

## ASPECTOS ESTRUTURAIS E FUNCIONAIS DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL DOS PROCESSOS PARA A EMISSÃO DE CERTIFICAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO.

Área temática: Gestão pela Qualidade Total

**Theresa Cristina Cavalcanti**  
[tcrisdelorenzi@gmail.com](mailto:tcrisdelorenzi@gmail.com)

**Maria Angélica Guimarães**  
[angelicapina@bol.com.br](mailto:angelicapina@bol.com.br)

**Suzana Oliveira**  
[su.lu@bol.com.br](mailto:su.lu@bol.com.br)

**Ana Paula Vieira**  
[apnunes23@yahoo.com.br](mailto:apnunes23@yahoo.com.br)

**Resumo:** *O presente artigo terá como objetivo geral, realizar uma investigação da gestão de processos em uma instituição pública de ensino, utilizando como base um estudo de caso do processo estrutural e funcional da emissão de Certificações. Dessa forma, buscou-se compreender como a gestão de processos pode otimizar a elaboração e confecção dos diplomas tornando mais efetiva a qualidade na prestação desse serviço. O método investigativo foi uma pesquisa exploratória e descritiva com aspectos qualitativos. Os instrumentos utilizados como fonte de dados foram: observação direta sistemática, documentação, registros em arquivos e artefatos físicos. No decorrer do trabalho foram diagnosticados os aspectos estruturais e funcionais do gerenciamento e controle do processo analisado, identificando as dificuldades existentes. Por fim, foram evidenciados os principais fatores que possam contribuir para a melhoria do controle da tramitação dos processos em prol da qualidade total na prestação desse serviço e apresentada uma proposta de ações para melhoria do controle da tramitação dos processos de elaboração e confecção dos Diplomas e Certificados.*

**Palavras-chaves:** *Qualidade Total, Gestão, Processos e Certificados*



## I. INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo o mundo vivenciou diversas transformações econômicas, sociais, políticas e ambientais, tornou-se mais globalizado e interligado, exigindo das organizações constantes mudanças e atualizações para acompanhar o ritmo do cenário atual. As preocupações em torno da melhoria da qualidade total e controle dos procedimentos que antes afetavam apenas as empresas privadas, agora também atingem o setor público.

As mudanças que ocorreram no mundo durante as últimas décadas estão intimamente ligadas a três conceitos: a informação, as novas tecnologias e a globalização. Destas grandes transformações, surgem também novas oportunidades. As empresas competitivas estão sempre atentas às formas de se beneficiarem de novas tendências e aplicá-las às suas organizações. As atuais demandas estão atreladas ao acelerado desenvolvimento tecnológico representado, principalmente pela informática e por novos modelos organizacionais. (GUIMARÃES, 2014)

Este cenário permite que a transmissão de informações ocorra de maneira mais flexível e ágil. Isso significa uma mudança também na forma de se conceber os processos como um todo, ocorrendo à ascensão da concepção de planejamento e ações estratégicas. Assim, as organizações necessitam estar sempre atualizadas, buscando inovações, adaptando-se às novas realidades do mercado. (OLIVEIRA, 2013)

Há a constante necessidade de investimento na capacitação dos seus funcionários, motivando-os a participar conscientemente, dos avanços sociais de suas empresas. O mercado estará sempre ávido pela busca de profissionais que tenham a capacidade de raciocinar, de criar, de tomar decisões quando necessário e que se dediquem, de forma total, aos projetos sob suas responsabilidades. (CAVALCANTI- 2014)

Neste sentido, Guimarães (2000) diz que também é um desafio para a administração pública transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras, sendo necessário para isto, que as organizações públicas adotem padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas com as adequações necessárias à natureza do setor público.

Para se alcançar esses preceitos buscando constantemente a gestão pela qualidade total na prestação de serviços, serão necessárias constantes pesquisas. O presente artigo terá como objetivo geral, realizar uma investigação da gestão de processos em uma instituição pública



de ensino, utilizando como base um estudo de caso do processo estrutural e funcional da emissão de diplomas.

Dessa forma, surgiu a seguinte questão de pesquisa: **Como a gestão de processos pode otimizar a elaboração e confecção dos diplomas tornando mais efetiva a qualidade na prestação desse serviço?**

A partir daí, destacam-se os objetivos específicos, que devem ser alcançados no decorrer deste trabalho:

- Diagnosticar os aspectos estruturais e funcionais de gerenciamento e controle do processo de elaboração de diplomas;
- Identificar as dificuldades existentes durante o processo analisado;
- Evidenciar os principais fatores que possam contribuir para a melhoria do controle da tramitação dos processos em prol da qualidade total na prestação desse serviço;

Esta investigação traz contribuição em termos de conteúdo, já que aborda um estudo de caso específico em uma instituição pública de ensino, debatendo o tema da gestão de processos. Como foco geral a pesquisa visa aprimorar a prestação de serviço, como um instrumento de gestão estratégica em um contexto específico. O método investigativo foi uma pesquisa exploratória e descritiva, que segundo Vergara (2010), se caracteriza por explorar uma área com conhecimentos reduzidos, pouco sistematizados atualmente, na qual ainda existem diversas lacunas para serem preenchidas. Os instrumentos utilizados como fonte de dados foram: documentação; registros em arquivos, artefatos físicos; observação direta sistemática.

