

GESTÃO POR PROCESSOS: SUA APLICABILIDADE NA MELHORIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS AO ALUNO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS

MANAGEMENT BY PROCESSES: ITS APPLICABILITY IN IMPROVING STUDENT SERVICES IN PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Edilson Silva Diniz ¹

Fabricio Rigui Botega ²

Helen Márcia Ferreira Marques ³

RESUMO

Esta pesquisa trata-se de uma análise investigativa que teve como objetivo apurar os resultados que se deram em face das variáveis geradas com a ação da gestão por processos no gerenciamento dos serviços prestados ao aluno em uma Instituição de Ensino Superior Privada (IESP). O crescimento contínuo do número de IESP, a demanda de novos alunos e as adequações às exigências do Ministério da Educação tem acarretado preocupação por parte das mesmas, uma vez que, torna-se mais difícil manter-se competitiva no mercado de ensino superior, a IESP analisada buscou na gestão por processos uma forma de melhorar o serviço prestado ao aluno referente à exaustiva demora do processo transcorrida entre a solicitação e resposta, motivo de insatisfação dos mesmos e evasões. A gestão por processos tem como ação facilitar o exercício da compreensão em como os processos de uma organização funciona e interage entre os setores e dessa forma estruturar e integrar todos esses processos funcionais melhorando a fluidez e qualidade dos serviços. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois está embasada na cientificidade dos referenciais teóricos que tratam do tema em questão, com abordagem qualitativa cuja apuração se deu através dos instrumentos de coleta de dados onde foram utilizados o questionário aberto e a observação sistemática, cujos resultados coletados e analisados se mostraram positivos quanto à rapidez no fluxo dos processos, diminuindo consideravelmente a espera do aluno por uma resposta, contudo, existem algumas variáveis que precisam ser ajustadas como, por exemplo, a adequação do colaborador. Mediante os dados resultantes conclui-se que a aplicabilidade da gestão por processos nos serviços de atendimento ao aluno em IESP pode influenciar de forma positiva na otimização dos processos acadêmicos melhorando todo o fluxo de tramitação agregando dessa forma valor e qualidade ao serviço prestado.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão por processos; Serviço ao aluno; Mapeamento de processos.

ABSTRACT

This research is an investigative analysis that aimed to ascertain the results that occurred in view of the variables generated with the action of management by processes in the management of services provided to the student in a private Higher Education Institution. The continuous growth in the number of IESP, the demand for new students and the adaptations to the requirements of the Ministry of Education has caused concern on their part, since it becomes more difficult to remain competitive in the higher education market, the analyzed IESP sought in the management by processes a way to improve the service provided to the student regarding the exhaustive delay of the process elapsed between the request and the answer, reason for dissatisfaction and dropouts. The management by processes has the action of facilitating the comprehension of how the processes of an organization work and interact among the sectors, and thus structure and integrate all these functional processes, improving the fluidity and quality of the services. This is a bibliographical research, because it is based on the scientificity of the theoretical references that deal with the theme in question, with a qualitative approach whose verification occurred through the instruments of data collection where the open questionnaire and systematic observation were used, whose collected and analyzed results were positive as to the speed in the flow of processes, reducing considerably the student's wait for an answer, however, there are some variables that need to be adjusted such as the suitability of the collaborator. Through the resulting data it is concluded that the applicability of the management by processes in the student services in HEIs can positively influence the optimization of academic processes, improving the entire flow of processing, thus adding value and quality to the service provided.

KEYWORDS: Process management; Customer service; Process mapping.

¹Professor Mestre em Ciência da Educação, bacharel em administração. E-mail: pretodicko@gmail.com

²Professor Mestre em Ciência da Educação, bacharel em administração. E-mail: ffrighi1979@gmail.com

³Professora Mestra em Ciência da Educação, bacharel em administração. E-mail: helenmarques427@gmail.com

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos o mercado de ensino superior brasileiro vem sofrendo intensas transformações e as Instituições de Ensino Superior Privadas buscam adequar-se a esse mercado mudando sua forma de gerir e operacionalizar suas atividades baseadas nas exigências dos consumidores em concomitância com as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação, o mercado de ensino superior privado vem se tornando bastante competitivo desde a aprovação da Lei nº 9.131 de 24 novembro de 1995, (Brasil, 2018) que redefiniu a criação de novas instituições de ensino superior entre outros critérios. No Brasil, a formação das universidades atrelou-se à idéia de uma Instituição de Ensino Superior (IES) que reunisse ensino, pesquisa e extensão e que, ao oposto das escolas superiores anteriores, englobasse diferentes esferas de conhecimento, incluindo as ciências básicas, as ciências humanas e sociais e não permanecesse unicamente atrelada à formação de profissionais, mas também de pesquisadores dentro deste contexto inclui-se a melhoria de todos os serviços direcionados aos clientes, nesse caso, os alunos.

Com a abertura de novos cursos ao longo dos anos e com os programas do Governo Federal de incentivo à educação como o Financiamento Estudantil - FIES, criado em 1999 e o Programa Universidade para Todos- ProUni, criado em 2004, houve uma crescente demanda de candidatos ao ensino superior privado, onde o número de matriculados nas diversas Instituições de Ensino Superior Privadas (IESPs) cresceu vertiginosamente e conseqüentemente a tal fato, as demandas de variados serviços prestados ao aluno. Com tais modificações o mercado de ensino superior privado ficou mais exigente e competitivo, assim como seus consumidores.

