



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Gestão da qualidade na Universidade Federal do Pará: a experiência do Programa Gestão da Qualidade-GESTIQUALI

Juciana Nunes Cardoso, Almir Sousa, Diego Cardoso, Larissa Pinon

[ARTIGO] GT 23 Experiências na Administração Pública: diálogos entre Acadêmicos e Práticos

Gestão da qualidade na Universidade Federal do Pará: a experiência do Programa Gestão da Qualidade-GESTQUALI

RESUMO

O Programa Gestão da Qualidade-GESTQUALI, Criado em 2017 por iniciativa da Universidade Federal do Pará, vem trabalhando de maneira ativa na identificação e disseminação de iniciativas inovadoras que possam melhorar a qualidade dos serviços públicos e contribuir para construção de uma cultura voltada a qualidade e melhoria de processos nos cursos de graduação. Este artigo traz como questão central a implantação do Programa Gestão da Qualidade e seus desdobramentos junto as Unidades e Subunidades dos cursos parceiros do programa. Nos cinco anos do programa, experiências foram identificadas nas subunidades participantes, e são apresentadas como método de relato de experiência. Nesse contexto a temática da melhoria em processos e gestão da qualidade é discutida a partir das respostas do programa e atividades identificadas a esta questão, trazendo uma nova ótica a discussão sobre melhoria nos processos.

Palavras-chave: Gestão da qualidade em IFES. Melhoria de processos. Gestquali.

Introdução

Este artigo aborda o tema gestão da qualidade a partir das experiências de trabalho no Programa de Gestão da qualidade-GESTQUALI da Universidade Federal do Pará-UFGPA, constatando que práticas administrativas só se realizam por meio da ação humana, responsáveis pela organização do trabalho. Traz como questão central relatar a implantação do Programa Gestão da Qualidade e seus desdobramentos junto as Unidades e subunidades dos cursos parceiros do programa. Compreender como se efetiva a “Qualidade” e como os diferentes processos são desenhados e praticados, qual a percepção dos diferentes atores sociais que participam desse processo, é um desafio constante. Nesse campo, é fundamental entender o conceito de “Qualidade” pelos que conduzem os processos voltados à gestão.

A gestão da qualidade no serviço público passa, necessariamente, pelo gerenciamento da administração pública e, conseqüentemente, na construção de um conjunto de estratégias e ações que as instituições públicas adotam de forma coordenada e sistematizada com o objetivo de melhorar de forma contínua seus produtos e processos.

Otávio J. Oliveira, afirma que (2004, p. 7):

A gestão da qualidade prevê a eliminação ou a simplificação de processos que não adicionam valor ao produto. Existem diversas ferramentas na administração da produção

que podem auxiliar na otimização e análise dos processos: fluxograma, carta de análise de tempos e movimentos, carta de controle estatístico do processo, etc. Esses instrumentos possibilitam gerir, controlar e otimizar os processos executados tanto nas empresas industriais como nas de serviços.

Neste sentido, buscar métodos de identificação e disseminação na melhoria de processos são relativamente novos no cenário das Instituições Federais de Ensino Superior -IFES, trazendo consigo uma nova ótica, a relação do novo com o existente é e sempre será contraditória, e as consequências desse processo sempre serão abertas às diferentes interpretações. O empenho social, entendido como responsabilidade coletiva, exige abertura para o debate e a democratização extensa das opções, alternativas e consequências, e de avaliação (SPINK, 2001).

Criado em 2017, por iniciativa da Universidade Federal do Pará (UFPA), com apoio da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (Proeg), o Programa Gestão de Qualidade (PGRAD-GESTQUALI) está em fase de consolidação. Com objetivo de tornar mais ágeis e eficazes os fluxos administrativos e acadêmicos das subunidades, conta com a atuação de seis servidores técnico-administrativos, administradores, devidamente qualificados para atuar nas Unidades da UFPA vinculadas ao programa (INEAF, ICB, ICS, IEMCI, IG, ICEN).

Nos quatro anos do programa, experiências foram identificadas e mais de seis processos administrativos mapeados e um guia de processos elaborado, além de aperfeiçoamentos e assessoramentos junto a direção das Unidades e Subunidades participantes, atuação em Fórum de dirigentes dos Campis da UFPA como forma de disseminação do subproduto “secretaria integrada”.

