

Melhorias associadas ao processo de matrícula: um estudo de caso em escola do ensino privado

Rafael Faermann Korman – korman.rafael@gmail.com

Ângela de Moura Ferreira Danilevicz – angelamfd@producao.ufrgs.br

Alejandro Germán Frank - agerfrank@gmail.com

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Resumo

Dentre os desafios encontrados hoje pelo setor de ensino está o enfrentamento às mudanças que o século XXI impõe, principalmente aquelas relacionadas à tecnologia e à gestão. O objetivo deste trabalho foi o de analisar, por meio de um estudo de caso, as mudanças realizadas no processo de matrícula de uma escola privada, para a melhoria do fluxo de informações. Foram realizadas entrevistas com os principais participantes no processo de matrícula, a fim de coletar informações necessárias ao mapeamento do Antigo Processo de Matrícula. A partir de uma reunião conjunta entre os entrevistados e com a identificação de problemas no Antigo Processo, foi possível definir e mapear o Novo Processo de Matrícula para, no final, realizar uma comparação entre os dois, destacar as mudanças ocorridas e elaborar uma proposta de melhoria em relação ao Novo Processo.

Palavras-chave: Mapeamento de processos, gestão por processos, instituição de ensino

Improvements related to the registration process: a study case in a private school

Abstract

There are many challenges faced by schools today, however, they must face the changes that the twenty-first century requires, especially those related to technology and management. The aim of this study was to understand, through a case study, the changes made in the process of registration of a private school, to improve the information flow. Interviews were conducted with key participants in the process of registration in order to collect information necessary for mapping the Old Registration Process. From a joint meeting between respondents was possible to identify problems in the Old Process, and to define and map the New Registration Process, in order to compare the two processes performances. The changes that occurred were highlighted and a proposal for improvement related to the New Procedure has been drafted.

Key words: Process mapping; Process Management; Educational Institute

1 Introdução

Para ser bem sucedido no mercado é essencial adotar uma estratégia adequada para superar os concorrentes, e esse objetivo só é alcançado se a organização conseguir estruturar-se da melhor forma possível. Em meio à procura de uma vantagem sustentável, o mundo globalizado e competitivo de hoje exige das empresas muito mais do que a prestação de serviços ou o desenvolvimento de produtos (DAVENPORT & PRUSAK, 1998). Dentre as organizações prestadoras de serviços, localizam-se as instituições de ensino, tanto públicas quanto privadas. Nesse contexto, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) classificam economicamente a educação no setor quinário, juntamente com saúde, pesquisa, lazer e artes.

Segundo Hammer e Stanton (1999), a organização por processos é essencial para um mundo em constantes mudanças. As escolas de hoje estão, mais do que nunca, enquadradas neste ambiente competitivo de mercado de trabalho. Elas buscam não somente prestar um serviço de ensino de qualidade como também gerir seus processos de maneira a se adequar às novas tendências de administração (SCHWETZ; KORMAN; PAULA; MARX, 2009). Dessa forma, Colombo (2004) sugere que, em uma instituição de ensino, podem ser identificados três processos macro: o processo pedagógico, o processo de apoio e o processo administrativo.

Destaca-se, assim, dentro do processo administrativo, o processo de matrículas, o qual envolve atividades essenciais para a entrada de novos alunos e para a manutenção dos atuais. Nos dez anos entre 1997 e 2007, o ensino brasileiro passou por mais mudanças do que nos cinquenta anteriores, incluindo o crescimento e a facilidade no registro de escolas e de universidades, principalmente devido ao aumento da concorrência e ao estímulo do governo (LAS CASAS, 2008). Las Casas (2008) também explica que os clientes das instituições de ensino querem não somente ter uma aula de qualidade, mas também ser atendidos com excelência em todos os processos em que participam, uma vez que o mais importante, para eles, não é o serviço em si, mas o benefício que este lhes proporciona (LEVITT, 1980).