Diante dessa premissa, a IESP analisada preocupou-se não somente em está conforme as Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, mas também com qualidade na execução de seus serviços prestados

ao atendimento do aluno buscando soluções para os problemas gerados com a demora dos processos, bem como uma forma de evitá-los, sendo assim, buscou na gestão por processos uma forma de melhorar seus serviços almejando compreender e agilizar as etapas necessárias para a fluidez do serviço com eficiência e eficácia na execução dos mesmos, e assim manter-se competitiva no mercado de ensino superior privado, a mesma buscou na gestão por processos o gerenciamento de forma integrada de seus departamentos responsáveis pela execução dos serviços voltados ao alunos, bem como, a utilização de vários meios estratégicos tal como, o uso do mapeamento de processos muito utilizado na gestão por processos como forma de melhoria contínua dos serviços prestados, além do diagnóstico de possíveis falhas e entraves pré existentes para que haja a devida adequação, cujo foco principal é chegar ao ápice do objetivo traçado e esperado pela empresa que é a excelência nos seus serviços prestados e para isso é necessário que haja um bom gerenciamento organizacional.

Diante do exposto levantaram-se os seguintes questionamentos: Os resultados gerados na IESP com a aplicação do novo modelo de atendimento ao aluno com o formato de gestão por processos foram positivos? O uso da gestão por processos pode gerar benefícios para esse tipo de organização? Na análise do problema e do estudo da atuação da gestão por processos em IESP viu-se a oportunidade de investigar e levantar quais os resultados gerados com a aplicação da gestão por processos no serviço de atendimento ao aluno, e quais os possíveis benefícios que o uso contínuo deste tipo de gestão pode gerar a esse tipo de organização.

A orientação por gestão por processos proporciona a compreensão em como os processos de uma organização funcionam e interagem constatando entraves, incertezas e redundâncias e viabiliza possíveis melhoras nos mesmos, de maneira que a organização possa ter uma atuação melhor. Para se ter uma visão panorâmica do cenário, é preciso enxergar a IESP como

um organismo, no qual cada departamento, processo e ação devem funcionar de forma integrada para garantir a sobrevivência de todo o sistema acadêmico/administrativo e institucional da referida instituição de ensino.

Nessa perspectiva de gestão é defendida que a visão organizacional departamental seja deixada de lado e que haja foco nos processos em geral, onde o passo a passo de cada processo se faz necessário para que ocorra a análise e identificação do problema ao longo de sua tramitação e compreender o que está ocorrendo para que seja feito os reparos necessários e se faça uma boa gestão. Quando as organizações começam a ser conduzidas através da gestão por processos os colaboradores começam a focar nos processos e não mais nos departamentos tornando assim os serviços alinhados e integrados de forma a tornar todo o processo mais eficiente e eficaz.

Esta pesquisa teve como objetivo a investigação dos resultados que se deram em face das variáveis geradas com a ação da gestão por processos aplicada aos serviços prestados ao aluno em uma IESP. A mesma justifica-se pelo interesse de investigação desta área e da análise de como a gestão por processos pode influenciar no processo de melhoria de serviços prestados ao aluno, bem como no diagnóstico de falhas que causam a demora na resolução dos processos acadêmicos, dessa forma buscou-se investigar a atuação desse tipo de gestão e como a mesma pode ser norteadora no quesito de resoluções de problemas e aprimoramento de serviços acadêmicos. A escolha deu-se também pela possibilidade de poder contribuir futuramente com a comprovação de resultados satisfatórios e concretos relacionados à aplicação da gestão por processos no aprimoramento dos processos de serviços ao aluno em Instituições de ensino superior privadas.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa quanto à abordagem foi de origem qualitativa que envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada,

quanto à natureza trata-se de uma pesquisa aplicada porque objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, teve como lócus de investigação uma IESP, com relação aos procedimentos para a coleta de dados, a mesma deu-se por meio de observação sistemática e questionário de perguntas abertas para a extração de dados.

Neste artigo será apresentada a revisão de literatura como base bibliográfica deste estudo e fonte de conhecimento e compreensão cujo objetivo é o de se obter uma revisão literária sobre os conceitos e funcionalidades da gestão por processos e ferramentas gerenciais de melhoria, em seguir será visto as questões metodológicas, resultados do trabalho com os dados obtidos bem como sua interpretação e análise, finalizando com a conclusão sobre a pesquisa aqui tratada.

PROCESSO E GESTÃO

Para que se obtenha ao longo da leitura deste artigo um melhor entendimento sobre a funcionalidade da gestão por processos na melhoria dos serviços prestados em uma organização em relação à gestão funcional tradicional conforme alguns autores citados no decorrer do estudo proposto explanar-se-á de forma sucinta sobre as referidas gestões mencionadas. Apesar de o processo administrativo ser relevante no que tange seu contexto em relação ao uso de recursos, o motivo substancial para estudá-lo é seu estímulo sobre o desempenho nas empresas, Maximiano (2004), sendo assim, é interessante ressaltar as características diferenciais da gestão por processos em relação à gestão funcional tradicional aplicada na maioria das organizações convencionais brasileiras, uma vez que, “na organização funcional, as pessoas são distribuídas por departamentos funcionais que se responsabilizam pelas tarefas daquele setor; na organização gerida por processos as pessoas fazem parte de uma equipe

responsável pelas tarefas de um processo multifuncional” (DE SORDI, 2008, p.27).

Diante deste contexto serão expostas através da revisão de literatura conceitos sobre o tema tratado nesta pesquisa, suas características, funcionalidade, objetivos, ferramentas gerenciais, assim como conceitos de processos acadêmicos e administrativos, dessa forma, a investigação feita na IESP sobre a gestão de processos acadêmicos na implantação de um novo modelo de atendimento ao aluno será compreendida em sua totalidade.

DEFINIÇÃO DE PROCESSO E DE GESTÃO

É importante conhecer e entender o significado do que é processo, assim como o conceito de gestão para então adentrar ao contexto do estudo proposto, entre os significados da palavra processo encontrados os que se direcionam ao contexto organizacional e é útil para a compreensão desse estudo, conforme o Dicionário Michaelis online (2022) define-se “processo” como:

1. Ação de proceder;
2. Ação ou operação contínua e prolongada de alguma atividade; curso, decurso, seguimento.
3. Sequência contínua de fatos ou fenômenos que apresentam certa unidade ou se reproduzem com certa regularidade; andamento, desenvolvimento.
4. Método empregado para se fazer alguma coisa; maneira; procedimento.
5. Conjunto de papéis relativos a um assunto pendente qualquer, encaminhado a um órgão administrativo oficial.