Segundo Andrade (2012), um estudo de caso deve realizar a caracterização da pesquisa, observação do ambiente investigado, entrevistas aos sujeitos atuantes e análise de documentos. Sendo assim, o presente artigo visa ser capaz de planejar, coletar e analisar dados, de forma a ampliar a compreensão sobre a melhoria de processos da organização pesquisada, buscando analisar criticamente o gerenciamento das etapas de elaboração de diploma, em prol da qualidade total.

## II. REVISÃO DA LITERATURA

Durante muito tempo, as organizações atuaram com o modelo de divisão do trabalho. Com o avanço tecnológico acelerado, os métodos de produção ficaram mais complexos. O resultado foi à substituição da visão do trabalho fragmentado pela ideia de uma organização em processos, este novo modelo apresentou melhores respostas às expectativas dos clientes e

mais significado para os esforços dos envolvidos nas demandas, dentro das organizações, gerando a eficácia dos resultados. (VIEIRA, 2014)

Para Davenport (1994), um processo seria 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 a ação.

Segundo Harrington (1993) que um processo pode ser qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo. O autor também aborda o tema do Gerenciamento de Processos descrevendo como objetivo tornar os processos: eficazes, produzindo os resultados desejados; eficientes, minimizando o uso dos recursos; e adaptáveis, acompanhando a variação das necessidades dos clientes.

Para Villela (2000), a compreensão e mapeamento das atividades de uma empresa é um fator essencial para o sucesso de um projeto de gestão por processos. O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação essencial para líderes e organizações inovadoras que intencionam promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos.

Mapear um processo é extremamente importante para analisar como funcionam todos os componentes de um sistema, facilitar a avaliação de sua eficácia e a identificação de deficiências, fornecendo subsídio ao tomador de decisão para verificar quais atividades agregam ou não agregam valor à operação. Corroborando com este entendimento, De Mello (2008) diz que:

A escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que, quando empregadas de forma correta, permite documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas sendo uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor. (DE MELLO, 2008, p.27)

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

Segundo Campos (1994), a organização precisa definir padrões para execução das tarefas a fim de melhorar o fluxo de trabalho, auxiliando também os indivíduos da

organização a desempenhar suas tarefas com confiança, responsabilidade e obtendo um ótimo desempenho.

Segundo Curi Filho (1999), a padronização gera vários benefícios, sendo alguns deles: permitir a utilização adequada dos equipamentos, matérias-primas e mão de obra; garantir o controle de produtos e processos, contribuindo para a racionalização de processos; e proporcionar aumento da produtividade e a melhoria da qualidade de produtos e serviço.

Campos (1994, p. 31) explica que “o padrão é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho.”

Sobre os instrumentos para promover a padronização das ações relativas à gestão documental pode-se afirmar que:

A utilização desses instrumentos, além de possibilitar o controle e a rápida recuperação de informações, orientará as atividades de racionalização da produção e fluxo documentais, avaliação e destinação dos documentos produzidos e recebidos, aumentando a eficácia dos serviços arquivísticos da administração pública em todas as esferas. (ARQUIVO NACIONAL, 2001, p. 8)

A padronização é alcançada quando os procedimentos operacionais são registrados (documentos escritos), permitindo que o passo a passo na execução da tarefa possa ser seguido pelos funcionários da organização. Para Campos (1992), deve haver o registro formal do padrão, de maneira simples, sem prolixidade e de fácil consulta para o usuário final. O registro escrito é essencial, pois, além de dar ao padrão um caráter oficial e permitir o seu acesso por pessoas que irão utilizá-lo, torna-se memória da empresa.

A implementação do Gerenciamento de Processos representa uma mudança cultural. Para se trabalhar com a tal mudança, deve-se ter um programa de treinamento técnico e comportamental, promovendo o aperfeiçoamento dos processos e a frequente utilização de políticas organizacionais de qualidade, assim como a gestão de recursos. (ABNT, 2001)

Segundo os autores Ferreira, Torrecilha e Machado (2010), o avanço tecnológico da atualidade tornou eminente a necessidade de manter o ambiente de trabalho otimizado. Assim as organizações vêm buscando a aplicação de melhorias nas atividades rotineiras, anteriormente braçais e burocráticas, alinhando-as à práticas modernas e tecnológicas, gerando maior aproveitamento das horas trabalhadas, motivação nos colaboradores, evitando retrabalho e desperdícios.