Naquele primeiro momento do Programa, a ideia foi a de que "melhores práticas" tendiam a ser sempre apresentadas como soluções que deveriam ser seguidas porque são corretas e aprovadas, buscou reconhecer tanto a importância das possibilidades de ação presentes no dia-a-dia quanto a competência de atores sociais em elaborar ideias e estratégias que tornam os caminhos viáveis, trazendo como principal indagação: O programa buscou resolver problemas, ser ampliado e sustentado ao longo de cinco anos de implantação? e quais os desdobramentos dentro das unidades e subunidades participantes do programa?

Método

Trata-se de um relato de experiência de um programa de gestão da qualidade-Gestquali em IFES, ocorrido em Unidades e subunidades da UFPA. O programa contou com uma equipe de administradores. Foi realizada busca na literatura para subsidiar a discussão sobre a experiência dos administradores atuantes predominantemente nas subunidades das Unidades parceiras do Programa de Graduação/PROGRAD-GESTQUALI da Universidade Federal do Pará-UFPA.

Relato de Experiência

Nos relatos aqui apresentados, há diversos caminhos possíveis para buscar uma resposta as indagações, cada um com seus pontos positivos e negativos.

Experiencia Instituto de ciências Biológicas- ICB

A experiência no Instituto de Ciências Biológicas pelo subprograma Gestquali iniciou em 2018 quando ocorreu o envio dos administradores para atuação cada um no seu instituto. A partir de então começou um processo de adaptação à realidade que incluiu desde o conhecimento das pessoas até a adequação de um espaço físico para que pudesse atuar como Diretor administrativo que incluiu preparação de uma sala própria com cadeira, computador, ar-condicionado e identificação do nome e da função de diretor. A princípio foi feito um mapeamento do processo do ENADE por uma questão de demanda do subprograma Gestquali e também por ser o processo que já havia gerado bastante problemas na edição anterior do exame. O processo do ENADE Foi mapeado e redesenhado visando o ano seguinte o qual o curso passaria pelo exame. Porém os meses seguintes foram de adaptação e de aprendizado de toda a rotina administrativas de uma Subunidade, no caso do ICB das 3 faculdades, isso com mais abertura em uma determinada faculdade do que em outras por conta principalmente do relacionamento com os diretores, segundo Diego Tavares Cardoso -Diretor Administrativo – ICB:

“Posso destacar alguns processos que aprendi nos primeiro meses de adaptação às subunidades, não apenas conhecendo o fluxo mas operacionalizando e em alguns deles gerenciando, são eles: Processo de prescrição, oferta, matrícula, ajustes de oferta e matrícula, formatura, colação de grau, ENADE, avaliação do INEP, Aproveitamento de estudo, seleção de bolsistas”.

A seguir algumas ações estratégicas desenvolvidas pelo diretor administrativo, ou em parceria com outros atores após um pouco mais de experiência e de conquista de espaço e reconhecimento do corpo de servidores do instituto.

Sobre a estruturação das atividades de estágio na Faculdade de Ciências Biológicas, Diego Tavares, relata:

O estágio era realizado pelo aluno sem o menor controle pela faculdade, não havia conhecimento dos termos de compromisso de realização de estágio, plano de trabalho, nem mesmo que existia uma central de estágio da UFPA. Então, em parceria com a Vice Diretora da Faculdade, foi necessário estudar o processo do estágio, toda a legislação envolvida, os atores envolvidos no processo, aproximação com a central de estágio da UFPA, separação dos processos de estágio obrigatório e não obrigatório, atribuição de responsabilidades.

Ao redefinir os processos, foram criados novos documentos, com atribuições de responsabilidades e hoje o processo de estágio acontece de forma organizada, embasado nas legislações e regulamentos da instituição, e a faculdade tem controle desde o início até o final do estágio do aluno.

No contexto de elaboração do Plano de Desenvolvimento da Unidade- PDU, segundo o diretor administrativo:

“É difícil imaginar uma unidade atendida pelo subprograma Gestiquali e que não tenha um plano de desenvolvimento da unidade, portanto eu coordenei todo o processo de elaboração do PDU, sua implementação e avaliação. Foi uma forma também de atribuir metas as faculdades e criar ações estratégicas para os alcances desses objetivos a nível de subunidade”.

Foi possível também, promover eventos de capacitação para as faculdades:

“Promovi alguns eventos de capacitação para diretores e secretários de faculdades e em parceria alguns outros eventos de capacitação voltados para servidores do instituto, como forma de aprimorar os conhecimentos sobre os sistemas utilizados para gestão de faculdades e conhecimento de outros temas essenciais para o desenvolvimento das atividades acadêmicas administrativas”.