Então, pode-se definir que processo é uma série de procedimentos contínuos que são tomados e desenvolvidos com a intenção de alcançar um objetivo específico. ‘Um processo é um conjunto de atividades estruturadas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado’ (CHIAVENATO, 2010. p.167). Pode-se então dizer que

processo é um grupo de atividades que alteram recursos de entrada, cujo objetivo é obter os resultados planejados na saída, são sucessivas ações de transformações cujo objetivo principal é o resultado final, ou seja, compõe uma ordem das atividades de trabalho no tempo e no espaço, tendo um começo e um fim e entradas e saídas visivelmente identificadas. (CHIAVENATO, 2010).

Maximiano (2011, p.05) fala que, “Processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim, que utiliza recursos, como trabalho humano e equipamentos, para fornecer produtos e serviços”, e dentre os recursos de entrada de um processo organizacional podemos citar equipamentos, materiais, mão de obra, conhecimento, recurso financeiro e informação, onde ao final do processo de transformação resultarão em bens e serviços. Em um contexto geral, (WILDAUER E., &WILDAUER L. 2015, p. 25) comentam que “os processos geram valor para a empresa, uma vez que, podem ser julgados como ativos”, ou seja, entre os aspectos que na concepção dos autores geram valor para empresa pode-se dizer porque:

- Auxiliam a comunicação entre os setores da instituição;
- São encarregados pela produção de bens e serviços notados pelo cliente transmitindo
- como a instituição trabalha;
- Consentem que a visão, missão e as estratégias sejam colocadas em ação;
- Consentem que as tecnologias de informação sejam efetuadas conforme as regras do negócio;
- São encarregados por executar as ações, localizar falhas ou erros, evitar entraves e conceder o desenvolvimento e aplicação de melhoria no processo produtivo;
- Participam da visão integrada do negócio da empresa em conjunto com as pessoas e as tecnologias.

Percebe-se como um processo está profundamente ligado à produção de bens e serviços e como bem gerenciado pode trazer resultados satisfatório para a organização.

Em se tratando do conceito de gestão dentro do propósito aqui tratado, segundo o Dicionário Michaelis online (2022), define-se como “gestão”: “Ato de gerir ou Administrar”, ou seja, a gestão trata de todo gerenciamento do processo desde o início até sua finalização, ou conforme a natureza do processo de todo o ciclo organizacional como um todo.

A gestão constitui-se em conseguir resultados, no caso, bens e serviços, onde há o envolvimento de pessoas nas elaborações e execuções das tarefas, afim de se obter o(s) objetivos em comum, porém, existem ações a serem seguidas para que o objetivo da gestão seja executado de forma organizada alcançando assim a eficiência nos resultados.

São quatro funções administrativas que representam um ciclo contínuo: planejamento, organização, direção e controle,

Conforme Chiavenato (2009, p.27-28), as funções administrativas têm os seguintes contextos:

Planejamento significa traçar o programa de ação, reflete a maneira como as decisões tomadas pela empresa são transformadas em planos e programas para serem aplicados no futuro; Organização significa maneira como a empresa distribui a autoridade, responsabilidade, atividades e recursos; Direção significa conduzir e orientar as pessoas, reflete o estilo de gestão e de liderança adotado em todos os níveis da empresa; Controle significa verificar se o que foi planejado e organizado foi executado.

Esses quatro processos são a base para uma boa gestão, onde os mesmos podem ocorrer em todas as áreas da empresa. Pode até parecer muito simples e seqüencial o planejamento, organização, direção e

controle, porém, Chiavenato, (2009, p. 28) afirma que “o processo administrativo pode ter suas etapas invertida ou desenvolvida simultaneamente”.

Diante dessa premissa, pode-se entender que conforme a necessidade da organização os processos sejam eles operacionais, administrativos ou gerenciais podem ter suas fases trocadas ou até mesmo serem efetuadas simultaneamente, não sendo necessariamente seguir a sequência padrão. Entretanto, as organizações antes de qualquer ação precisam ter todo o planejamento do que almejam alcançar em um determinado período de tempo e esse tipo de planejamento pertence à alta direção da organização, no caso da IESP em estudo, após ser detectado que havia uma demasiada demora nos processos acadêmicos após o aluno dá entrada, coube a mantenedora reunir seus principais gestores para discutir o problema e diagnosticá-lo expondo todas as características da situação, informações sobre o problema a ser confrontado, os objetivos a serem obtidos e recursos necessários para a implementação de um plano de ação. Baseado nos conceitos de processo e gestão pode-se entender que para se gerir uma organização deve-se está em conformidade com as ações de planejar, organizar, dirigir e controlar e para tal feito é necessário a utilização de ferramentas de gerenciamento disponibilizadas para cada tipo de gestão e organização, que no caso do estudo proposto trata-se da gestão por processos voltada para a gestão de uma instituição de ensino superior privada.

GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos é uma técnica onde todas as funções executadas em uma empresa nos diversos setores são incorporadas e padronizadas onde os processos são reavaliados e aprimorados estrategicamente em busca de uma melhor atuação. Petenate (2017). No caso da IESP analisada, a gestão por processos foi direcionada ao atendimento do aluno onde havia a problemática da demora nas execuções dos

processos acadêmicos, cujos setores envolvidos, assim como os demais da instituição de ensino trabalhavam baseados na gestão funcional tradicional. Pavani e Scucuglia (2011), falam que somente a partir de 2010 que o Brasil obteve suas primeiras certificações profissionais CBPP (Certified Business Process Professional), titulação concedida a profissionais que aplicam metodologias bem sucedidas de BPM (Business Process Management) que nada mais é que o gerenciamento de processos de negócios, uma abordagem que foi desenvolvida para facilitar a complexidade dos processos individuais organizacionais internos e externos e que vem tomando espaço considerável no meio organizacional o que profissionalizará a gestão das empresas sob a perspectiva de processos.