No contexto de desenvolvimento processos, a gestão de documentos aparece como um conceito importante, que ultrapassa a prática arquivista, a guarda e a conservação da



informação registrada em um suporte. Um acompanhamento estratégico documental significa a sobrevivência e a competitividade de uma instituição, conduzindo à transparência das atividades, possibilitando a governança e o controle das informações. Este gerenciamento assegura, de forma eficiente, a produção, administração, manutenção, destinação e o uso adequado de processamento de dados. (RIBEIRO, 2010)

A informação é um dos bens mais valiosos para as organizações. Então, é importante possuir um instrumento que seja capaz de disponibilizar as informações com agilidade e gerenciá-las para que a organização possua condições de tomar decisões. Segundo Stair e Reynolds (2005), informação pode ser definida como um conjunto de fatos organizados de tal maneira que possam obter valor adicional, maior do que o valor dos fatos individuais.

Para propagar as informações são utilizados Sistema de Informação. Este sistema pode ser automatizado (também denominado Sistema de Informação Computadorizado) ou manual. Turban; MacLean; Wetherbe (2004) relatam que o sistema de informação, assim como qualquer outro sistema, inclui inputs (dados, instruções) e outputs (relatórios, cálculos). O sistema de informação pode operar dentro de um ambiente, não necessariamente computadorizado.

### **III. ANÁLISE DE DADOS**

A presente investigação foi realizada em uma instituição pública de ensino, visando o aprimoramento da gestão de processos, com o enfoque no estudo de caso, direcionado ao setor de elaboração de diplomas e certificados de Ensino Médio e Técnico. É importante destacar, que a organização analisada possui como público-alvo de maneira geral a própria sociedade, mais especificamente os alunos concluintes.

Por se tratar de um estudo em que o pesquisador esteve em contato direto com o ambiente do objeto observado, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa. Este tipo de análise têm como preocupação fundamental, a investigação do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. (GODOY, 1995, p.62)

O desenvolvimento da pesquisa foi realizado em duas etapas, na primeira foi feito o levantamento e análise da documentação, registros de arquivos e artefatos físicos. Na segunda utilizado o método de observações sistemáticas diretas, que possuem as características definidas a seguir no quadro 1:

<b>Técnica</b>	<b>Definição básica</b>	<b>Indicação</b>	<b>Restrições</b>
Observação Sistemática	Coleta de dados <i>in loco</i> , por pessoa não envolvida no trabalho.	Dados quantitativos, uso de tempo, níveis de cooperação, competição, facilidade de mudanças nos parâmetros, verificação de informações coletadas nas entrevistas.	Difícil estabelecer ocorrência dos fatos, limitado pelo tempo de duração dos fatos, não permite registro de observação de alguns atos.

**Quadro 1** – Quadro-resumo das técnicas de observação

**Fonte:** ALVAREZ (1991:570)

Através da metodologia de observação é possível a percepção dos comportamentos e acontecimentos no momento em que eles se produzem, sem a interferência de documentos ou pessoas. A observação atenta dos detalhes coloca o pesquisador dentro do cenário de forma que ele possa compreender a complexidade dos ambientes psicossociais, ao mesmo tempo em que permite uma interlocução mais competente. Assim, a observação é mais adequada para uma análise de comportamentos espontâneos e à percepção de atitudes não verbais, podendo ser simples ou exigindo a utilização de instrumentos apropriados (ZANELLI, 2002).

### **3.1 ANÁLISE DE DADOS – SINTESE DAS OBSERVAÇÕES**

A observação foi realizada no setor da secretaria, denominado Departamento de Registro Acadêmico (DERAC), durante os meses de janeiro e fevereiro de 2015. Para este relato foi selecionado o setor específico SEDIC - Seção de Diplomas e Certificações e os setores relacionados diretamente com o processo analisado. Nesse período, foi possível acompanhar a realização de todo processo de elaboração de diplomas e certificados, desde sua solicitação até a entrega do documento ao aluno.

#### **3.1.1 Mapeamento dos Aspectos Estruturais do Processo**

A partir das observações realizadas e o levantamento de documentação pertinente ao processo foi verificado que o SEDIC é o setor responsável pela elaboração de todos os diplomas dos cursos Técnicos e certificados do Ensino Médio. Salientando que a unidade observada é a sede, é responsável pela emissão de todas as certificações, de um grupo institucional que é composto por outras unidades descentralizadas. Para que ocorra a emissão das certificações é necessário que várias etapas distintas ocorram, que serão especificadas nos tópicos a seguir:

##### **3.1.1.1 1º etapa - Solicitação das Certificações**

Para a emissão do diploma alguns procedimentos devem ser seguidos rigorosamente pelos alunos, de forma individual. É necessário o preenchimento de um requerimento de solicitação no setor de protocolo do DERAC, bem como a entrega de cópias dos seguintes documentos:

<b>Documentos solicitados pelo aluno</b>	<b>Cópias exigidas</b>
Diplomas do Ensino Técnico Concomitante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certidão de Nascimento ou Casamento</li> <li>- RG</li> <li>- CPF</li> <li>- Título de Eleitor com comprovante de votação da última eleição;</li> <li>- Certificado de Reservista</li> <li>- Certificado do Ensino Médio</li> <li>- Histórico do Ensino Médio e do Técnico</li> </ul>
Diplomas do Ensino Técnico Integrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certidão de Nascimento ou Casamento;</li> <li>- RG;</li> <li>- CPF;</li> <li>- Título de Eleitor com comprovante de votação da última eleição;</li> <li>- Certificado de Reservista;</li> <li>- Certificado do Ensino Fundamental;</li> <li>- Histórico do Ensino Fundamental e do Técnico;</li> </ul>
Certificados do Ensino Médio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certidão de Nascimento ou Casamento;</li> <li>- RG;</li> <li>- CPF;</li> <li>- Título de Eleitor com comprovante de votação da última eleição;</li> <li>- Certificado de Reservista;</li> <li>- Certificado do Ensino Fundamental;</li> <li>- Histórico do Ensino Fundamental e do Ensino Médio;</li> </ul>

**Quadro 2** – Documentação para Solicitação de Certificação

**Fonte:** Próprio autor

### 3.1.1.2 2º etapa - Elaboração do Processo

Após a solicitação realizada pelo aluno, o requerimento com as cópias anexadas é encaminhado à SEDIC, para que seja feita a análise de toda a documentação que consta no processo e verificado se está de acordo com as exigências e leis vigentes. Para esta verificação é necessário que, seja solicitada ao setor de arquivo, a pasta do aluno, na qual consta todo o registro físico da vida acadêmica do mesmo. Paralelo a este procedimento ocorre também à consulta aos dados do aluno no sistema on-line da instituição.

O aluno que não apresentar um ou mais documentos exigidos, ou não estiver com a situação de conclusão definida, terá o requerimento retido, até que a pendência seja solucionada, podendo ter o processo arquivado, caso a solução não seja dada num prazo de três meses. Estando com a situação regularizada é realizado o cadastro em ordem numérica e sequencial para controle inicial das certificações que serão emitidos.



A partir daí, é realizada a confecção e impressão de todos os diplomas e certificados de nível Médio e Técnico de toda a Instituição, incluindo todas as Unidades, cursos à distância e de Proeja. Em seguida, ocorre o registro deste documento, no livro da seção, em folhas numeradas, rubricadas, com termos de abertura e encerramento, assinados pelo gestor da instituição. Em seguida os dados de conclusão são registrados na pasta do aluno e em um banco de dados virtual referente a um controle interno da documentação.

### **3.1.1.3 3º Etapa: Conclusão do Processo de Elaboração das Certificações**

Na etapa final de elaboração dos diplomas e certificados, o processo é encaminhado para os setores responsáveis por gerenciar os cursos de Técnicos e de Ensino Médio, e para a direção da instituição, com o objetivo de serem assinados e carimbados.

Após as assinaturas estes documentos retornam ao setor de protocolo do DERAC, prontos para serem entregues aos alunos solicitantes. O controle dessa retirada é feito através de uma *ficha de registro de diplomas*, na qual são demarcados os dados referentes à conclusão do curso, a data da entrega e exigida assinatura do responsável por retirar o referido documento de certificação.

## **3.2 ANÁLISE DE DADOS – RELATO DAS OBSERVAÇÕES**

No período de observação, foi possível acompanhar o desenvolvimento de vários processos de solicitação e elaboração dos Certificados e Diplomas. Dentre estes, foram selecionados cinco casos específicos, de acordo com o tipo de solicitação e diversidade das características dos processos, a fim de exemplificar, a presente pesquisa. Para não citar nomes dos requisitantes dos processos, utilizaremos a nomenclatura por letras, em ordem alfabética. A seguir destacaremos cada um deles:

### **3.2.1 1º caso – Solicitação *aluno A***

O *aluno A* solicitou o diploma no setor de protocolo, tendo cursado o ensino Ensino Médio Integrado ao Ensino Técnico e concluído o curso em 1970. Sendo assim, a certificação dependeria dos dados existentes na pasta do aluno, já que nesse período não existia sistema on-line. Por se tratar de um histórico antigo esta pasta foi solicitada a *Seção de Arquivo*, que repassa o pedido para setor denominado *Arquivo Geral ou Permanente*, contudo o arquivamento deste tipo de documento é feito em outra unidade diferente da que emite os

diplomas. Isso torna todo o processo mais demorado, apesar do prazo estabelecido ao aluno ser o mesmo independente da época de formatura.

Diante disso, outra opção é consultar arquivos de microfilmagem gravados em CDs, existente na *Seção de Arquivo*, que deveria conter todos os documentos existentes na pasta. Contudo, algumas vezes os dados não conseguem ser visualizados, por defeito nas unidades de armazenamento, ou, em outros casos, os documentos disponíveis estão incompletos.

No caso do *aluno A*, a microfilmagem foi acessada. Quando visualizado, o histórico do aluno gerou dúvida quanto à carga horária existente. Para confirmação desses dados foi preciso aguardar a pasta física para confirmar se este documento estava incompleto ou não, o que atrasou a elaboração da certificação. Após a chegada da pasta, a dúvida ainda permaneceu.

