

## ARTIGO ORIGINAL

SOUZA, Flávia Roberta Ferreira de <sup>[1]</sup>, LIMA, Orlem Pinheiro de <sup>[2]</sup>, SILVA, Meiryjane Moura da <sup>[3]</sup>, ARAÚJO, Paulo César Diniz de <sup>[4]</sup>, MADURO, Márcia Ribeiro <sup>[5]</sup>, SOUZA, Andréa Lanza Cordeiro de <sup>[6]</sup>, OLIVEIRA JÚNIOR, Nilson José de <sup>[7]</sup>, BREVES, Ricardo De Almeida <sup>[8]</sup>

SOUZA, Flávia Roberta Ferreira de. Et al. Gestão Pública: Um estudo de caso na emissão de certificados da coordenação de extensão da Universidade do Estado do Amazonas. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 12, Vol. 14, pp. 51-73. Dezembro de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/emissao-de-certificados>

## Contents

- RESUMO
- 1. INTRODUÇÃO
- 2. UM BREVE CONCEITO DE PROCESSO
- 3. A GESTÃO PÚBLICA E A MELHORIA CONTÍNUA NOS PROCESSOS
- 4. PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E ASSUNTOS COMUNITÁRIOS - PROEX
- 4.1 COORDENAÇÃO DE EXTENSÃO- CEXT
- 5. A MELHORIA NO PROCESSO DE EMISSÃO DE CERTIFICADOS DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS (UEA)
- 6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS
- 7. RESULTADOS
- CONSIDERAÇÕES FINAIS
- REFERÊNCIAS
- ANEXO A - MANUAL PARA SOLICITAÇÃO DE CERTIFICADOS
- ANEXO B - MANUAL PARA DOWNLOAD DO CERTIFICADO
- ANEXO C - ESTAPAS DO PROCESSO DA EMISSÃO DE CERTIFICADOS
- APÊNDICE - REFERÊNCIAS DE NOTA DE RODAPÉ

## RESUMO

Este artigo propõe a análise acerca da melhoria de processos direcionados ao âmbito da Gestão Pública, especificamente, apoia-se no estudo de caso sobre o processo de emissão dos certificados da Coordenação de Extensão (CEXT), feito pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA). Utilizou-se a metodologia de estudo de caso, com ênfase na descrição dos procedimentos de automação da emissão de certificados da CEXT, que desempenham um papel fundamental na prestação de serviços à comunidade acadêmica e à sociedade, aperfeiçoando os processos na busca pela melhoria contínua na Gestão Pública, assim como reconhece-se a necessidade em atender as demandas, atentando-se à organização dos processos de forma eficiente e eficaz. Atualmente, o processo de emissão de certificados é executado com otimização de tempo, evitando o desperdício de papel e eliminando custos desnecessários com impressão. Desta forma, foi essencial realizar a análise acerca de como a automação influenciou na melhoria do gerenciamento no processo citado, bem como visa-se identificar os pontos positivos e de melhoria contínua desta automação no que se refere à busca da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Seguindo a linha de pensamento da redução de custos com papelório e com o objetivo de dar agilidade ao processo de emissão de certificados, a Coordenação de Extensão da Universidade do Estado do Amazonas transformou o fluxo do processo de emissão de certificados em algo mais simples e mais rápido.

**Palavras-chaves:** Gestão pública, processos, certificados, eficiência.

## 1. INTRODUÇÃO

Durante anos, vislumbramos a prestação de serviços públicos com certo receio, pois passa-se horas preenchendo formulários, protocolando processos e esperando meses para conseguir ter nossa solicitação atendida, seja para marcar um atendimento, seja para emitir um documento formalmente. A falta de agilidade e de disfunções burocráticas no andamento de processos administrativos dificulta o atendimento às demandas da Gestão Pública, pois, na Era da informação e da tecnologia inovadora, temos oportunidade de mudar o cenário de gastos com insumos de papel e arquivamento físico de documentos, que podem ser disponibilizados num sistema *on-line*, a fim de que o cidadão possa assinar o documento em

qualquer horário ou lugar. Para atender ao princípio da eficiência, citado no Art. 37 da Constituição Federal, a proposta de modernização, celeridade e eficiência dos processos administrativos, deve ser prioridade no novo padrão de gerenciamento da gestão pública, com investimentos principalmente na automação de processos.

Os gestores públicos devem buscar a melhoria e a simplificação do serviço público, como maneira de reduzir custos e tempo. Um exemplo disso é a experiência de melhoria na automação dos processos de emissão de certificados da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), especificamente na Coordenação de Extensão (CEXT), servindo de exemplo aos gestores públicos, a fim de que repensem a forma de gerenciar a prestação de serviços. Vale ressaltar que a mudança nos procedimentos teve a participação da equipe da Coordenação de Informação e Tecnologia (CTIC) para implementação do Sistema Unificado dos Portais – SSGP 1.0. Antes da implantação do sistema de emissão, a solicitação para emissão de certificados era enviada via protocolo e e-mail, com exceção dos formulários para preenchimento e com cópias das listas de frequência. Transformava-se o processo em um acúmulo de disfunções burocráticas, pois era um procedimento manual e demorado.

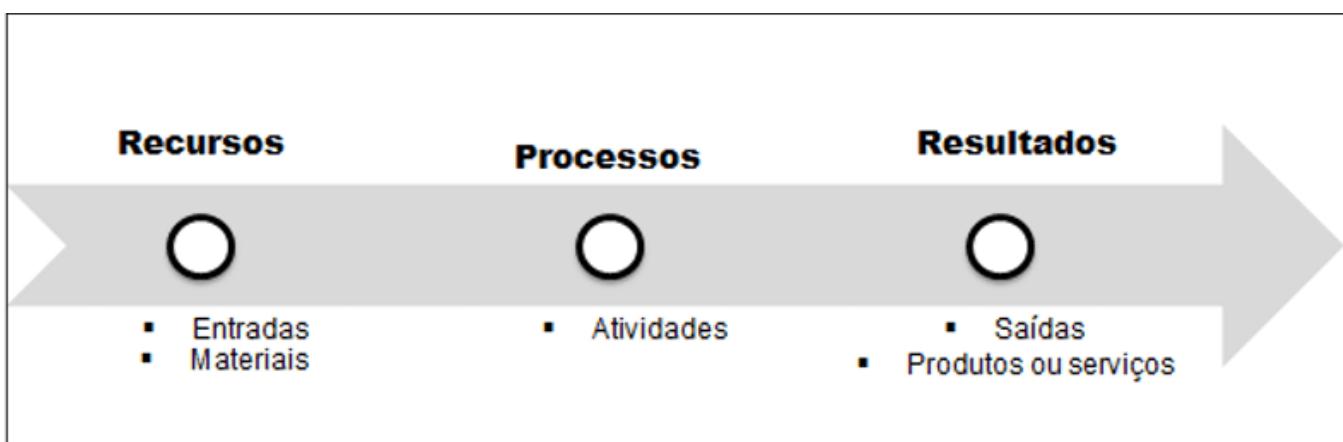
Consequentemente, geravam-se gastos com papeis e dificuldades de logística para a entrega dos certificados emitidos pela coordenação. Diante disso, torna-se necessária a análise acerca da melhoria de processos direcionada ao âmbito da Gestão Pública, processos esses que minimizam os problemas dos usuários do serviço público. Este trabalho analisou, portanto, como a mudança no processo influenciou na melhoria contínua da emissão de certificados das atividades de extensão da UEA.