Na gestão por processos há uma integração de todas as atividades, colaboradores, gestores, equipamentos e informação de todos os departamentos sistematicamente, cujo objetivo é o aumento da produtividade, alinhamento, padronização e aprimoramento dos processos de trabalho. Di Sordi (2008, p, 27), ressalta que “na organização funcional, as pessoas são distribuídas por departamentos funcionais que se responsabilizam pelas tarefas daquele setor; na organização gerida por processos, as pessoas fazem parte de uma equipe responsável pelas tarefas de um processo multifuncional”. A gestão por processos representa um corte do padrão funcional, onde proporciona uma visão interfuncional de como os processos ponta a ponta devem ser geridos objetivando a eliminação dos impactos prejudiciais dos conflitos gerenciais internos. (PAVANI&SCUCUGLIA, 2011).

Baseada nesse princípio a IESP, no caso, a mantenedora que ainda trabalha com o modelo de organização funcional tradicional nos demais setores da instituição, resolveu aplicar no serviço prestado ao aluno um novo modelo de atendimento e execução de processos operacionais acadêmicos baseados na identificação e integração dos setores envolvidos, a fim

de melhorar sua gestão voltada à satisfação de seu principal cliente, o aluno.

Durante o tempo de investigação observou-se que anteriormente havia setores interdependentes por onde passava os processos acadêmicos e que por algum motivo desconhecido pela alta direção demoravam a ser despachados ocasionando conflitos internos, demora e descontentamento por parte dos interessados na resolução.

O fluxo de trabalho do processo descreve a sequência de execução das diversas atividades que o compõem, indicando a atividade ou as atividades possíveis de execução após a conclusão de cada uma de suas atividades. A complexidade aumenta à medida que há blocos de atividades que são executados em paralelo, o que gera uma relação de dependência entre o resultado obtido dessas atividades e a decisão sobre o caminho a ser seguido para a continuação do fluxo de trabalho do processo. (DI SORDI, 2008, p.62).

A análise do processo na implementação de melhorias empreende esforço e dedicação de recursos, segundo Di Sordi (2008), a gestão por processos proporciona às empresas forma de redesenhar e reestruturar seus processos analisando de forma sucinta todos os procedimentos cometidos tendo como objetivo a melhoria contínua.

Ainda sobre a concepção do autor acima citado para que isso ocorra é necessário que haja alguns critérios para que se alcance o objetivo esperado, tais como:

- **Alocação de pessoas** – os colaboradores fazem parte de uma única equipe que é responsável pelas atividades de um processo multifuncional;
- **Autonomia operacional** – delegar autoridade ao colaborador no sentido de valorizar e fortalecer sua individualidade e comprometimento nas decisões essenciais ao cumprimento das tarefas a ele impostas;

- **Avaliação de desempenho** – São avaliadas todas os colaboradores envolvidos, na gestão por processos o que vale é o resultado final;
- **Cadeia de comando** – gerenciamento baseado em negociação e colaboração, apenas o processo de negócio é gerenciado pelos “donos do processo” o gestor tem que negociar e exercer influência; · Capacitação dos indivíduos – amplitude tanto dos processos de negócio, quanto da independência e responsabilidade dada aos colaboradores;
- **Escala de valores da organização** – desenvolvimento e participação do trabalho através da comunicação, transparência nas execuções de tarefas, colaboração e cobrança mútua no decorrer de todo processo;
- **Estrutura organizacional** – hierarquia reduzida, visão voltada à proposição de valor na entrega final do produto;
- **Medidas de desempenho** – valoriza-se o desempenho de cada processo, de forma a conservar a integração contínua de valor às suas assertivas de entrega;
- **Natureza do trabalho** – o colaborador pode executar várias atividades ao longo do processo de negócio, tanto de natureza operacional quanto de coordenação;
- **Organização do trabalho** – trabalho é organizado por processos multifuncionais, de forma a promover sinergia e convívio entre os profissionais de diferentes competências e habilidades indispensáveis aos difusos processos de negócios;
- **Relacionamento externo** – processo colaborativo através de parcerias em que todos possuam a sua sustentabilidade garantida;
- **Uso da tecnologia** – forte procura por recursos tecnológicos, de forma a conceder a intercomunicação entre os vários sistemas de

informação dos setores funcionais, bem como áreas internas e externas à organização.

No que se refere à gestão de processos acadêmicos em uma IESP é relevante que os mesmos sejam operacionalizados de forma ágil para que os resultados sejam executados a contento do esperado tanto pelo aluno que solicitou, exige um bom serviço e aguarda uma resposta ao seu processo quanto pela IESP que espera a satisfação do seu cliente quanto aos serviços prestados com qualidade e rapidez.

Em se tratando da gestão funcional cabe ressaltar que a mesma possui uma visão diferenciada da gestão por processos, ela é orientada para sua realidade interna, as funções são fragmentadas por etapas, onde são trabalhos individuais voltados a tarefas, ou seja, os processos são acordados anexos às suas especialidades, são demarcados dentro de suas áreas específicas, as decisões acontecem verticalmente onde há a centralização de poder, tal situação gerencial pode causar baixa produtividade e problemas de qualidade nos serviços prestados. (CHIAVENATO, 2010). Mesmo trabalhando com a gestão funcional tradicional a IESP na busca pela melhoria de seus serviços prestados ao aluno resolveu gerir seus serviços voltados ao aluno baseado na gestão por processos.

Denota-se que as organizações funcionais possuem suas funções fracionadas por etapas voltadas para a realidade interna da empresa cuja cadeia de comando baseia-se na hierarquia e departamentalização vertical, enquanto as organizações que trabalham com a gestão por processos possuem uma maior flexibilidade na forma de gerir focando na integração dos processos, apoiada em equipes de processos de forma horizontal.