Outras Estratégia utilizadas para melhoras os Índices acadêmicos dos cursos de graduação:

- a- utilização dos relatórios disponibilizados pelo Sigaa para identificação de alunos que por motivo de reprovação não concluiriam no tempo adequado do curso. Isso reflete diretamente na taxa de sucesso do curso e indiretamente em outros indicadores institucionais, portanto criamos planos individuais para esses alunos para que pudessem recuperar o tempo perdido com reprovações e conseguissem concluir o curso no tempo correto. Essa estratégia foi adotada nas três faculdades e obteve importantes resultados.

b- Gestão de espaço Físico, uma forma de contribuir com a melhoria do ensino de graduação e até mesmo com a avaliação dos cursos é gerenciar o espaço físico no intuito de proporcionar melhores condições de aprendizagem. Hoje sou responsável pela gestão de espaço físico que inclui também manutenção de alguns equipamentos essenciais para realização de aulas teóricas e práticas e em alguns casos acompanhamento das reformas de salas de aula respeitando as atribuições da CPGA.

c-Melhoria da Comunicação no instituto: Um passo importante para a melhoria da comunicação no instituto foi a implementação do SAGITTA para o recebimento de demandas de alunos, o que foi essencial principalmente nesse período de pandemia. Hoje as três faculdades já estão recebendo demandas via Sagitta, mas a intenção é expandir para o instituto, criando catálogos de serviço para secretaria executiva, Direção Geral e CPGA, e criar catálogos de serviços para demandas de docentes. Diego Tavares, reforça:

“Como tenho perfil de administrador do sistema estou responsável por criar os catálogos de serviços e dar treinamento para os servidores que operam o sistema, somente em alguns casos mais complexos faço o atendimento de chamadas das faculdades”.

Experiencia Instituto de Geociências- IG

A gestão de processos na Secretaria Integrada de Graduação (SIGRAD) do Instituto de Geociências (IG) permitiu a melhoria contínua dos processos através do mapeamento, organização, controle e otimização dos mesmos, com o objetivo principal de atender às necessidades e expectativas da comunidade universitária.

A Gestão de processos na SIGRAD/IG iniciou em outubro de 2018, com a chegada de uma Administradora pertencente ao Subprograma GESTQUALI ao Instituto. Com o intuito de melhorar a gestão de suas Faculdades, o IG decidiu por implementar uma Secretaria Integrada que atendesse aos 4 cursos de graduação do Instituto, portanto, neste novo modelo de gestão de faculdades os secretários trabalhariam para as 04 faculdades, diferentemente do modelo de gestão tradicional, no qual cada secretário trabalha isoladamente para uma única faculdade. Para Larissa Pinon, Diretora Administrativa-IG:

“precisávamos mapear os processos das 4 faculdades, com o intuito de padronizá-los e otimizá-los, tendo em vista que a integração das secretarias exigia esta padronização. Portanto, foram realizadas diversas reuniões com os responsáveis pelos processos, são eles: secretários e diretores de faculdades, com o objetivo de mapear os processos críticos pertencentes às secretarias das

faculdades. Após o mapeamento, criamos processos padronizados e otimizamos os mesmos. O processo de mapeamento demandou bastante tempo do grupo, tendo em vista que precisávamos da presença de todos nas reuniões, e tínhamos que adequar a agenda de todos os envolvidos para as reuniões acontecerem. A padronização também foi um processo que demandou tempo, pois tivemos que verificar de que maneira o processo deveria ser para ser efetivo”.

Portanto, através da experiência com a Gestão de Processos no IG, podemos citar algumas vantagens:

a- A Gestão de processos permitiu melhorar os processos e por quais setores os mesmos percorrem até a sua finalização, antes o que se tinha era visão da gestão departamental, onde só se conhecia uma parte do processo, não conhecendo por onde o processo iria percorrer até a sua finalização. Portanto, o mapeamento ajuda a ter processos claros e bem definidos, podemos visualizar o processo como um todo e até mesmo propor melhorias, caso necessário;

b- A Gestão de processos também criou sinergia entre as pessoas e áreas envolvidas, pois tendo em vista que o foco são os processos faz-se necessário essa integração entre as áreas envolvidas, de maneira a contribuir para a gestão dos processos e para o mapeamento dos mesmos com o objetivo principal de agregar eficiência e eficácia aos processos.