## 2. UM BREVE CONCEITO DE PROCESSO

A Administração traz, em seu histórico, vários conceitos relevantes, incluindo o conceito de processo, o qual se encontra em diversos livros e trabalhos da área. Segundo Biazzzi, (2007, p. 24) “um processo pode ser definido como um conjunto de atividades que transformam recursos ou entradas – materiais, mão-de-obra, informação recursos financeiros, etc. – em resultados ou saídas – bens ou serviços”. Para Silva (2015), a definição de processo tem um aspecto fundamental: a ação, a qual resulta na organização em movimento, “fazendo acontecer”, “transformando” decisões, objetivos e metas em realizações. Com isso, enfatiza-

se a aplicação de recursos da organização para geração de algo, com características de uma cadeia que se constitui em força motriz que impulsiona a organização para o desenvolvimento e melhoria contínua. A figura 1 simplifica o entendimento sobre o uso dos recursos para a transformação em resultados:

Figura 1- Fluxo de processos



Fonte: próprio autor (2019)

De uma forma mais abrangente, Paim (2009, p. 52) complementa o conceito de processo, e indica que “sua natureza sistêmica, guarda forte relação com outros elementos conceituais [...] a estratégia, a estrutura organizacional, o desempenho os conhecimentos e informações, as competências individuais, a tecnologia e a cultura organizacional”. Portanto, numa gestão que priorize a eficiência e a eficácia de seus resultados, entende-se que o processo torna-se a soma de atividades que contribuem para a transformação de recursos (entradas) em serviços ou produtos (saídas) de qualidade. Com isso, as organizações devem se atentar a uma gestão voltada para o estudo e para a análise dos processos para melhor entender como funciona o ciclo de transformação dos seus produtos/serviços. Para Moreira e Costa (2017), a correta execução das tarefas e etapas da gestão de processos tem como base uma boa organização e estruturação para o alcance dos objetivos estratégicos e resultados esperados.

A gestão de processos é fundamental em qualquer organização, seja privada ou pública, na qual a utilização de métodos de gerenciamento dos processos contribui diretamente para a melhoria contínua na prestação de serviços e com a criação de produtos para oferecer ao

cliente/cidadão.

### 3. A GESTÃO PÚBLICA E A MELHORIA CONTÍNUA NOS PROCESSOS

Na Gestão Pública, tem-se um histórico de serviços ineficientes, que, na maioria das vezes, faz com que o cidadão acredite que existe apenas a burocracia num sentido ruim: “segundo o conceito popular, a burocracia é entendida como uma empresa ou organização onde o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo soluções rápidas ou eficientes”. (CHIAVENATO, 2000, p. 201). Com o tempo, o conceito de burocracia voltada à racionalização de processos perdeu-se em meio às suas disfunções e fragilidades no âmbito organizacional, principalmente nas organizações do serviço público. Diante disso, como a Gestão Pública pode buscar melhoria nos seus processos? Na Constituição Federal de 1988, tem-se a emenda constitucional 19/98, com a pretensão de garantir maior qualidade na atividade pública e na prestação dos serviços públicos, enfatizando que a Administração Pública Direta, Indireta ou Fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, deverá obedecer, também, ao princípio da eficiência.

Tem-se o objetivo de dar celeridade e melhorar os processos administrativos da Gestão Pública (MORAES, 2003). Com isso, surgem novos termos que caracterizam o conceito de eficiência, como a desburocratização e a busca da qualidade dos serviços públicos. Tem-se, assim, a busca pela melhoria do serviço de forma contínua. No seguinte trecho, o autor Chiavenato apresenta o conceito de melhoria contínua:

É uma técnica de mudança organizacional suave e contínua centrada nas atividades em grupos de pessoas. Começa de baixo para cima, ou seja, da base para cúpula e se estende ao longo prazo. Visa à qualidade dos produtos e serviços e privilegia a melhoria gradual e contínua por meio da intensiva colaboração e participação das pessoas (CHIAVENATO 2000, p. 433).

Entende-se que a melhoria contínua pode ser adotada em qualquer organização que esteja comprometida em melhorar seus processos, com o uso adequado de seus recursos para oferecer serviços de qualidade. Destaca-se, ainda, o incentivo à colaboração participativa dos gestores públicos para obtenção de resultados satisfatório sem suas rotinas administrativas.

Segundo Kanaane *et al* (2010), a Emenda Constitucional de 19/98 deve servir de base para que o administrador público busque soluções de maneira eficiente que minimizem ou atenuem a demanda pública de forma a propor melhorias contínuas para questões concretas que estejam dentro do contexto legal. Desta forma, entende-se que o gestor público exerce um papel fundamental na execução dos processos que tenham ênfase na eficiência e na efetividade dos serviços prestados à população. Para Alcantara (2009), o gestor deve atentar-se ao princípio da eficiência, que apresenta diferentes contornos em organizações privadas e públicas.

O foco no interesse financeiro, em seus proprietários e na maximização do lucro são características das empresas privadas, já nas organizações públicas, o que deve prevalecer é o interesse ou a necessidade dos cidadãos. Com isso, a Gestão Pública deve atuar diretamente na implementação de práticas que diminuam as disfunções burocráticas, dando maior agilidade na execução dos processos, utilizando menos recursos financeiros para simplificar e otimizar o atendimento à sociedade. Segundo Paim (2015), o paradigma da melhoria dos processos destaca-se, atualmente, com a implantação de tecnologia da informação, que requer vários investimentos sistemáticos para melhorar significantemente o fluxo de informação ao longo dos processos. Silva (2015) considera que a busca pela melhoria dos processos tem o objetivo de desenvolver a organização com o atendimento adequado aos clientes, gerando novos produtos e melhorando os já existentes, investindo em novas tecnologias, reduzindo custos e empregando, de forma adequada, os recursos para o alcance de resultados.

Vale ressaltar que a busca da melhoria contínua deve ser planejada, tendo, como alicerce, o uso correto dos recursos financeiros e da tecnologia, objetivando a eficiência e a efetividade do processo.