A decisão de aderir a uma visão por processos, esquematizar e melhorar totaliza um grande benefício organizacional, entretanto, para que isso ocorra é necessário que haja a análise e compreensão do fluxo de processos, ou seja, de como os processos se encontram e o decorrer de toda a tramitação dos mesmos, bem como a compreensão de sua importância e alinhamento

para um bom gerenciamento e, para que uma organização alcance tal performance a aplicação da gestão por processos é indicada para que se tenha através da ferramenta de mapeamento de processos uma visão mais detalhada e integrada dos serviços executados e prestados pela mesma através de seus departamentos.

Conforme Pavani e Scucuglia (2011, p. 48) “ a tarefa de modelar um processo trata-se do trabalho de representar graficamente a sequência de atividades que compõem um processo [...] a criação de novos processos ou modificações em processos existentes”. Ainda sobre os autores, a escolha da melhor notação dependerá da cultura da empresa a ser modelada e dos níveis de compreensão, no caso da IESP investigada a escolha deu-se por uma modelagem voltada somente para o atendimento ao aluno, uma vez que essa variável denotava um grande entrave para a qualidade dos serviços prestados pela IESP. Nesse sentido, segundo Di Sordi (2008), pode-se considerar que na gestão de processos as áreas envolvidas e o papel que as mesmas desempenham identificam o grau de envolvimento da área com a atividade ou com o processo de negócio.

Enxergar a organização sob a ótica de processos e geri-los de maneira a promover resultados mais alinhados às expectativas do cliente e dos acionistas tem se mostrado uma prática extremamente compatível com as demandas empresariais existentes nos mais diversos nichos de mercado. [...] A gestão por processos, consiste essencialmente em uma quebra do paradigma funcional, propondo uma visão interfuncional de como os processos ponta-a-ponta poderiam ser mais bem geridos visando eliminar os efeitos maléficis dos conflitos internos. (PAVANI & SCUCUGLIA. 2011. pp, 102-103).

Em conformidade ainda com os autores acima citados os interesses do processo vão além dos limites dos interesses departamentais e todas as decisões gerenciais começam a ser internalizadas, entendidas e

determinadas pelo ângulo de processos, ou seja, na visão funcional os processos são compostos por atividades executadas por um departamento distinto, já na gestão por processos, há uma ação chamada de ponta-a-ponta, os processos vão além das paredes de cada departamento, percorre todas as áreas e cargos de uma estrutura organizacional.

Na gestão por processos cada gestor responde diretamente pelo resultado, sob a visão das exigências do cliente, Pavani e Scucuglia (2011, p.130) retratam bem isso quando comentam que “os indicadores operacionais, bem como o cumprimento de controles internos e metas de desempenho operacionais são requisitos do dono do processo, pois este é que conhece o impacto ponta-a-ponta de cada atividade”.

Na concepção de Oliveira (2007, p.19), processo é “um conjunto de atividades seqüenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa”, desse modo, o reitor da IESP analisada tomou para si a responsabilidade dos dados resultantes do novo modelo de atendimento ao aluno baseado em gestão por processos, onde através dos indicadores operacionais foi possível estabelecer requisitos para execução do programa conforme sua base de resultados, distribuindo entre os gestores a incumbência de gerenciar o novo modelo de atendimento.

GESTÃO DE PROCESSO & GESTÃO POR PROCESSO

É importante destacar que há uma diferença entre a gestão de processos e a gestão por processos, embora as expressões assemelhem-se cada uma possui um significado distinto. A “Gestão por Processos” é mais abrangente; aborda toda a organização: gestão, estratégia, planejamento etc. Possui característica muito mais “macro” se apenas comparada com “Gestão de Processos”. Envolve desenvolvimento de competências, negócios e mercados. (De Sordi, 2008 como citado em

Briaga, 2010, p.78). De forma simples e objetiva Prado Júnior (2013), explica a diferença entre gestão de processos e gestão por processos, na primeira se trabalha com a melhoria contínua dos processos, contudo essa gestão ocorre de forma isolada de um ou mais processos, já na gestão por processos trabalha-se com a prática da análise, modelagem e a implementação dos processos tendo como intuito mudar a estrutura da organização, ou seja, a gestão por processos trabalha baseada em serviços ponta a ponta ao contrário da gestão de processos que possui uma visão tradicional de funções e estruturas administrativas.

Quanto ao sentido, vale ressaltar que a gestão de processos se refere a uma visão limitada da organização onde os processos são monitorados e funcionam conforme planejados, já a gestão por processos trabalha com uma visão sistêmica de toda a operação da organização trabalha de forma dinâmica a interação entre todos os processos. Nesse tipo de gestão se trabalha com diversos setores de forma concomitante identificando os entraves existentes otimizando dessa forma o tempo e unificando toda a empresa mensurando os resultados de forma mais precisa facilitando circunstancialmente nas tomadas de decisão e na melhoria contínua dos processos e serviços tornando dessa forma a empresa mais competitiva no mercado.

MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento, desenho ou modelagem de processos é o método utilizado para descrever cada processo, analisá-lo e redesenhá-lo. Seu objetivo é a compreensão desses processos por todas as partes interessadas, possibilitando-se analisar criticamente pontos de incremento de melhorias que possam ser aplicados (PAVANI JUNIOR & SCUCUGLIA, 2011).

O mapa de processos é uma ferramenta muito utilizada na gestão e tem como objetivo principal descrever o fluxo de trabalho através de fluxogramas, gráficos, diagramas, onde mostra todos os envolvidos no

processo, assim como evidencia a área onde o processo precisa ser melhorado. Durante a pesquisa soube-se que a alta direção da IESP buscou mapear através de seus gestores todo o caminho percorrido pelo processo acadêmico e os respectivos setores para melhor compreensão e análise dos fatos, para só então tomar uma decisão quanto ao novo modelo de atendimento ao aluno.