Além disso, para Mathias e Pozo (2003) o processo de matrícula é, na maioria das vezes, complexo e trabalhoso, tendo como um dos principais problemas os fatores relativos às informações necessárias para a sua composição. Entretanto, historicamente, segundo Petrides e Guiney (2002), a maioria das escolas não emprega pessoal necessário e qualificado para planejar, arquitetar e implementar o mais básico sistema de informação que possa auxiliá-los. Usualmente, cada departamento trabalha com seus dados de forma separada e dificilmente

consegue compartilhá-los de maneira efetiva. Segundo as autoras, raras vezes há, também, um mapeamento do fluxo de informações para melhor entender e gerenciar os seus processos.

O objetivo deste artigo consiste, portanto, em entender, por meio do estudo de caso, as mudanças no processo de matrícula de uma escola privada, para a melhoria do seu fluxo de informações, e identificar aspectos que devem ser considerados para a implantação de novos processos de matrícula em ambientes de ensino. Enquanto resultado está a compreensão das melhorias obtidas no estudo de caso, servindo como base para o desenvolvimento de novos processos de matrícula, em diferentes cenários de educação.

O presente artigo desdobra-se em oito seções, sendo que a primeira contextualiza o problema de pesquisa. Na segunda, terceira e quarta seções, encontram-se o referencial teórico sobre o qual se baseia o trabalho realizado, abordando, respectivamente, os principais conceitos de gestão por processos (GP), fluxo da informação nos processos e as oportunidades de pesquisa em ambientes de ensino. A quinta parte contempla uma breve explanação a respeito da organização onde o trabalho é conduzido, a caracterização do tipo de pesquisa realizado e do método de aplicação do trabalho. Os resultados oriundos do estudo de caso e a sua análise são apresentados na sexta seção. A sétima seção apresenta aspectos relevantes para o desenvolvimento de novos processos de matrícula em ambientes de ensino. Por fim, na oitava parte, são colocadas as considerações finais acerca da pesquisa.

2 Gestão por Processos

Um processo é qualquer atividade que recebe uma entrada, agrega valor através de diversos procedimentos e gera, na saída, um produto ou um serviço (HARRINGTON, 1993). A GP vem a ser uma forma de organizar a empresa através de uma visão horizontal, ao invés de fragmentada e departamental. A sua origem remonta da necessidade das organizações conseguirem acompanhar de forma mais eficaz os seus produtos, podendo identificar possíveis gargalos e agindo diretamente no problema (GONÇALVES, 2000).

Uma das formas mais comuns de começar a GP é fazer o mapeamento dos processos, que consiste em uma ferramenta que traduz graficamente o percurso de agregação de valor ao produto. Segundo Müller (2003), o mapeamento de processos pode ser dividido em três etapas. A parte inicial se refere ao entendimento do processo que está sendo mapeado, com a identificação dos objetivos e dos resultados esperados. A segunda parte diz respeito à documentação: elaboração de questionários, entrevistas e atividades, individuais ou em grupo, para conhecer melhor o processo, de acordo com aqueles que o realizam na prática. A última

etapa é a passagem da informação coletada para uma representação gráfica, geralmente realizada através de um fluxograma.

Conforme Albuquerque e Rocha (2007), existem seis grandes etapas, dentro de um plano de trabalho, no método de Redesenho e Gerenciamento dos Processos de Negócio, conforme a figura 1. A aplicação dessas etapas visa, em suma, entender o contexto da instituição, analisar o processo atual, criar o processo novo e estabelecer as bases para que este último seja implantado na rotina da organização.