#### 4. PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E ASSUNTOS COMUNITÁRIOS – PROEX

A Universidade do Estado do Amazonas, como objeto de estudo deste trabalho, possui setores que planejam e executam atividades para proporcionar a melhoria na prestação de serviços da instituição que fortalecem o tripé Ensino, Pesquisa e Extensão. Com isso, destaca-se a Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários – PROEX, que é setor

responsável pela administração da política institucional da extensão da UEA, com base no PDI 2017-2021 (UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS, 2017, pg. 81). A Pró - Reitoria “visa atender às necessidades da sociedade por meio do conhecimento científico e tecnológico bem como a promoção de ações de apoio à comunidade universitária da UEA, visando a integração e o bem-estar dos alunos e servidores”. A PROEX é constituída por duas Coordenações: Coordenação de Extensão- CEXT e Coordenação de Assuntos Comunitários - CAC, que são a base para o desenvolvimento de atividades que aproximam sociedade e comunidade acadêmica. Destaca-se, nessa pesquisa, a Coordenação de Extensão, a qual atuou na implementação do processo de melhoria na emissão de certificados.

#### 4.1 COORDENAÇÃO DE EXTENSÃO- CEXT

Com a Coordenação de Extensão (CEXT), a UEA promove a institucionalização da extensão universitária, que serve de alicerce para a relação entre a Universidade e a sociedade, motivando a interação e a transformação a favor do desenvolvimento educacional, cultural e científico. A CEXT tem como objetivos principais promover a atuação e a cooperação de professores e alunos em atividades de extensão; fomentar a integração entre a Universidade e a sociedade; permitir maior democratização do conhecimento e contribuir para a formação acadêmico-profissional dos estudantes (UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS, 2017). Além de atuar na integração entre universidade e sociedade, foi possível identificar, por meio de observação direta, que a CEXT trabalha com a elaboração e recebimento de documentos oficiais (memorandos, ofícios, processos e etc); acompanhamento de avaliação das propostas de atividades de extensão submetidas via edital específico, frequência e relatórios dos projetos de extensão.

Além disso, disponibiliza suporte à Comissão de Extensão quanto à avaliação das propostas de ligas acadêmicas, cursos, eventos e ações de extensão em formulário específico, bem como acompanha o processo de submissões, pareceres, editoração, publicação, divulgação e indexações da Revista de Extensão da UEA e demais atividades. Dentre estes procedimentos administrativos, destaca-se o atual processo de emissão de certificados das atividades de extensão, a qual teve a participação da equipe da Coordenação de Informação e Tecnologia (CTIC) para automação do processo no Sistema Unificado dos Portais – SSGP 1.0. Segundo Chiavenato (2000), “[...] a automação é uma síntese de ultramecanização,

supranacionalização (melhor combinação dos meios), processamento contínuo e controle automático". Consequentemente, essa automação proporcionou uma melhoria no processo, reduzindo custos e otimizando tempo.

## 5. A MELHORIA NO PROCESSO DE EMISSÃO DE CERTIFICADOS DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS (UEA)

A Universidade do Estado do Amazonas é vinculada institucionalmente ao Poder Executivo Estadual, com vínculo ao órgão da Casa Civil – Governadoria, com denominação completa de Fundação Universidade do Estado do Amazonas, que teve sua origem aprovada pela Lei Nº 2.637[9], de janeiro de 2001 e Decreto Nº 21.963[10], de 27 de julho de 2001, com a extinção do Instituto de Tecnologia da Amazônia (UTAM) e suas atividades absorvidas pela UEA, mediante ato do Chefe do Poder Executivo. Sendo assim, a UEA atua no Amazonas há 18 anos, oferecendo, à sociedade, cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e tecnológicos) e pós-graduação (lato sensu e stricto sensu), promovendo, ainda, atividades de pesquisa e de extensão. Para executar as atividades e ações da universidade, consideram-se os princípios norteadores para a organização e prestação de serviços à sociedade, que estão elencados no Capítulo II, Art. 6º, do Estatuto da UEA:

I – universalidade do conhecimento; II – indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; III – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; IV – liberdade de expressão, pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; V – unidade de patrimônio e de administração; VI – descentralização administrativa e racionalidade de organização, com plena utilização de recursos humanos e materiais.

Conforme dados do Relatório de Gestão de 2017, publicado em 2018, a Universidade possui mais de 20 mil estudantes, regularmente matriculados na graduação e na pós-graduação, contando com o maior número de unidades acadêmicas distribuídas em várias localidades do Amazonas, sendo uma referência como maior Universidade *multicampi* do Brasil. Sua estrutura é composta por um prédio administrativo (reitoria); cinco unidades acadêmicas na capital Manaus (Escolas Superiores); seis Centros de Estudos Superiores; e doze Núcleos de Ensino Superior no interior do Estado. Atualmente, a instituição de ensino é “(...) dirigida por

um reitor, que tem o auxílio de um vice-reitor e seis pró-reitores, nomeados por ato do Poder Executivo" (UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS, 2016, p. 80).

Para a escolha do reitor, é realizada uma eleição a cada quatro anos, que conta com a participação de professores, alunos e técnico-administrativos que estejam aptos a participarem da votação. Como estratégia a longo prazo da Universidade, pode-se destacar o atual Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2017-2021, visto que com metas e estratégias para o futuro da instituição, honrando a missão, visão e valores da UEA, conforme o texto:

Missão: Promover a educação, construir o conhecimento científico e fomentar a inovação tecnológica para atender às demandas e se integrar com a sociedade de forma a superar o desafio de desenvolver a Amazônia com sustentabilidade. Visão: A afirmação da UEA nos próximos cinco anos como instituição de referência nacional em ensino superior, caracterizada pelo compromisso social de instituição pública e pela excelência na gestão. Valores: respeito, justiça, liberdade, inovação, responsabilidade social, cidadania e valorização dos servidores técnico-administrativos, docentes e colaboradores (UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS, 2016, p. 25).

Para Paim (2009, p. 54) "a estratégia de uma organização produtiva pode ser vista com uma perspectiva de longo prazo, que serve para orientar o trabalho gerencial e operacional cotidiano". Segundo Kanaane *et al* (2010, p. 39), tem-se uma postura estratégica da instituição pública que nos remete para análise da cultura organizacional vigente, considerando, principalmente, a missão, que é a razão de ser da organização; a visão de futuro, que se refere a como a organização quer ser reconhecida no ambiente a qual se insere, em um determinado período de tempo; e os valores, que influenciam e determinam o comportamento e a conduta dos funcionários. Com o objetivo de cumprir sua missão, os cursos da UEA são projetados com a necessidade de atender à complexa realidade do estado do Amazonas. Desta forma, "[...] foram estabelecidas três modalidades de ensino: sistema de ensino presencial tradicional; o sistema de ensino presencial modular; e o sistema de ensino presencial mediado por tecnologia" (COSTA; OLIVEIRA, 2011, p. 27).