Na atividade de mapeamento de processos, é realizado o levantamento do fluxo de atividades que permeia a organização, seguindo a sua passagem por diversos departamentos, áreas e funções, nos quais podem ser identificados gargalos e duplicidade de atividades. (MIYAMOTO CITADO EM HORBEA 2015). Segundo Pradella (2012) citado em Souza (2014, p. 25), “os processos não são totalmente visíveis dentro das organizações, o mapeamento dos mesmos funciona como uma ferramenta onde é possível analisar criticamente cada processo, tornando-o melhor e otimizado”. Os processos são constituídos por diversas tarefas ou atividades inter-relacionadas e gastam recursos na sua ação, tais como dinheiro, tempo, materiais, etc. A atividade de mapear um processo condiz com o trabalho de reproduzir graficamente a sequência das atividades que compreende um processo na empresa. (PAVANI JÚNIOR & SCUCUGLIA. 2011).

O mapeamento de processo funciona como uma ferramenta de detalhamento e aperfeiçoamento que identifica as anomalias nos fluxos buscando soluções e melhorias.

Mapear ajuda a identificar as fontes do desperdício, fornecendo uma linguagem comum para tratar dos processos de manufatura e serviços, tornando as decisões sobre os fluxos visíveis, de modo com que se possa discuti-las, agregando conceitos e técnicas enxutas, que ajudam a evitar a implementação de algumas técnicas isoladamente, formando a base para um plano de implementação e mostrando a relação entre o fluxo de informação e o fluxo de material. (Corrêa citado em Salgado 2011, p. 16).

Dentre os itens a serem definidos no mapeamento de processos em uma IES o primeiro a ser feito é discriminar os processos organizacionais na instituição, logo depois conhecer sua legislação vigente, sua estrutura funcional levando em conta sua missão, visão, objetivos, metas e valores. Fazer todo o levantamento da situação atual, dos fluxos, insumos, produtos e demais informações pertinentes aos processos em questão. (PRADO JÚNIOR, 2013).

Conforme investigação feita sobre o novo modelo de atendimento implantado na IESP, a alta direção baseada nos princípios de mapeamento de processos, fez um levantamento do número de processos acadêmicos em atraso devido ao alto índice de reclamação, analisou e constatou que muitos desses processos permaneciam parados além do tempo determinado para cada serviço em determinados setores, motivo pelo qual designou aos responsáveis pelos setores envolvidos, a geração de relatórios baseado nos fluxos de demanda, a fim de obter parâmetros necessários para uma tomada de decisão em relação a melhoria e implementação do processo em questão. Para que uma organização exerça sua função de maneira eficaz, ela precisa identificar e gerir várias atividades interligadas. Uma atividade que usa recursos e que é gerida de forma a facilitar a conversão de entradas em saídas pode ser julgada um processo.

METODOLOGIA

Cabe ressaltar que antes de qualquer trabalho científico é imprescindível fazer uma pesquisa bibliográfica, Fonseca (2002), fala que todo trabalho começa com uma pesquisa bibliográfica, fato que proporciona ao pesquisador entender o que já foi analisado e estudado sobre o assunto, contudo, é necessário que o pesquisador seja criterioso ao escolher seu material de pesquisa de modo a não comprometer sua pesquisa com resultados de dados coletados ou

processados de forma errônea. Devido a tal fato, para a elaboração desta pesquisa houve todo o esmero na hora de pesquisar materiais bibliográficos como livros, artigos, dissertações, teses, etc., para construção de elementos que fornecessem o embasamento teórico para a temática aqui tratada.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa quanto à abordagem, foi tanto de origem qualitativa, pois se preocupa com a compreensão dos fatos e o porquê das coisas e o que convém ser feito. “A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” Minayo (2001, p.14).

Quanto à natureza trata-se de uma pesquisa aplicada porque objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolve verdades e interesses locais. (GERHARDT& SILVEIRA. 2009). Quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa exploratória devido à necessidade de se investigar e definir a natureza do problema com maior precisão provendo critérios e compreensão dos fatos. (VERGARA. 2011).

Trata-se também de pesquisa de campo por tratar de fenômenos que ocorrem dentro da instituição analisada e de onde foram coletados dados através de interrogação dos colaboradores.

Foi utilizado o questionário com o propósito de extração de dados e informações que possibilitaram um trabalho de investigação criterioso quanto aos resultados apurados, “O questionário é um instrumento de pesquisa constituído por uma série de perguntas organizadas com o objetivo de levantar dados para uma pesquisa”. (FONSECA, 2002, p. 58).

Foi utilizada também como instrumento de coleta de dados a observação, “os fenômenos a estudar são contemporâneos e estão dentro do contexto da vida real” (YIN, 2005, p.113), a observação é uma técnica de

se conseguir informações apropriadas ao estudo proposto, pois ela contribuiu de forma substancial com o pesquisador a “identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento”. (MARCONI & LAKATOS, 1996, p. 79). Ainda sob a perspectiva dos autores acima, a observação contribui com o pesquisador de forma substancial constatar e ter provas relacionadas aos objetivos no qual o indivíduo não possui consciência, porém, orientam seu comportamento. Foi aplicada a observação sistemática não participante, onde foram analisados de forma imparcial e sem interferência todos os procedimentos nos setores envolvidos sem que houvesse suspeita sobre a observação, como forma de se obter os elementos necessários para se definir o problema.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa deram-se por meio de instrumentos utilizados para o tipo de pesquisa realizada onde foram feitas as respectivas coletas de dados, a devida pesquisa utilizou-se da revisão de literatura para o amparo legal da cientificidade deste estudo baseada no estudo proposto que foi utilizado pela IESP no seu novo modelo de atendimento ao aluno remodelado através da aplicação da gestão por processos.