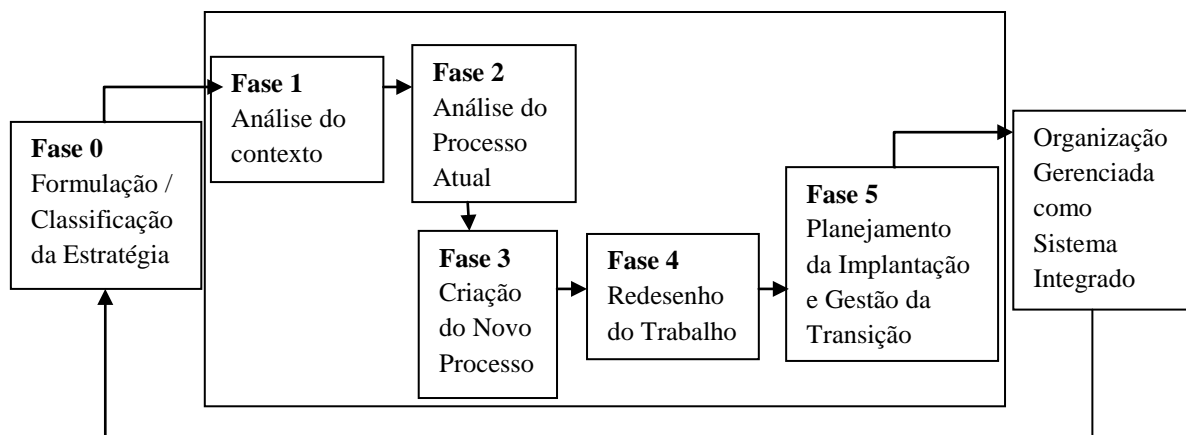


Figura 1: Metodologia de Redesenho e Gerenciamento dos Processos de Negócio

Fonte: Adaptado de Albuquerque e Rocha (2007)

Para Silva (2002), toda a empresa deveria ser estruturada por meio de processos e seu mapeamento é importante para a obtenção de uma visão holística da organização. Além disso, os processos têm uma estreita relação com a obtenção, a interpretação, a disseminação e a retenção do conhecimento. Segundo Correia, Leal e Almeida (2002), o mapeamento de processos desempenha importante papel na compreensão do fluxo de trabalho, possibilitando que seja realizada uma ação de reprojeto das atividades. O mapeamento é uma ferramenta que possibilita enxergar o processo de maneira global, ajudando na identificação de falhas entre as atividades (MOREIRA; FERNANDES, 2001).

Se a adoção da GP como forma de gerenciamento da empresa é uma prática recente para a maioria das organizações (HAMMER E STANTON, 1999), essa ideia é ainda mais atual para as instituições de ensino, que apenas há alguns anos começaram a se enxergar como empresas pertencentes ao mundo dos negócios (COLOMBO, 2004). De acordo com Gonçalves (2000), em uma empresa de serviços a definição dos processos tem um papel

essencial, já que, neste tipo de organização, a sequência de atividades muitas vezes não é tangível, tanto pelo cliente, quanto pelos próprios funcionários envolvidos.

3 Fluxo da Informação nos Processos

De acordo com Moresi (2000), o fluxo da informação dentro de uma organização é um processo de agregação de valor, tendo como a sua cadeia de valor o sistema de informação. Cabe ressaltar que o fluxo da informação está inserido no conceito de gestão da informação (GI), a qual envolve a coleta, o processamento, o armazenamento e a distribuição das informações, e cuja finalidade é servir de apoio à tomada de decisão gerencial da empresa (LAUDON E LAUDON, 2007; MORESI, 2000). Segundo Duarte, Silva e Costa (2007), a GI deve garantir que a informação seja entendida como elemento essencial e contribua para a missão e os objetivos da organização.

Através da GI, os gestores esperam quatro tipos de melhorias: na eficiência das operações; nas comunicações, enquanto apoio aos processos empresariais; na facilitação das tomadas de decisões gerenciais; e no apoio à inovação e ao desenvolvimento de novos produtos (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2004). Além disso, esses autores consideram eficazes as empresas orientadas pela informação, sendo importante avaliar o modo como as pessoas estão a utilizando a serviço da empresa. Earl (2004) aponta que atualmente, de modo geral, todas as organizações devem ser vistas como um ‘negócio de informação’, em que a própria informação passa a ser o produto. Para ilustrar esse pensamento, a Figura 2 esquematiza a cadeia virtual de valor da informação, partindo-se da reunião de informações até a geração de conhecimento.

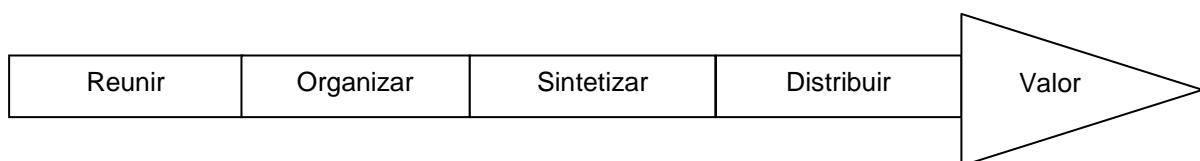


Figura 2: cadeia virtual de valor da informação

Fonte: Rayport e Sviokla (1995) apud Earl (2004)