Tal realidade do Amazonas, maior estado do Brasil, exige, da instituição de ensino, um

esforço maior para superação dos desafios no que se refere, principalmente, à logística tangente à qualidade no ensino aos discentes da UEA, com estratégias de melhorias contínuas. Uma das estratégias que proporcionaram uma mudança que beneficiou a comunidade acadêmica do interior e da capital foi a automação da emissão de certificados das atividades de extensão. Além de dar autonomia para que os participantes das atividades acessem os certificados pelo portal da UEA, o sistema também padroniza o modelo de certificados e dispõe de códigos para autenticação destes documentos emitidos via *on-line*. Vale ressaltar que o trâmite deste processo tem, como base, a Resolução Nº 007/2003, que dispõe de critérios e procedimentos para expedição de certificados. O documento define o índice mínimo de frequência dos participantes e a necessidade de apresentação de relatório final da realização da atividade de extensão, no qual deve constar a lista com o nome dos participantes.

Antes da implantação do sistema de emissão, a solicitação para emissão de certificados deveria ser enviada via protocolo e e-mail, com formulário devidamente preenchido com os nomes sem abreviações e indicação de carga horária e com cópia das listas de frequência. O prazo máximo dado para a conclusão do processo era de 30 dias, pois era um procedimento totalmente manual e demorado, mas se geravam gastos com papel e dificuldades de logística para a entrega dos certificados emitidos pela coordenação de extensão.

## 6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia proposta neste artigo parte da observação direta, registro, análise documental e descrição de entrevistas sobre determinada experiência vivenciada no âmbito da Administração Pública. Com isto, tem fins de pesquisa exploratória e documental. Segundo Severino (2007), a pesquisa exploratória busca o levantamento de informações sobre um determinado objeto, delimitando, assim, um campo de trabalho e mapeando as condições de manifestação desse objeto; já a pesquisa documental tem como fonte documentos no sentido amplo (gravações, relatório, livros, legislação e etc). Além de explorar o objeto de pesquisa, realizou-se uma análise e breve descrição da experiência estudada, com o uso do método de estudo de caso. Quando se refere aos meios da pesquisa, a metodologia de estudo de caso foi escolhida para dar procedimento à coleta e à análise dos dados coletados.

Segundo Vergara (2013), o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como [...]uma família, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento [...]. Utilizam-se métodos diferenciados de coletas de dados". Para Gil (2002), o estudo de caso deve proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados. A utilização de métodos qualitativos serviu para a descrição dos dados coletados na Universidade do Estado do Amazonas, no setor da Coordenação de Extensão, que possui funcionários disponíveis para atendimento aos discentes e aos docentes da instituição. Para este estudo de caso, do universo de vinte funcionários, selecionou-se a amostra de quatro funcionários que participaram da pesquisa, com a aplicação de entrevistas estruturadas direcionadas à equipe que planejou a mudança nos procedimentos de emissão de certificados, sendo necessário ordenar quais foram os objetivos, critérios e motivação para a melhoria na prestação de serviço, bem como quais os atuais métodos que são utilizados para superar as dificuldades enfrentadas após a implantação do plano de melhoria.

Para Severino (2007, p. 125), "as entrevistas estruturadas são aquelas em que as questões são direcionadas e previamente estabelecidas, com determinada articulação interna". Estas contribuíram para demonstrar a importância do trabalho executado com o devido planejamento de cada ação, desde a análise da situação problema até a melhoria efetiva do processo. Para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa, foi utilizada uma ferramenta de gestão para o estudo qualitativo da experiência vivenciada na Coordenação de Extensão da UEA.

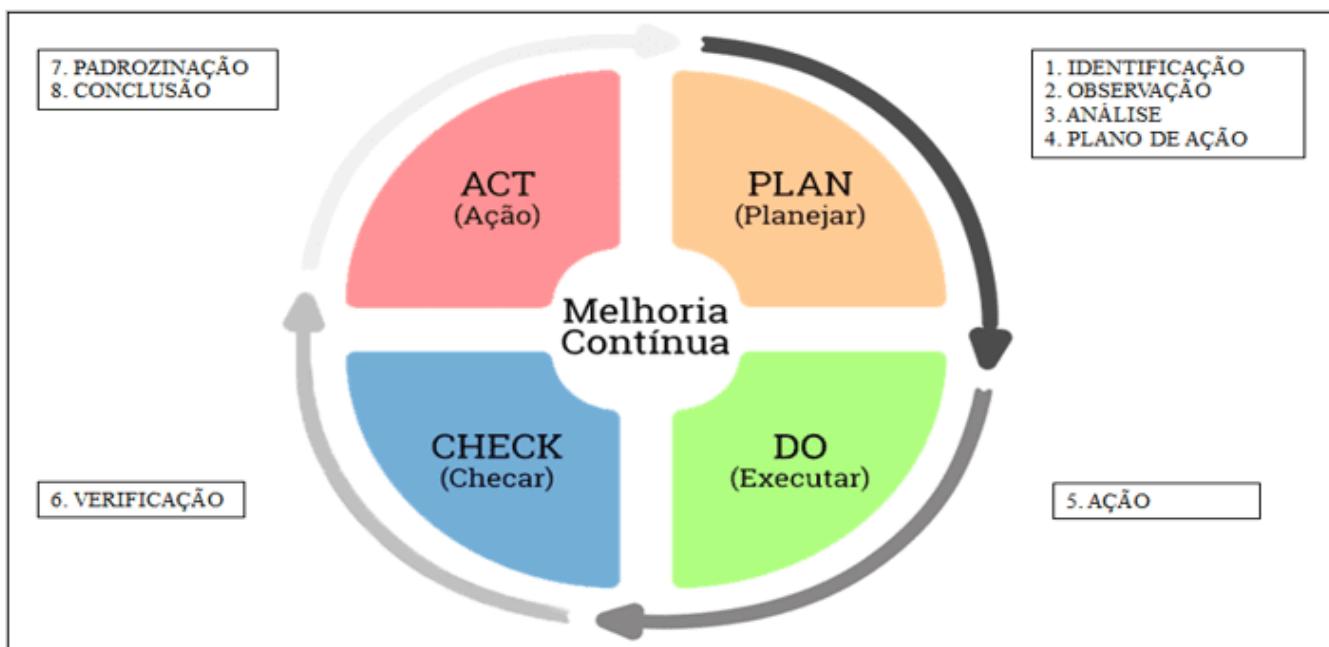
## 7. RESULTADOS

A análise do processo de emissão de certificados na CEXT foi iniciada com base na observação e coleta de dados a partir das entrevistas e análise documental, métodos que contribuíram de forma direta com execução deste estudo de caso. Com base nos dados qualitativos da pesquisa, considerou-se essencial a utilização do ciclo PDCA para correlatar com a mudança no processo de emissão de certificados. De acordo com Lélis (2012), o ciclo PDCA é considerado um esquema que tem o objetivo de melhorar constantemente uma organização. Segundo Attadia e Martins (2003), entende-se que o ciclo PDCA é um método que permite que esforços sistemáticos e contínuos sejam executados efetivamente em

qualquer organização.