Pode-se afirmar que os processos são constituídos de atividades preestabelecidas que são executadas em um sequencia determinada, onde conduzirão a um resultado esperado (DI SORDI, 2008). Contudo, é necessário que seja feito o controle do processo para que se possa averiguar se os resultados estão sendo à altura dos objetivos traçados.

O propósito desta pesquisa foi o de investigar e discutir a implantação do novo modelo de atendimento ao aluno baseado na gestão por processos e de que forma ela influencia ou não no processo de melhoria de atendimento e serviços ao aluno.

Quanto aos resultados encontrados verificou-se que a maioria dos colaboradores envolvidos na amostra da pesquisa já trabalham na instituição em média de cinco a dez anos, o que sugere que mesmo com a alta rotatividade de colaboradores identificada no problema da pesquisa, não reflete negativamente nos demais setores e que a IESP busca manter seus colaboradores em decorrência da experiência adquirida ao longo dos anos de empresa.

No que concerne a existência de demora nas tramitações de processos acadêmicos, segundo resultados coletados, tal situação se deu principalmente pela falta de comunicação adequada entre os colaboradores dos setores a falta de alinhamento de comunicação entre os setores envolvidos no processo causavam informações distorcidas ou a falta dela, Maximiano (2011, p. 251) fala que “a comunicação nas organizações depende da qualidade da comunicação pessoal”, para Chiavenato (2009, p. 86), “a comunicação é o processo de transmissão de informações, de interação e compreensão entre duas ou mais pessoas”. Nota-se que ambos autores defendem a necessidade de uma boa comunicação entre as pessoas dentro de uma organização, o que fica claramente entendido que a falta dela causa várias consequências e entraves na organização.

O novo modelo de atendimento aos serviços prestados ao aluno baseado na gestão por processos se mostrou positivo quanto aos resultados apurados, os fluxos de processos tornaram-se rápidos e o aluno não precisa mais esperar tanto por uma resposta à sua solicitação, porém, existem algumas variáveis que precisam ser ajustadas, levando-se em conta que é um programa recém implantado, ainda precisa de algumas adequações. Quanto à integração de parte dos setores e remanejamento de alguns colaboradores para um único setor verificou-se algumas ressalvas, visto que resultados apontam para uma sobrecarga de serviços e responsabilidades e nenhum tipo de incentivo por parte da IESP.

Pavani e Scucuglia (2011) defendem que na gestão por processos os resultados dos processos precisam ser averiguados mediante três variáveis básicas: o custo, a capacidade e a qualidade. Qualquer melhoria que tenha benefício para a organização em uma dessas variáveis já caracteriza mudanças relevantes. É relevante que se visualize a organização sob a ótica de processos e administrá-los de forma a se obter resultados satisfatórios e alinhados às expectativas do cliente. (DI SORDI, 2008). Foi observado durante o período da pesquisa que a IESP mantém constante preocupação quanto à qualidade dos serviços prestados, buscando assim manter a eficiência e eficácia desejada por qualquer instituição de ensino que busca a consolidação e reconhecimento no mercado.

Mediante os dados resultantes entende-se que a aplicabilidade da gestão por processos nos serviços de atendimento ao aluno em uma IESP pode influenciar de forma positiva na otimização dos processos acadêmicos melhorando todo o seu fluxo de tramitação agregando dessa forma valor ao serviço.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embasada nos conceitos teóricos fundamentados na bibliografia revisada que caracterizam que a gestão por processos é considerada uma abordagem disciplinar que trabalha com a gestão pró ativa das atividades e tarefas de uma organização e que tem como principal forma de atuação enxergar a organização sob a visão de processos e cujo objetivo é produzir resultados satisfatórios, concluiu-se que através desses estudos pôde-se compreender que esse tipo de gestão consiste em mapear os processos de modo a localizar e eliminar os entraves existentes e tem como foco principal os processos e não os departamentos.

Observou-se que diante da alta concorrência no mercado de ensino superior privado, além de ter que se manter enquadrada nas normas e critérios exigidos pelo Ministério da Educação que é órgão responsável por

todos os assuntos de ensino no Brasil, a IESP em questão preocupou-se com sua posição no mercado e as possíveis evasões de alunos, fato que buscou melhorar seus serviços de atendimento devido ao grande problema que se tornou a demora nas tramitações e execuções de processos e serviços acadêmicos voltados aos alunos e buscou na gestão por processo a possível solução para o referido problema.

Verificou-se no decorrer da investigação que a escolha por esse tipo de gestão pela alta direção da IESP deu-se após pesquisas de gestores envolvidos no projeto de implantação do novo modelo de atendimento ao aluno e pelo fato que a gestão por processos consiste em um corte do modelo funcional, trabalhando com a interfuncionalidade dos processos ponta a ponta, dessa forma proporciona aos envolvidos o conhecimento de todas as etapas do processo até a sua execução, consentindo assim a agilidade e rapidez nos processos, e pensando na satisfação de seu maior cliente a IESP optou por esse tipo de gestão.

Cabe ressaltar nesta conclusão que a gestão por processos foi implantada inicialmente em apenas parte de três setores distintos que trabalhavam com a tramitação de processos acadêmicos, que são a secretaria acadêmica, assessoria das coordenações e setor financeiro, os demais setores continuam sob a gestão funcional tradicional.

O novo modelo de atendimento inserido a IESP otimizou o tempo de resposta aos alunos, contudo, houve uma mudança no quadro operacional fato esse que pode vir ocorrer uma baixa na produção, já que com a mudança do fluxo de trabalho ao longo desse processo poderá haver uma má distribuição de tarefas onde alguns colaboradores ficarão sobrecarregados e pelo fato da empresa não dá nenhum incentivo, poderá causar futuramente o descontentamento dos mesmos e baixa na produção. Caso ocorra a distribuição correta de fluxo de trabalho os colaboradores terão mais foco e motivação para executar suas atividades e tarefas, a redistribuição baseada na gestão por processos tem

como foco principal a integração dos processos e para tal feito cabe a competência e responsabilidade atribuída a cada colaborador.