Por outro lado, Davenport (2004) afirma que a maioria das empresas ainda não consegue transformar seus dados em informação, mesmo dispondo de tecnologia suficiente para este fim. O autor argumenta que a GI possui um viés mais humano do que tecnológico e menciona que as organizações não tratam as informações como deveriam por não saberem quais seriam seus benefícios caso assim procedessem. Para Petrides e Guiney (2002),

entretanto, as escolas empregam uma arquitetura de informações que é desconexa e contraproducente, forçando professores a compilarem seus dados de forma isolada. Dessa forma, em seu trabalho, as autoras identificaram quatro passos para a estruturação da gestão da informação em um ambiente escolar, possibilitando não apenas que a instituição cresça como uma 'comunidade que aprende', mas também que atinja seus objetivos estratégicos através de melhores tomadas de decisão. Os passos referidos são: i) avaliar a disponibilidade atual de informações; ii) determinar a informação necessária para a tomada de decisão; iii) operar de acordo com o contexto e perspectiva do processo organizacional escolar; e iv) avaliar as informações culturais e políticas da escola. Em suma, a instituição de ensino deve mapear seus fluxos de informações atuais e determinar, a partir disso, quais são suas bases para tomada de decisão, levando em conta os aspectos organizacionais da escola e criando um ambiente em que os fluxos de informações sejam contínuos. Mesmo assim, em seu estudo, Davenport et al. (1992) afirmam que as políticas de informação são os últimos elementos a se modificarem na mudança de cultura organizacional e que não constataram que o aumento do fluxo da informação tenha levado a um maior compartilhamento das informações.

4 Discussão das oportunidades de pesquisa em ambientes de ensino

Existe uma grande quantidade de trabalhos de pesquisa e literatura para dar suporte à maioria dos ramos de negócio. Por outro lado, são raras as referências relacionadas à atividade de gestão da informação educacional (PETRIDES; GUINEY, 2002). O estudo realizado por Gasque e Costa (2003) vem ao encontro dessa constatação, apontando que, embora os professores estejam preocupados com sua formação continuada e busquem a informação de que precisam, a realização de pesquisas relacionadas ao corpo docente na busca pela informação ainda é pouco frequente.

Além disso, o aumento da oferta no setor privado de ensino fez com que as práticas comerciais se transformassem em fator de sobrevivência para estas organizações (LAS CASAS, 2008). Segundo este mesmo autor, embora se comprove o aumento do gasto em divulgação, as instituições de ensino ainda carecem de um bom sistema de atendimento ao cliente.

Farias (2009) comentou que tanto as organizações públicas quanto as privadas vêm se atentando para estruturar seus processos de negócio, uma vez que a sociedade exerce cada vez mais pressão para que as instituições tenham transparência, eficiência e responsabilidade corporativa. Em seu estudo de caso, realizado em um ambiente de ensino, a estruturação do

controle e do registro de alunos através do mapeamento de processos trouxe benefícios como a diminuição do tempo de ciclo, a eliminação do retrabalho e a redução de custos, através da substituição de papel por meios eletrônicos.

Além disso, as escolas são as entidades que têm o papel de desenvolver o conhecimento da sociedade através do ensino-aprendizagem. No entanto, elas próprias têm dificuldade em gerir com eficácia o seu próprio conhecimento. Apesar de todas as empresas possuírem uma necessidade intrínseca de realizar melhores práticas em gestão, a escola se distingue das demais por dois motivos: por sua relevância para o futuro da sociedade e pelo fato da escola ser, tipicamente, uma organização que não possui tantos recursos financeiros para investir em sistemas de informação (CARROLL, *et al.*, 2003). Posto isso, justifica-se a relevância do estudo de caso sobre as mudanças realizadas no processo de matrícula de uma escola privada, no que tange a melhoria do seu fluxo de informações.

5 Procedimentos Metodológicos

O ambiente de estudo escolhido para a aplicação desta pesquisa é uma escola de ensino privado, situada na cidade de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul. Com uma história que remonta o início do século XX, esta instituição de ensino é considerada como um dos melhores colégios da sua região, proporcionando uma educação de qualidade, que objetiva preparar seus alunos para o mundo.