Diante disso, os dados das entrevistas foram relacionados com as etapas de planejar, executar, checar e agir, tendo, como base, o ciclo PDCA voltado para a melhoria contínua do processo de emissão de certificados da CEXT. Para Attadia e Martins (2003), a melhoria deve ter uma abordagem científica e, por consequência, sistemática. Ela deve ser realizada com base em um processo adequado de resolução de problemas e estruturada com etapas, como: identificar as causas do problema, bem como planejar e padronizar a solução. A melhoria também deve ser contínua, porque o ciclo de resolução de problemas é realizado para buscar uma solução ou melhorar um resultado já alcançado. A seguir, a figura 2 ilustra o ciclo PDCA com o foco na melhoria contínua:

Figura 2 – Ciclo PDCA



Fonte: Autor (2019)

Essa ferramenta de gestão deve ser utilizada de maneira organizada e racional pelos gestores da organização, com o entendimento do que significa cada etapa do ciclo PDCA. Assim: “Ele é formado por quatro etapas: 1) Plan (planejar); 2) Do (executar); 3) Check (checar); e 4) Action (ação). Ou seja, a empresa planeja suas atividades, executa, checa se

tudo deu certo e parte para ação novamente" (LÉLIS, 2012, p. 93).

- *Plan (planejar):* No ciclo PDCA, entende-se que a primeira etapa é o “planejar”, para que haja um plano, é necessário que seja identificado o problema. Com base nas entrevistas da alta gestão da PROEX/CEXT, os entrevistados relataram que vários gargalos na emissão de certificados transformavam o processo em algo difícil para executar, pois havia uma demora constante no trâmite e, consequentemente, isso gerava muita reclamação por parte dos usuários. O prazo máximo para conclusão da emissão era de 30 dias. De acordo com o E1[11], “o processo demorava bastante, pois havia um acúmulo de solicitações devido à demora na execução do processo de emissão de certificados” [...] para emitir certificados demorava, em média, trinta dias, quarenta dias, e até três meses, mas isso pela falta de informações, por informações desencontradas” esta fala é complementada pelo entrevistado E-2[12].

Diante disso, houve uma análise e planejamento voltados para a melhoria no processo de emissão dos certificados das atividades de extensão a partir do ano de 2016, com a execução do plano para a mudança de maneira eficiente. Segundo o E-1, houve uma reunião para tratar do plano para a devida mudança: “reuni com a minha equipe e o CTIC e expliquei que precisávamos de uma alternativa para otimizar o processo. Por isso, foi proposta a criação de um sistema para resolver o problema e evitar o acúmulo de demandas de certificados”. O entrevistado E-2 reiterou, em sua fala, a parceria que tiveram no planejamento e implementação do sistema “[...] um outro setor nos ajudou muito, o CTIC, que é o Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação da UEA”. Já a coordenação do CTIC confirma que teve participação efetiva na construção desse novo processo: “O CTIC foi procurado pela CEXT/PROEX para encontrar uma solução adequada para os certificados impressos, [...] um sistema que gerenciasse todos os aspectos de um evento (seminários, workshops etc)”.

Toda mudança num processo requer um plano com objetivo traçado. Os entrevistados fizeram questão de enfatizar quais metas e os objetivos motivaram a melhoria esperada: “agilizar o processo e facilitar a logística de entrega dos certificados, principalmente para o interior do Amazonas”. O entrevistado E-3 [13] enfatiza que “os objetivos eram a economia, publicidade, aplicabilidade e disponibilidade desses documentos (certificados)”. Vale ressaltar que, além de um bom plano de ação, é preciso que a equipe tenha motivação e conhecimento técnico para que o planejamento dê certo.

- *Do (executar):* A segunda etapa do ciclo PDCA é focada no “executar”. A base para a execução do plano é ter boas metas e objetivos alinhados. Observou-se na equipe uma dedicação em alcançar os objetivos de forma eficiente. Segundo o entrevistado E-3, após análise do problema, foi estruturado o módulo de emissão certificados no atual sistema de certificados eletrônicos da UEA, o Sistema Unificado de Gerenciamento dos Portais (SSGP). Esse sistema evitaria o retrabalho e facilitaria o fluxo do processo de emissão dos certificados, com a devida disponibilização dos mesmos em formato digital e com código de autenticação registrado no *layout* do certificado de cada participante.

Contudo, apenas implantar um sistema não era o suficiente, pois, nesta etapa do PDCA, é necessário que a equipe tenha competência técnica para executar o processo. De acordo com o entrevistado E-2, a gestão do CTIC proporcionou meios para o devido treinamento da equipe da CEXT, contando-se com um sistema que dispensaria o uso de papel para impressão, reduziria o tempo do processo de emissão dos certificados e atenderia às pessoas de uma forma mais rápida e eficaz. Isso foi possível com o uso da tecnologia a favor do processo. Para Chiavenato (2000), ela é uma importante variável para o alcance de resultados desejados para organização, a qual é avaliada por critérios (instrumental e econômico), ou seja, ela permite a chegada aos resultados esperados com o mínimo de recursos necessários, além de motivar os administradores a melhorarem cada vez mais a eficácia e a produzir a eficiência nos processos da organização.