Para solucionar esta problemática foi necessário contatar o setor de coordenação do curso técnico do aluno, e solicitar a grade curricular detalhada, do ano correspondente. Com isso, foi possível confirmar os dados e elaborar o documento corretamente, apesar de levar muito mais tempo do que o previsto.

### **3.2.2 2º caso – Solicitação *aluno B***

O *aluno B* solicitou o diploma no setor de protocolo, tendo cursado o Ensino Médio concomitante ao Ensino Técnico e concluído o curso nos anos 2000. Contudo, o aluno entregou o requerimento faltando cópias dos documentos que comprovassem a conclusão desta modalidade.

Foi solicitada a pasta física do aluno e verificado no sistema on-line da instituição a fim de confirmar previamente os dados da formatura. Contudo foi verificado que o *aluno B*, não havia concluído o curso técnico, apenas o Ensino Médio. A partir daí, para tentar esclarecer essa situação o SEDIC, tentou contato telefônico com o aluno, mas sem sucesso.

Passado algum tempo, o aluno entrou em contato com a instituição para saber o andamento do processo, quando finalmente foi possível esclarecer que o requerimento havia sido preenchido errado e na verdade se tratava de uma solicitação correspondente a 2º via do Certificado do Ensino Médio, já que o aluno não havia concluído o curso técnico efetivamente.

### **3.2.3 3º caso – Solicitação *aluno C***

O *aluno C* solicitou diploma de Curso Técnico realizado na modalidade de Educação à Distância, em seu polo de estudo. Contudo o requerimento só chegou ao SEDIC cerca de três meses depois da data preenchida na solicitação e não havia número de protocolo nem um controle de recebimento.

No decorrer do processo de elaboração, o sistema on-line da instituição foi consultado e verificou-se pendência de nota no histórico do aluno. Para regularizar isso foi necessário o contato com o aluno e com o coordenador do curso para a correção da situação. Só após isto, foi elaborado o documento de certificação, tendo levado um prazo muito maior do que o esperado.

### **3.2.4 4º caso – Solicitação *aluno D***

No período analisado foram solicitados vários diplomas para diversas unidades, entre estes uma unidade específica apresentou divergência nos dados da grade disponibilizada ao SEDIC. A grade acessada no sistema on-line da instituição e as informações apresentadas no histórico do aluno eram diferentes.

Isso exigiu que fosse realizado um contato com os coordenadores das unidades para que essas informações fossem verificadas e corrigidas para que não ocorressem erros e divergências nos documentos. O que acarretou um retrabalho na reconstrução das grades nos modelos de certificações e desgaste dos colaboradores envolvidos.

### **3.2.5 5º caso – Solicitação *aluno E***

O *aluno E* solicitou no setor de protocolo a elaboração do Certificado do Ensino Médio, a pasta física foi solicitada a seção de Arquivo e a documentação estava correta, o documento foi devidamente confeccionado e encaminhado aos setores responsáveis por gerenciar os cursos de Ensino Médio, e para a Direção da Instituição, para que fosse assinado e carimbado. No entanto, ocorreu um atraso na devolução do Certificado assinado, além disso, quando este voltou ao SEDIC verificou-se que não haviam sido colocados os carimbos, assim, o documento retornou aos setores de assinatura onde foram carimbados. Originando mais uma vez atraso no desenvolvimento do processo e na entrega da documentação ao aluno.



### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Embasado em Carvalho (2014), para a realização de observação sistemática o pesquisador-observador deve definir antecipadamente os critérios a serem avaliados. Diante disso, almejou-se diagnosticar criticamente a qualidade da gestão do processo de elaboração e confecção de Diploma e Certificados, definindo-se as seguintes categorias de observação para estudo:

<b>Categorias de Observação</b>	<b>Análise Realizada</b>
Gestão de documentos	Buscou-se verificar como ocorre a gestão de documentos e as principais falhas existentes
Gestão do tempo	Foi diagnosticado como ocorre o gerenciamento do tempo e as dificuldades encontradas no decorrer do processo para a manutenção dos prazos.
Controle e fluxo informação no trâmite de processos	Observou-se como ocorre a transmissão de informação, controle de dados e utilização de sistemas de informação; as definições de padrões e se há existência de manuais para controlar o fluxo de trabalho, auxiliando também os indivíduos da organização a desempenharem suas tarefas com confiança;

**Quadro 2** – Documentação para Solicitação de Certificação

**Fonte:** Próprio autor

#### 3.3.1 Gestão de Documentos

Segundo os autores Bae e Kim (2002) os documentos desempenham um papel importante nos processos de negócio, pois são amplamente utilizados como suportes de dados por muitas instituições. Assim, um dos índices observados na instituição pesquisada foi a gestão de documento.

A partir das observações foi verificado que desde o momento em que o aluno solicita o diploma ou o certificado são constatadas falhas no atendimento do protocolo. Os dados nas documentações muitas vezes são imprecisos e/ou incompletos.