c- A Gestão de processos permitiu também a otimização de processos e uma das vantagens dessa otimização foi a redução de custos com material de expediente, tendo em vista que através do mapeamento de processos, pudemos identificar uma melhoria, que foi a utilização da ferramenta SAGITTA (Sistema de Atendimento ao Usuário da UFPA) para diversas solicitações de alunos. Portanto, agora os alunos podem realizar suas demandas online, sem precisar ir presencialmente à Secretaria preencher formulários para suas solicitações. Outra vantagem é a melhor distribuição de recursos humanos, tendo em vista que com o mapeamento de processos pudemos verificar qual a quantidade ótima de servidores que poderiam atender as demandas da Secretaria de maneira efetiva, e com isso remanejamos alguns servidores para outras subunidades que estavam precisando.

Experiência Instituto de Ciências Exatas e Naturais-ICEN

No ICEN, mais especificamente na faculdade de matemática, as primeiras ações do GESTQUALI aconteceram em junho/2018, com visitas agendadas para realização do mapeamento de processos e mapeamento de competências. Na ocasião, foram realizadas

as entrevistas referentes ao mapeamento do processo de Planejamento da oferta curricular por período letivo, com a então diretora da Faculdade Profa. Joelma Morbach e a vice-diretora profa. Cristiane Ruiz. Destas visitas resultou o POP e o Fluxograma do referido processo, que foi aprovado pela direção da FACMAT.

A presença do GESTQUALI na FACMAT certamente facilitou consideravelmente a transição das diretorias em 2019, isto porque, na função de diretor administrativo há um ano, já dominava todas as atividades da faculdade e a equipe de servidores estava muito bem alinhada, assim, os novos diretores não enfrentaram grandes problemas em receber a gestão da faculdade, tendo em vista que foram bem assessorados no repasse de informações, bem como, não precisaram se preocupar com qualquer quebra de rotina ou atividade da Faculdade.

Como previsto nas atribuições do diretor administrativo, uma das atividades desenvolvidas foi o levantamento de informações sobre os principais processos desenvolvidos na faculdade. Houve um período de intensa observação e estudo sobre cada uma das atividades realizadas.

Durante primeiro ano, fizemos o mapeamento de 7 processos que são:

- Processo de oferta curricular por período letivo;
- Processos de integralização de atividades complementares;
- Processo de integralização curricular;
- Processo de formatura e expedição de diplomas;
- Processo de aproveitamento de estudos;
- Processo de Matrícula em TCC; e
- Processo de prescrição de alunos.

Todos esses processos foram acompanhados e coordenados pelo diretor administrativo e ao longo deste período vêm sendo sempre atualizados e melhorados. Além dos processos listados acima, foram mapeados ainda os processos de Revisão de Conceito e processo eleitoral para direção da Faculdade, além destes, estão em fase de elaboração os mapeamentos dos processos de revisão do PPC e ENADE.

Ao longo destes 3 anos na Faculdade de Matemática, relata Almir Sousa, Diretor Administrativo-ICEN:

“procuramos consolidar as atribuições que definimos como inerentes a função do diretor administrativo GESTQUALI. Assim, buscamos contribuir com ideias e direcionamentos administrativos no dia a dia da Faculdade. Realizamos o mapeamento de vários processos na faculdade como já citado e como parte da melhoria desses processos sugerimos e implantamos na FACMAT a informatização do atendimento das demandas da comunidade acadêmica por meio do sistema Sagitta, isto foi essencial para a manutenção dos serviços da faculdade durante a pandemia do coronavírus”.

O mapeamento e a consequente gestão dos processos da Faculdade de Matemática vem sendo importantes para trazer maior clareza e transparência às atividades desenvolvidas na Faculdade, além de possibilitar um acompanhamento mais efetivo das demandas e isto tem ajudado também na criação de novas rotinas de trabalho, na adequação dos prazos de resposta e a busca constante de melhorias dos processos.

Experiência Instituto Amazônico de Agricultura Familiar-INEAF

As experiências vivenciadas no INEAF a partir do Programa Gestquali, iniciaram no final de 2018, inicialmente com pouca aproximação e entendimento do objetivo e diretrizes do programa. Inúmeras dificuldades podem ser relatadas, tais como:

- reconhecer questões relacionadas à gestão administrativa da subunidade até então incipientes na graduação,
- afinar olhares para a relevância desta na gestão e melhoramento dos processos relacionados ao curso de graduação em Desenvolvimento Rural
- A aceitação por parte dos dirigentes quanto a atuação do Administrador, provido de um cargo técnico administrativo, na gestão da subunidade.