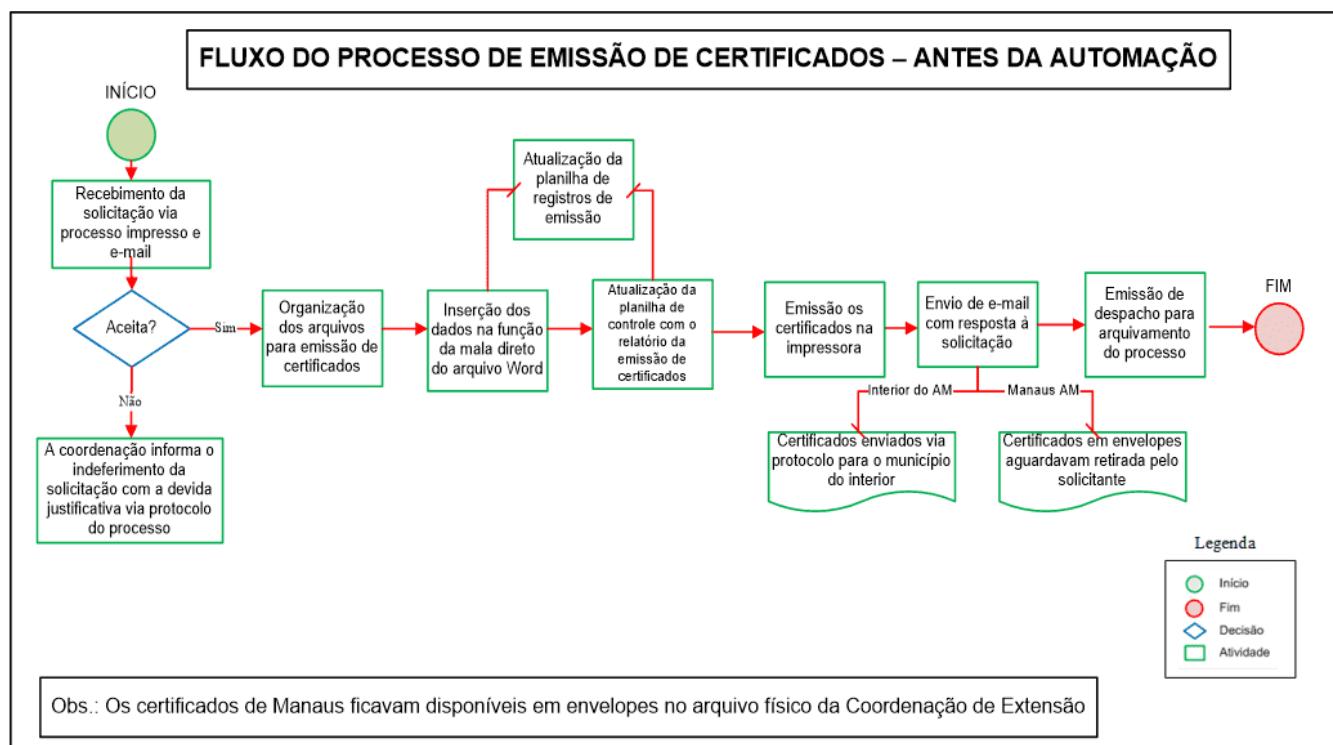
- *Check* (checkar): Tendo como base as duas primeiras etapas do ciclo PDCA, o gestor deve se atentar para a aplicação de métodos para a análise dos resultados alcançados e para a avaliação do que pode ser melhorado no processo. Se existir êxito na execução do que foi planejado, o gestor pode revisar as etapas anteriores e demais possibilidades de melhorias contínuas. O controle e o monitoramento são ações essenciais nesta etapa do ciclo. Com base na observação direta e análise documental, a gestão da CEXT conseguiu adequar o método de controle das demandas de certificados com a adoção de uma planilha em formato Excel, com os dados de emissão diária, descrição do tipo de atividade que foi certificada, bem como a quantidade de participantes pertencentes à demanda. Além disso, o sistema de certificados possui um banco de dados com a quantidade de certificados emitidos diariamente pelo setor da CEXT. Conforme informado pela CTIC, no dia 22 de agosto de 2019, a CEXT já tinha emitido o total de 4.157 registros de certificação de atividades de extensão da UEA;
- *Action* (ação): Com o resultado alcançado, de transformar o processo de emissão de certificados em algo automatizado e de rápido acesso, verificou-se a necessidade de analisar todo processo e identificar erros para possíveis adequações no sistema. Consequentemente, a gestão reiniciou o ciclo com o objetivo de identificar métodos para a melhoria contínua deste processo. Isso foi possível com a análise dos *feedbacks* da comunidade acadêmica, que precisou se adequar à nova maneira de ter acesso *on-line* aos certificados das atividades de extensão. O entrevistado E-4[14]afirma que houve uma redução de reclamações, bem como um controle melhor da quantidade de certificados emitidos. Em certas situações, os eventos aconteciam de manhã e, à tarde, o certificado já estava disponível no sistema. Com isso, após a mudança no processo, foi evidenciado que a rapidez no atendimento à demanda e a desburocratização para o acesso ao certificado serviu de base para o alcance de um *feedback*

Ainda sobre a análise de melhoria do processo, o entrevistado E-3 citou que a equipe da CTIC atende as sugestões de melhoria no sistema de certificados após sua implantação: “em geral recebemos sugestões de melhoria na usabilidade, extração de dados, operação etc. Ouvimos todos e implementamos muitos conforme a demanda e prioridade”. Um exemplo disso foi a adição do verso do certificado, sendo uma segunda página a ser disponibilizada no arquivo de *download*. Sabe-se que devido o primeiro modelo ter sido feito apenas com acesso a uma página, surgiu a necessidade de atender à demanda dos usuários, com o devido ajuste de adicionar mais uma página aos certificados de cursos de extensão, o qual necessitava de ementa com a descrição dos conteúdos estudados.

Esse é um exemplo prático de que a organização nunca deve parar de revisar e melhorar

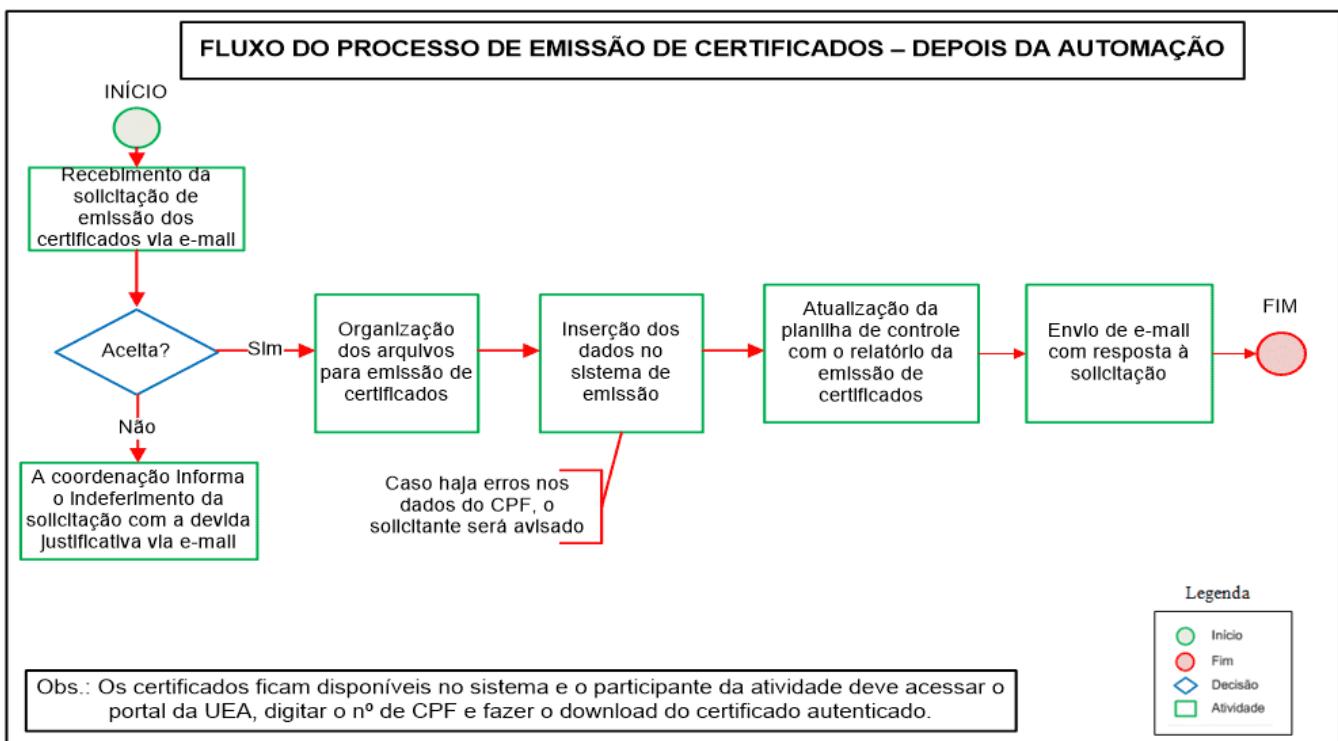
suas atividades. Este ciclo de melhoria contínua deve fazer parte da rotina de trabalho de todos os colaboradores, isto é, todos devem planejar, revisar e aperfeiçoar suas tarefas diariamente (Lélis, 2012). Nota-se que esta coordenação desempenha papel fundamental na prestação de serviços à comunidade acadêmica e sociedade, e, com isso, aperfeiçoa os processos e busca sempre a melhoria contínua na Gestão Pública. A seguir, a sequência de figuras (3 e 4) ilustra o antes e o depois da mudança efetiva no processo de emissão dos certificados:

Figura 3 – Fluxo de processos antes da automação



Fonte: Autor (2019)

Figura 4 – Fluxo de processos depois da automação



Fonte: Autor (2019)

É perceptível que organizações deveriam investir em automação de processos com o objetivo de melhorar e simplificar o serviço público. Atualmente, a CEXT agiliza e minimiza as disfunções burocráticas no andamento dos seus processos administrativos, com o reconhecimento da necessidade em atender às demandas com a organização dos processos de forma eficiente e eficaz. Para Chiavenato (2000, p. 364), “a eficiência relaciona-se com a necessidade de sobrevivência da organização. A eficácia organizacional relaciona-se com a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas.” Percebe-se que as duas buscam incrementos e soluções técnicas para o alcance de resultados satisfatórios para qualquer tipo de organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a Era da transformação digital, os cidadãos buscam a tecnologia para facilitar sua vida no dia a dia, e, com isso, o setor público, ao poucos, começou a se adequar a essa nova realidade, principalmente para migração de processos burocráticos para o meio eletrônico,

com ênfase na implantação de sistemas *on-line* de atendimento ao cidadão. No Brasil, a nova forma de gerir os serviços eletronicamente, minimizando o papelório, pode ser notada em algumas instituições públicas do setor jurídico e de ensino superior, as quais recebem um número altíssimo de demandas que envolvem papelórios (processos jurídicos, diplomas de conclusão de cursos e certificados de atividades). Com os métodos de adoção aos meios digitais, instituídos, principalmente, por normas de boas práticas na gestão, pode-se destacar a Portaria Nº 329, de abril de 2018, que dispõe sobre a emissão de diplomas em formato digital nas instituições de ensino superior federais.

Seguindo a linha de pensamento da redução de custos com papelório e com o objetivo de dar agilidade ao processo de emissão de certificados, a Coordenação de Extensão da Universidade do Estado do Amazonas transformou o fluxo deste processo em algo mais simples e rápido. A cada ano, a demanda de prestação de serviços aumenta, trazendo novos desafios que dão continuidade à busca pela excelência no ensino, fomentando-se novas oportunidades de evolução na educação. A CEXT tem, como base, para atender a comunidade acadêmica e sociedade, o princípio da eficiência, bem como busca racionalizar os processos, minimizar os custos da UEA e melhorar os resultados, utilizando adequadamente os recursos públicos.

É visível a melhoria no processo após a automação. Essa mudança só se tornou possível com a participação dos gestores, professores, alunos e comunidade em geral, que souberam dar importância à transformação do processo. Com o objetivo de orientar os usuários que precisam solicitar a emissão e fazer o *download* do certificado, a coordenação elaborou um manual com o “passo-a-passo” (Anexo A) que fica disponível no portal da instituição. Isso facilitou o entendimento acerca de como preencher os dados dos participantes, Nº do Cadastro de Pessoa Física – CPF e nome completo sem abreviações, para a retirada do certificado *on-line* (Anexo B). Esse manual serviu, também, para minimizar resistências quanto à referida mudança de processo.

Vale ressaltar que a experiência de automação dos processos de emissão de certificados da UEA, especificamente na CEXT, serve de exemplo aos gestores públicos a repensarem a forma de gerenciar a prestação de serviços. Porém, para continuar melhorando o procedimento com eficiência e eficácia, a instituição deve superar as dificuldades de acesso à *internet* dos municípios do interior do Amazonas, considerado um ponto a ser melhorado na

implantação de processos e instalações da UEA. Mesmo com essas dificuldades, o modelo de automação citado neste trabalho contribuiu para a adoção desta melhoria em outras pró-reitorias da instituição que utilizam, também, este processo de emissão para certificados. Aos poucos, os outros setores entenderam a relevância de otimizar o tempo e reduzir custos com papelório e disfunções burocráticas. Isso demonstra a efetividade de uma mudança que surtiu efeitos positivos.

## REFERÊNCIAS

ALCANTARA, C. M. Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da administração pública: estudo comparativo Brasil e Espanha. Revista da Academia de Direito Constitucional. Curitiba, 2009. Disponível em: <http://www.abdconst.com.br/revista/ARTIGO%202.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2019.

AMAZONAS, Lei de 12 de janeiro de 2001. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Universidade do Estado do Amazonas. Disponível em: [http://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2001/7092/7092\\_texto\\_integral.pdf](http://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2001/7092/7092_texto_integral.pdf). Acesso em: 15 jun. 2019.

ATTADIA, L. C. do. L.; MARTINS, R. A. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. Production, v. 13, n. 2, p. 33-41, 2003.

BIAZZI, M. R. de. Instituições Públcas de Ensino Superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos. 2007. 179f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2007.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº329, de 05 de abril de 2018. Dispõe sobre a emissão de diplomas em formato digital nas instituições de ensino superior pertencentes ao sistema federal de ensino. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, ed. 66, seção 1, pg. 114, 06 de abril de 2018. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=06/04/2018&jornal=515&pagina=114>. Acesso em: 02 jun. 2019.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 2<sup>a</sup> ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, M. G. F.; OLIVEIRA, J. A. de. Uma década de interiorização do ensino superior no Estado do Amazonas: relato de caso da Universidade do Estado do Amazonas. T&C Amazônia, Ano IX, n. 20, 2011. Disponível em: <http://data.uea.edu.br/ssgp/area/1/dwd/787-1.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2019.

EMENDA CONSTITUCIONAL, nº 19, de 04 de junho de 1998, Dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública. Presidência da República Federativa do Brasil. Brasília, 04 de junho de 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm). Acesso em: 22 ago. 2019.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. das. G. *Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010.

LÉLIS, E. C. *Gestão da qualidade*. 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MORAES, A. de. *Direito Constitucional*. 13<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, E. A.; COSTA M. T. P. *Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal*. Disponível em: <http://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/1018-1032-gestao-e-mapeamento-de-processos-nas-instituicoes-publicas.pdf>. Acesso em: 01 jun 2019.

PAIM, R. et al. *Gestão de Processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E ASSUNTOS COMUNITÁRIOS. *Procedimento para certificação*. Disponível em: <http://proex.uea.edu.br/index.php/procedimento-para-certificacao/>. Acesso em: 18 set 2019.

