviço por parte de todos.

Em relação aos critérios investigados, encontrou-se maior satisfação quando questionados se **“o supervisor se importa com você como pessoa?”** e se **“você é ouvido pelo supervisor e seus pares?”**, ambos com 83,33%. Já os itens com resultados menos satisfatórios foram se eles **“se sentem apoiados em fazer o seu melhor todos os dias”**, se **“tiveram alguma oportunidade de aprendizado e crescimento”** e se **“os colegas de trabalho se sentem compromissados em desempenhar um trabalho com qualidade”**, cada um com 50%. De modo geral, a avaliação de qualidade da referida empresa foi boa, visto que o percentual das notas atribuídas foram satisfatórias.

De modo geral, a avaliação de qualidade da referida empresa foi boa, visto que o percentual das notas atribuídas foram satisfatórias. No entanto, para a melhoria na prestação do serviço oferecido, algumas medidas necessárias são o aumento do efetivo de servidores para o setor, a informatização de todo o processo de inserção de dados e a definição clara a respeito funções de cada membro da equipe. Dessa forma, o objetivo de redução do prazo de entrega dos certificados para trinta dias poderá ser alcançado mais rapidamente.

Entretanto, existem aspectos que precisam ser reavaliados e melhorados. Afinal, qualidade deve ser melhorada continuamente e é fator essencial para que uma empresa se mantenha no mercado. A melhoria contínua da qualidade deve ser feita por meio de um conjunto de ferramentas e métodos aplicados no controle do processo de produção das empresas, para obter serviços e bens pelo menor custo e melhor qualidade, objetivando atender as exigências e satisfações dos clientes internos e externos, de forma dinâmica e mutável, tal como preconiza a filosofia do *Total Quality Management* – TQM (Gerenciamento Total da Qualidade).

Referencias

- BELLONI, I. Uma Metodologia de Avaliação da Eficiência Produtiva de Universidades Federais Brasileiras. Tese de Doutorado, UFSC, 2000.
- CASADO, Frank Leonardo. Avaliação da eficiência técnica de instituições públicas através da utilização de indicadores de governança, 2011.
- COSTA, Edward Martins. *Mensuração de Eficiência Produtiva das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes)*, 2010
- DUENHAS, Rogério Allon. Eficiência das universidades públicas brasileiras no provimento de educação e atividades de extensão: Uma abordagem empírica usando análise envoltória de dados e índice de Malmquist. UFPR, 2012.
- FRITSCH, Dulce Zimmermann. A importância da qualidade na prestação de serviços. Revista de Educação do Cogeime Ano 9 – n 0 17 - Dezembro / 2000.
- GIL, Antonio Carlos, Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- LAPA, J.S.; NEIVA, C.C. Avaliação em educação: comentários sobre desempenho e qualidade. Ensaio, v. 4, nº 12 (jul./set. 1996), 213-236, 1996.

MULLER, J. R. Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à Universidade, tendo por base o Balanced Scorecard. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

PALADINI, E. P.; CARVALHO, M. M. Gestão da qualidade. Teoria e casos. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

PORTAL UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - Finalizada a elaboração do Planejamento Estratégico da UFAM <Disponível em: <http://www.ufam.edu.br/index.php/2013-04-29-19-37-05/arquivo-de-noticias/4009-encerrada-etapa-de-elaboracao-do-planejamento-estrategico-e-revisao-do-pdi/> >Acesso em 8 de junho de 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 10ª edição, São Paulo, Atlas, 2009.