A conferência da documentação exigida nem sempre é feita de maneira correta e o processo fica parado, aguardando que o aluno retorne a instituição para resolver as pendências.

Outro problema observado, durante o gerenciamento de documentos, foi à dificuldade de acesso a dados arquivados nas pastas físicas dos alunos e nos sistemas on-line, que provocaram dúvidas durante a confecção das certificações, originando retrabalho, desgaste da equipe e atraso na confecção do documento.



### **3.3.2 Gestão do Tempo**

A partir das observações foi diagnosticado como ocorre que o gerenciamento do tempo e verificou-se que em todos os casos observados há uma série de problemas relacionados à gestão eficiente do processo.

Isso acabou originando a má administração do tempo de espera de informações e prejudicando a confecção final das certificações e entrega do documento para o solicitante, ou seja, gerou dificuldades na manutenção dos prazos, comprometendo a qualidade do processo.

Segundo Costa (2002), uma das variáveis mais implacáveis é o tempo, além de ser difícil de quantificar o custo do atraso, que acaba gerando insatisfação e perda de oportunidades de crescimento da organização.

### **3.3.3 Controle e Fluxo Informação no Trâmite de Processos**

Foi realizada a observação de como ocorre à transmissão e controle da informação e utilização de sistemas automatizados ou não. Verificou-se que na maior parte das vezes as informações são de difícil acesso, defasadas, desqualificadas e desordenadas, gerando redundância de dados.

Em alguns casos foi diagnosticado, o que Freire (2006) denominou de barreiras de comunicação. Isso diminuiu a eficiência do processo de confecção de diplomas, gerando obstáculos apresentados tanto pelos emissores do atendimento, que algumas vezes transmitiam as informações indevidamente para os usuários, quanto pelos próprios receptores, que apresentaram dificuldade para a real utilização da informação, preenchendo requerimentos indevidamente e/ou com ausência de documentação exigida.

Outro fator importante verificado foi à ausência de manuais para padronizar os procedimentos realizados no decorrer do processo. Segundo Julliatto, Lezana, Facchini e Cantú (2012), muitas informações são perdidas com a substituição, afastamento ou aposentadoria de um funcionário, por exemplo. Isso pode gerar falta de comunicação e falta de flexibilidade.

Diante disso, é necessário que haja metodologias que façam com que os conhecimentos sejam absorvidos da melhor maneira possível minimizando a perda de informação ou o esquecimento de etapas importantes para a prestação do serviço. Para isso,

seria necessária a existência de um mapeamento tangível das informações, com o registro e transmissão das demandas, criando um manual de orientação eficiente.

Através do mapeamento do processo e análise dos registros históricos da área estudada, também foi possível identificar desperdícios, avaliar o fluxo de valor das atividades e criar um plano de ações, para propor melhorias e otimizar o trabalho. Para isso, foram utilizados como referência os autores Ferreira, Torrecilha e Machado (2010), que citam as seguintes categorias: agenda, alinhamento de objetivos, alteração, controle, espera, fluxo irregular, padronização e variabilidade.

Tipo de desperdício	Situação Observada no Estudo de Caso	Consequência expostas pelos autores
Agenda	O prazo de confecção das Certificações não foi respeitado na maioria dos casos citados;	Má utilização dos horários.
Alinhamento de Objetivos	Devido à ausência de informação das grades, mau preenchimento dos requerimentos, falta de dados no sistema on-line e falha nos processos microfilmados.	Quando os objetivos são mal entendidos e a energia é gasta com esforços desnecessários, gera-se um retrabalho para corrigir possíveis erros.
Alteração	Ocorreram diversas situações em que o processo de elaboração foi interrompido ou teve que ser recommçado, gerando alteração e atrasos nos prazos finais.	Esforços gastos quando há alterações em processos sem que sejam estudados os possíveis riscos e desdobramentos.
Controle	Acontece uma série de ações de controle no protocolo das solicitações, que algumas vezes é feita sem orientação e acaba gerando requerimentos preenchidos inadequadamente comprometendo o andamento do processo, como o caso do <i>aluno B</i> .	Energia gasta para controlar e monitorar não gerando melhorias no desempenho.
Fluxo irregular	Como no caso de microfilmagem que as informações se acumulam, mas as vezes não geram as soluções necessárias.	Recursos investidos em materiais ou informações entre as estações de trabalho gerando desperdícios.
Espera	Em todos os casos observados houve uma série de problemas relacionados a administração do tempo de espera de informações, assinaturas e contatos telefônicos.	Diz respeito ao tempo de espera de informações, reuniões, assinaturas, ligações entre outros.
Padronização	Em alguns casos ocorre o recebimento de requerimento faltando cópias de documentos, pois os responsáveis pelo protocolo não executaram uma conferência necessária.	Energia usada quando um trabalho não é devidamente executado pelos envolvidos.
Variabilidade	No caso do <i>aluno A</i> , por exemplo, foi necessário contatar outros setores para confirmar os dados da grade curricular para realizar possíveis correções. Essa ação de variabilidade foge da ações padrões.	Recursos usados para compensar ou corrigir resultados que fogem do esperado.