RODRIGUES, M. V. *Ações para a qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria*

dos processos na busca da qualidade e competitividade. 5<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 23<sup>a</sup> ed. rev. São Paulo: Cortez, 2007.

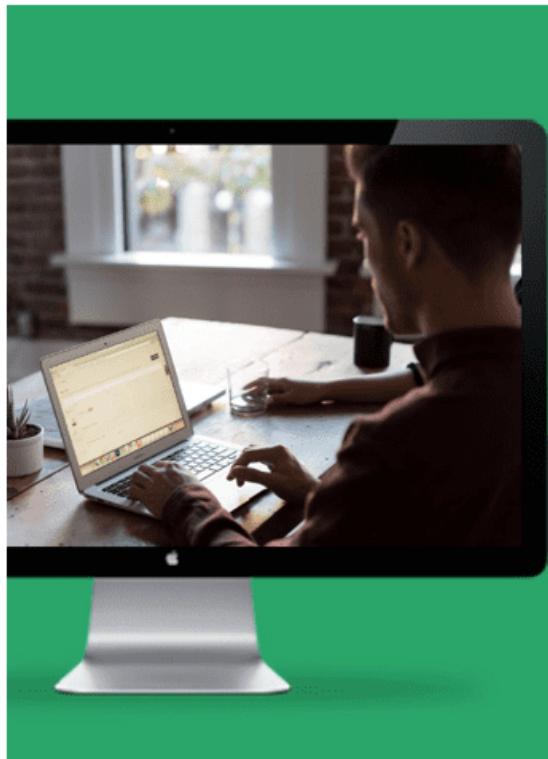
SILVA, L. C. da. Gestão e melhoria de processos: conceitos, técnicas e ferramentas. 1<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS (UEA). Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2017-2021. Manaus, 2017. Disponível em: <http://www.pdi.uea.edu.br/data/area/a01/download/2-1.pdf>. Acesso em: 30 set 2018.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS. Relatório de Gestão 2017; Pró -Reitoria de Planejamento. 1<sup>a</sup> ed. Manaus, 2018. 276 p. Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/1ykDLZp7tQN\\_H7PIHshwlMnhjbJYER3ks/view](https://drive.google.com/file/d/1ykDLZp7tQN_H7PIHshwlMnhjbJYER3ks/view). Acesso em: 01 jun 2019.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 14<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2013.

#### ANEXO A - MANUAL PARA SOLICITAÇÃO DE CERTIFICADOS



**PROEX UEA**  
Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários  
DO ESTADO DO AMAZONAS

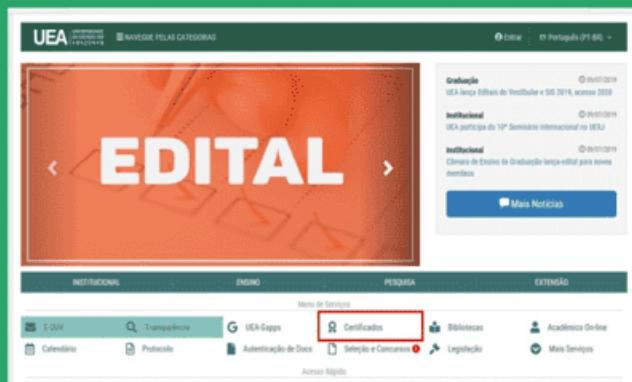
# PASSO-A-PASSO PARA SOLICITAÇÃO DE CERTIFICADOS **ON-LINE**

2019

PROEXUEA  3214-5772 / 3878-4469  
3878-4492  cextproex@uea.edu.br  
 extensao@uea.edu.br

## ANEXO B – MANUAL PARA DOWNLOAD DO CERTIFICADO

## PARA ACESSAR O CERTIFICADO ON-LINE, O PARTICIPANTE DEVERÁ ACESSAR O PORTAL DA UEA



CLICAR NA OPÇÃO  
"CERTIFICADOS"

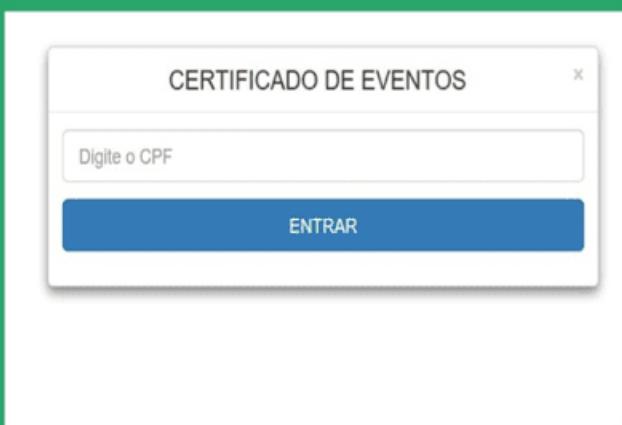
1º



CLICAR NA OPÇÃO  
"EMISSÃO"

2º

## INFORME O CPF DO PARTICIPANTE E TENHA ACESSO A TODOS OS CERTIFICADOS DISPONÍVEIS



OS CERTIFICADOS ESTÃO DISPONÍVEIS EM PDF PARA DOWNLOAD

## ANEXO C – ESTAPAS DO PROCESSO DA EMISSÃO DE CERTIFICADOS



## APÊNDICE – REFERÊNCIAS DE NOTA DE RODAPÉ

9. Lei nº. 2.637, de 12 de janeiro de 2001, que autoriza o Poder Executivo a instituir a Universidade do Estado do Amazonas e dá outras providências. Disponível em: <<http://data.uea.edu.br/ssgp/area/1/lei/437-1.pdf>>.
10. Decreto nº 21.963, de 27 de julho de 2001 que aprova o Estatuto da Universidade do Estado do Amazonas e dispõe sobre sua estrutura e funcionamento e dá outras providências. Disponível em: <http://data.uea.edu.br/ssgp/area/1/est/442-1.pdf>.
11. Pró-reitor de Extensão e Assuntos Comunitários da Universidade do Estado do Amazonas.
12. Coordenador de Extensão da Universidade do Estado do Amazonas.

13. Coordenador de Tecnologia e Comunicação da Universidade do Estado do Amazonas

14. Gerente na Coordenação de Extensão da Universidade do Estado do Amazonas.

<sup>[1]</sup> Pós-Graduada em Gestão Pública pela Universidade do Estado do Amazonas – UEA.

<sup>[2]</sup> Doutor em Engenharia de Produção.

<sup>[3]</sup> Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Viçosa – UFV.

<sup>[4]</sup> Doutor em Administração.

<sup>[5]</sup> Doutora em Administração.

<sup>[6]</sup> Doutora em Biodiversidade e Biotecnologia na Amazônia.

<sup>[7]</sup> Mestre em Contabilidade e Controladoria.

<sup>[8]</sup> Mestrado em Engenharia de Produção.

Enviado: Novembro, 2020.

Aprovado: Dezembro, 2020.