Após o processo de alinhamento do programa, já em estágio de consolidação, foi possível, através da vivência e do diálogo entre Diretores de forma crítica e reflexiva, seguir de forma colaborativa visando o fortalecimento do Programa.

Desta forma, em janeiro de 2021 foi possível dar andamento em vários processos anteriormente implementados pela diretora administrativa, como:

- Viagem de campo, inicialmente mapeada para compor o guia de processos do Gestquali, com uma visão bastante tecnicista, dado as circunstâncias e cenário vivenciados nos períodos iniciais. A partir do alinhamento, foi possível entender

o curso e a proposta de viagem de campo, conforme entendimento da diretora administrativa, Juciana Cardoso-INEAF:

“As viagens caracterizadas com “viagem de campo” são entendidas por disciplinas, essas atividades precisam do referencial de realidade que as turmas constroem, durante suas viagens e estadias junto as famílias das comunidades rurais. Essa confrontação do saber teórico (conteúdos em aula) e saber prático (experiências nas realidades de vivências e aulas práticas) promove o saber crítico e contextualizado, proposto pelo curso”.

Isto significa que todos os nove períodos do curso dependem, diretamente, das atividades curriculares práticas (dentro e fora do campus de Belém) e de vivência dos discentes (viagens de vivência nas realidades rurais), portanto devem ser tratadas e mapeadas com olhar diferenciado.

- Atualizações do manual do calouro, item indispensável para o discente iniciante do curso, para que conheça procedimentos e entenda a proposta do curso, ainda em processo de reconhecimento pelo MEC, portanto parcialmente novo em concepção e entendimento.
- Atualização de resoluções, como a voltada ao Trabalho de Conclusão de Curso-TCC, necessária para aproximação do discente à pesquisa acadêmica e qualidade nas produções na área de atuação do curso.

Considerações Finais

Ao considerar a questão central deste artigo com objetivo de relatar a implantação do Programa Gestão da Qualidade e seus desdobramentos junto as Unidades e Subunidades dos cursos parceiros do programa, foi possível descrever experiências desenvolvidas em um tempo cronológico que pode ser considerado insuficiente, de certa forma, para afirmar transformações em relação ao modelo de implantação do programa Gestquali. No entanto, é possível verificar que o aprender organizacional das experiências aqui relatadas possibilitou a mudança do foco do trabalho, isto é, deixou-se de pensar individualmente e em estratégias para executar tarefas impostas, externas aos interesses locais e muitas vezes sem resultados positivos, para iniciar um processo de reflexão sobre a importância do trabalho coletivo para a realização de um planejamento construído a partir dos dados da realidade concreta e da interação da comunidade com a unidade e subunidades dentro de seus processos organizacionais.

Salienta-se, porém, que dificuldades existem em todo processo de mudança, principalmente quando elas estão relacionadas à alteração do campo ou território social, quanto ao processo coletivo de trabalho. No entanto, estratégias de superação dessa realidade podem ocorrer em propostas onde ocorra o deslocar do foco de referência de um indivíduo centrado nas necessidades para a existência de um sujeito do desejo de melhoria, caracterizando a própria superação da alienação do trabalho e da noção de cidadania (SÁ, 2001).

Dessa forma, recomenda-se iniciar um processo de reflexão nas IFES sobre a importância do trabalho coletivo de mapeamento dos processos organizacionais vigentes e a sua reanálise dentro de formatos mais estratégicos, que esses possam dar celeridade e priorizar a qualidade no serviço público.

Internamente sugere-se construir um trabalho coletivo para a realização de um planejamento com suas unidades e subunidades dentro de seus processos organizacionais objetivando a qualidade para os cursos de graduação.

Referências Bibliográficas

Oliveira, J. A de et al. Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. *Production* [online]. 2011, v. 21, n. 4 [Acessado 3 Setembro 2021], pp. 708-723. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-65132011005000044>>. Epub 16 Set 2011. ISSN 1980-5411. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132011005000044>.

SÁ, M. de C. Subjetividade e projetos coletivos: mal-estar e governabilidade nas organizações de saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 151-164, 2001.

SPINK, P. K. The rights approach to public management: experiences from Brazil. *Revista de Administração de Empresas*, v.40, n.3, p.4565, 2000.

_____. Avaliação democrática: propostas e práticas. **Fundamentos de Avaliação** Coleção Abia - Associação Brasileira Interdisciplinar de Aids, Rio de Janeiro, n.3, 2001.