**Quadro 3** – Observação das Categorias de desperdícios

**Fonte:** Próprio autor

De maneira geral, esse cenário compromete o desempenho e o alcance de objetivos no âmbito organizacional, por meio da informação, pois tendem a aumentar os custos de

operação, dificultar a comunicação e a interação entre indivíduos e departamentos. Para evitar tais adversidades, é necessário à otimização do fluxo de informação que agiliza os processos decisórios da organização. A mentalidade enxuta (lean thinking), quando aplicada às organizações, identifica qual o valor esperado por clientes/usuários, gerando padrões em processos produtivos, eliminando falhas e melhorando-os continuamente. (GREEF;FREITAS, 2006)

#### **IV PROPOSTA DE MELHORIA**

A partir das observações realizadas na instituição estudada foi feita uma análise para identificar as dificuldades existentes durante o processo de confecção de diplomas. Em consonância com a literatura estudada, dispõem-se, no decorrer deste tópico, uma proposta de ações para contribuir com a melhoria do controle da tramitação dos processos de elaboração e confecção dos Diplomas e Certificados, em prol da qualidade na prestação desse serviço.

Por meio das análises dos resultados, pode-se perceber a dificuldade em controlar o trâmite de processos de certificação, devido ao fato de estes percorrerem vários setores da instituição e não existir padronização dos procedimentos de registro e nem um sistema de informação confiável que permita a rápida recuperação da informação. De acordo com Van Bruggen (2013), a transparência e consistência das informações é um fator essencial e podem resultar em maior eficiência e flexibilidade dos processos.

Uma primeira proposta pode ser a implementação de programas de gerenciamento de registros, que invistam em sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos e registros para que a informação possa ser acessada pela pessoa certa, na hora certa, com o mínimo de esforço e custo. (JOSEPH;DEBOWSKI;GOLDSCHMIDT, 2013). Isso significa que durante a consulta de dados para elaboração das certificações deve haver um sistema automatizado confiável, contendo todas as informações necessárias, bem como, a documentação física arquivada, tanto do aluno como das grades dos cursos e que sejam de fácil acesso e completas.

Quanto à gestão de documentos, Bernardes e Delatorre (2008) dizem que para realizar o controle documental, desde sua produção até a sua destinação final, torna-se necessário assegurar a integração dos protocolos com os arquivos visando a padronização dos procedimentos técnicos. Assim, seria necessária a aproximação do SEDIC com os diversos setores por onde tramita o processo, por exemplo, o Setor de Arquivo Permanente, que se

localiza fisicamente em outra unidade, o que acaba gerando demora no acesso às pastas de alunos mais antigos.

Outra necessidade eminente é o gerenciamento geral do processo. Netto (2004) diz que implicaria em: melhor entendimento do funcionamento da organização, definição adequada de responsabilidades, utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas e a eliminação de atividades redundantes.

Isso significa realizar um mapeamento mais detalhado das demandas realizadas no decorrer do processo. Para Cerqueira (2010), o mapa de atividades detalha o trabalho feito pela organização, fornecendo uma visão sistêmica que possibilita identificar, documentar, analisar e desenvolver melhorias.

A partir daí, propõem-se a construção de um manual de procedimentos que respalda as ações a serem realizados no decorrer processo de elaboração de Diplomas e Certificados. Os autores Kojima e Iwata (2012) relatam que as organizações apresentam preocupações sobre a saída de conhecimento e know-how, devido à transferência ou aposentadoria de pessoal experiente, ou falhas de transferência de conhecimento e que, para evitar a descontinuidade do trabalho, as organizações devem manter as informações importantes através da utilização de mecanismos formais de documentação.

Outra proposta importante é a efetivação de treinamento da equipe que elabora as certificações e seus pares, como por exemplo, o setor de protocolo. Segundo Bohlander e Snell (2010), o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da organização. Baseando-se nisto, é que os programas de treinamento devem ser desenvolvidos. Em muitas empresas, dificilmente ocorre a ligação entre os objetivos estratégicos e os programas de treinamento. Os gerentes devem estar atentos às metas e estratégias da instituição e orientar o treinamento de acordo com elas.

## V CONCLUSÃO

A sociedade tem exigências relativas ao controle dos procedimentos, que no passado afetavam somente as empresas privadas, e agora chegam também às organizações públicas, que procuram ferramentas para que consigam atender às expectativas dos cidadãos.

Baseado nisto, o artigo foi elaborado buscando realizar uma investigação da gestão de processos em uma instituição pública de ensino, utilizando como base um estudo de caso do processo estrutural e funcional da emissão de diplomas. Então, primeiramente, realizou-se a



verificação de tais fatores no gerenciamento e controle do processo de elaboração destas certificações.

Os seguintes aspectos foram observados: como ocorre a gestão de documentos e as falhas existentes; de que maneira acontece a transmissão de informação, controle de dados e utilização de sistemas de informação; se há existência de definições de padrões e de manuais; de que forma ocorre o gerenciamento do tempo; e as dificuldades encontradas no decorrer do processo para a manutenção dos prazos.