Notou-se que a IESP tem intenção de ampliar o novo modelo de gestão para os demais setores da instituição, porém, toda mudança organizacional ocasiona uma carga emocional grande em todos os envolvidos no processo, é necessário que haja uma visão sistemática de todo o processo por parte da alta direção e observar como os setores se integram para haver uma mudança gradativa dos mesmos. Contudo, pode-se observar que tais variáveis são estabelecidas sob diversos aspectos organizacionais e tomada de decisão, cabendo serem analisadas, estabelecidas e direcionadas de tal forma que não venham ocasionar entraves no andamento dos processos.

A observação sistemática e a aplicação do questionário permitiram a compreensão do grau de comprometimento dos gestores e colaboradores envolvidos, assim como também o descontentamento e desmotivação por parte de alguns deles, dessa forma determinou-se uma visão ampliada e comparativa em relação à gestão por processos.

Pôde-se observar a consciência com que a equipe trabalha após a integração de parte dos setores baseado na gestão por processos, o grau de confiança que a equipe deposita no novo modelo de serviço prestado ao aluno no que tange seu atendimento, mesmo havendo opiniões controversas, o quantitativo de aprovação quanto à mudança é concebível dentro do contexto que nem toda mudança é vista com bons olhos, no entanto, os primeiros resultados obtidos já mostram o grande desempenho do novo modelo de atendimento na agilidade dos processos o que contribui com a fidelização e confiança do aluno em relação aos processos acadêmicos.

Conforme evidenciado nesta pesquisa pode-se concluir que as mudanças foram realizadas como estudo das tramitações e embasadas nos principais teóricos da literatura. Esta mudança proporcionou otimização de

respostas e consequente satisfação dos clientes, visto que, ao dá entrada no processo acadêmico, os processos são encaminhados diretamente para o setores responsáveis pela execução dos processos, onde são analisados e despachados, caso haja a necessidade de avaliação dos gestores ou da alta direção o processo é imediatamente enviado e cobrado pelo assistente no prazo máximo de 24 horas, ver-se que houve claramente um encurtamento no processo de tramitação, concluindo dessa forma que parte dos resultados esperados foram alcançados pela instituição.

Conclui-se com este estudo que a aplicação da gestão por processos no modelo de atendimento ao aluno no que tange a eficiência e eficácia das tramitações dos processos acadêmicos solicitados gerou resultados positivos conforme objetivos traçados pela IESP e que o referido modelo de atendimento poderá ser copiado pelas demais IESP visto o sucesso da implantação e o reflexo imediato na rapidez com que a solicitação do aluno é executada, contudo, existem ainda algumas ações que precisam ser estruturadas e alinhadas quanto à participação e motivação dos colaboradores envolvidos.

Diante disto, várias outras linhas de investigação ainda podem ser desenvolvidas e abordadas em novos estudos e que podem colaborar para o aprimoramento das práticas realizadas pela instituição. Pode-se destacar para uma futura linha de investigação a análise da satisfação dos colaboradores da instituição em suas atividades diárias, evidenciando ainda o clima, o relacionamento, o ambiente interno e se os objetivos pessoais estão alinhados com os da instituição.

REFERÊNCIAS

Briaga, Marcos. Minimizando riscos na implantação de BPM (Business Process Management). Artigo. (MBA Executivo) p. 75-89. 2010. Disponível em <<https://estrategica.fiap.br/ojs/index.php/estrategica/article/download/35/32>>. Acesso em: 26 nov 2021.

Chiavenato, Idalberto. Iniciação a Sistemas, Organização e Métodos – SO&M. Barueri, SP: Ed. Manole, 2010.

Di Sordi, José O.d. Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração. 2ª edição. São Paulo: Ed. Saraiva, 2008.

Farias, Sergio L.O. Gerenciamento por processos em uma instituição de ensino universitário: o caso do departamento de controle e registro acadêmico. 2009. Monografia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19182/000735702.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 de dez 2021.

Gerhardt, Tatiana E.; Silveira, Denise T. Métodos de Pesquisa. Ead série educação a Distância. 1ª Edição, Rio Grande do Sul: Ed.UFRGS. 2009.

Horbea, Tatiana. Gestão por Processos: uma proposta de melhoria aplicada a uma pequena empresa no ramo de alimentação. Revista eletrônica Sistemas & Gestão. Santa Maria - RS. nº 2. pp. 226- 237. 2015.

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. Fundamentos metodologia científica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. Metodologia do trabalho científico. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992

Marconi, M. A; Lakatos, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

Maximiano, Antônio C.A. Introdução à Administração. 2ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

Minayo, Maria C. S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

Minayo, Maria C. S. (org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Coleção temas sociais).

Ministério da Educação. Decreto nº 2.208. 17 de abril de 197. Revogado pelo Decreto nº 5.154, de 2004 regulamenta o § 2º dos Arts. 39 e 42 da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2208>. Acesso em 03 jan 2022.

Pavani, Orlando Jr.; Scucuglia, Rafael. Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (BusinessProcess management). São Paulo: M.Books, 2011.

Petenate, Marcelo. Afinal o que é Gestão por Processos. Blog. (artigo) 2017. Acesso em 06 de jan 2022.

Pinto, Diego, O. Qual a importância da gestão por processos em instituições de ensino superior? 2019. Recuperado de: <https://blog.lyceum.com.br/qual-a-importancia-da-boagestao-de-processos-na-gestao-de-instituicoes-de-ensino-superior/>. Acesso em 28 de dez 2021.

PROCESSO. In: MICHAELIS. Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo. 2018. Disponível em <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/portugues-brasileiro>>. Acesso em: 06 jan 2022.

Salgado, Camila C. R. Mapeamento de Processos: Análise de melhorias na Coordenação do Curso de Administração da UFPB – Campus I. TCC. 104 fls. (Curso de Graduação em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011. Acesso em: 12 jan 2022.

Vergara, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.