Então, foram detectadas algumas dificuldades existentes durante o processo analisado, como: falhas no atendimento do protocolo, informações imprecisas, conferência incorreta da documentação exigida, a dificuldade de acesso a dados arquivados nas pastas físicas dos alunos e nos sistemas on-line.

Além disso, percebeu-se que geralmente as informações são de difícil acesso, defasadas, desqualificadas e desordenadas, causando redundância de dados, e que não existem manuais para padronizar os procedimentos. Outra dificuldade diagnosticada foi a má administração do tempo.

A partir daí, foi possível identificar importantes aspectos que podem auxiliar na melhoria do controle da tramitação dos processos em favor da qualidade total na prestação do serviço, como: mapeamento tangível das informações; criação de um manual; implementação de programas de gerenciamento de registros; aproximação do SEDIC com setores por onde tramita o processo; gerenciamento geral do processo; mapeamento detalhado das demandas realizadas; treinamento da equipe.

Enfim, através deste artigo, foi possível verificar desperdícios, avaliar o fluxo de valor das atividades e criar um plano de ações, para propor melhorias e otimizar o trabalho, buscando tornar mais efetiva a qualidade na prestação do serviço de emissão de diplomas. Acredita-se que o presente estudo possa servir de base a todas as instituições de ensino que buscam solucionar questões similares.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 9001:2008, **Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

ANDRADE, R. J. F. **Gestão do Conhecimento Organizacional**. 1 ed. Appris, Curitiba, 2012

BAE, H.; KIM, Y. A document-process association model for workflow management, **Computers in Industry**, vol. 47, no. 2, pp. 139-154. 2002.

CAMPOS, V. F. **Qualidade total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARVALHO, F. Priorização da carteira de projetos: um método com uso do planejamento estratégico. In: **Revista Sinergia**, São Paulo Volume 3 no. 2. 2014.

CAVALCANTI, T.C.S. **Análise de Aspectos de Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo de Caso no Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET – RJ**. 2014. 82f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014.

Costa, E. A. da. **Gestão estratégica**. Editora Saraiva, 2002.

CURI FILHO, D. Um agente de entrelaçamento. **Revista Controle da Qualidade**, São Paulo, ano 8, n. 80, p. 62, jan. 1999.

DE MELLO, Ana Emília N. Salomon. **Aplicação do Mapeamento de Processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Itajubá: UNIFEI, 2008.

FERREIRA, L. B. F.; TORRECILHA, N.; MACHADO, S. H. S. A Técnica de Observação em Estudos de Administração. In: Encontro da ANPAD, 36.,2012. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. p. 2-15.

FREIRE, I. M. Barreiras na comunicação da informação. In: STAREC, C. et al. (Org.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 33-46.

GARRIDO, I. L. **Governança de Ti nas Instituições Federais de Ensino Superior**. 2013. 57f. Monografia (Curso de Especialização em Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação) Departamento Acadêmico de Eletrônica, Universidade Tecnológica Federal Do Paraná, Paraná, 2013.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 35, n. 2, p. 57-63. 1995.

GUIMARÃES, M. A. M. **O Acompanhamento de Egressos Como Ferramenta de Inserção no Mercado de Trabalho do Ponto de Vista do Setor de Estágio e Emprego do Sistema CEFET/RJ**. 2014. 95f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

GREEF, A. C., FREITAS, M. C. D. Fluxo enxuto de informação: um novo conceito. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n.1, p. 37-55, 2011.

JULIATTO, D. L.; LEZANA, A. G. R.; FACCHINI, E. A.; CANTÚ, V. Z.; **Implantação de Modelo de Gestão Baseada em Processos em uma Universidade Federal**. Simpósio de Engenharia de Produção. São Paulo, p. 1-13. 2012.

OLIVEIRA, S.C. **Análise dos Meios de Comunicação Interna em uma Instituição de Ensino: Um Estudo de Caso do CEFET – NI**. 2013. 133f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013.

SILVA, R. E. Contratação do desenvolvimento ágil de software na administração pública federal: riscos e ações mitigadoras. **Revista do Serviço Público Brasília** v. 66, n.1, p. 97-120, jan/mar. 2015.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação**. Ed. Pioneira Thomson, Edição 1, 2005.

TAPPING, D.; SHUKER, T. **Lean Office: Gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas - 8 passos para planejar, mapear e sustentar melhorias Lean nas áreas administrativas**. São Paulo: Leopardo Ed., 2010.



**VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 12ªed. São Paulo: Atlas. 2010.**

**VIEIRA, A. P. N. Proposta de Melhoria de Tramitação de Processos para uma Instituição Pública de Ensino: O Estudo de Caso CEFET-RJ. 2014. 111f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014.**

**VILLELA, Cristiane da Silva Santos. Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional. 2000. Dissertação de M.Sc. PPEP/UFSC, Florianópolis, SC, 2000.**