A escola em questão é uma organização sem fins lucrativos. A sua Mantenedora, formada por pais da Escola que são eleitos a cada quatro anos, detém o maior poder dentro da instituição. Enquanto a Mantenedora possui uma responsabilidade estratégica, cabe a três superintendências realizar a gestão tático-operacional da instituição: a superintendência geral, a superintendência administrativo-financeira (SUPAF) e a superintendência de relações comunitárias.

Por volta do ano de 2005, foi elaborado um grande projeto para a Escola que teve como objetivo principal remodelar a organização como um todo, preparando-a para os desafios mercadológicos do século XXI e visando a excelência em todas as suas atividades. Assim, foram contratadas consultorias externas e o trabalho foi desenvolvido no sentido transformar a Escola numa organização gerida por processos.

A transição de uma estrutura verticalizada para uma organizada por processos é bastante demorada e exige trabalho em equipe. No ano de 2009 houve uma mobilização especial para realizar o mapeamento do macro processo de ensino, trabalho que contou com a

colaboração de todo o time de professores e coordenadores, sendo considerado um sucesso pela grande maioria.

No entanto, ainda faltam muitos processos a serem mapeados. O processo de matrícula sempre foi considerado pela Escola como um de seus processos-chave, já que ele representa a forma de registro e permanência do alunado na instituição. Realizar um bom processo de matrícula significa não apenas ter um cadastro fiel e completo dos clientes, mas também passar-lhes uma imagem de segurança e confiança. Por outro lado, o mau andamento do processo de matrícula passa a sensação de incerteza ao cliente, justamente no momento em que ele está definindo o seu vínculo contratual com a Escola. Dessa forma, o mapeamento do processo de matrícula se torna vital para a organização. Enquanto isso não ocorre, algumas oportunidades de melhoria permanecem, principalmente aquelas associadas ao fluxo de informações. Esse cenário favoreceu o desenvolvimento do presente trabalho.

Segundo Gil (2002), o procedimento técnico utilizado para o desenvolvimento dos objetivos deste trabalho é o estudo de caso, uma vez que os dados são fornecidos pelas pessoas envolvidas no processo. De acordo com este mesmo autor, o estudo de caso é visto atualmente como a forma mais adequada para investigar um determinado fenômeno contemporâneo inserido em uma situação real. O desenvolvimento do presente trabalho foi realizado em três etapas, apresentadas na Figura 3, tendo como referência o modelo apresentado por Albuquerque e Rocha (2007). A seguir, encontra-se o detalhamento de cada uma delas.

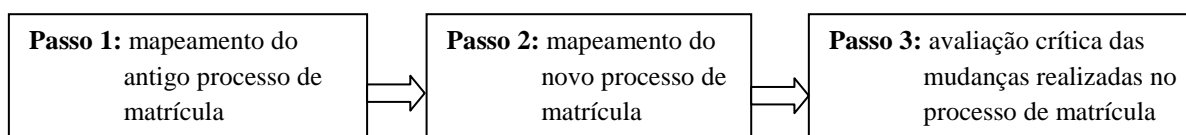


Figura 3: etapas de aplicação do método de trabalho

No primeiro passo, foi realizado o **mapeamento do antigo processo de matrícula**. Para tanto, foram conduzidas entrevistas individuais, contemplando a participação dos principais representantes desse processo, desde a alta gerência até a secretaria. Estas entrevistas abrangeram um número suficiente de pessoas, garantindo riqueza de detalhes sobre as atividades realizadas. Após as entrevistas, foi realizado o mapeamento do processo. Esse mapeamento permitiu explicitar o desenvolvimento das atividades realizadas e os vínculos entre cada uma delas, podendo ser utilizados métodos manuais ou softwares

adequados para esta construção. Foi importante, neste momento, descrever, da maneira mais fiel possível, a sequência de atividades, conforme relatadas nas entrevistas.

Três entrevistas individuais foram coletadas por meio de gravação de voz e anotações, para que fosse possível realizar o mapeamento do Antigo Processo de Matrícula. A figura 4 sintetiza o perfil dos entrevistados, que foram escolhidos por apresentarem não somente grande responsabilidade no processo analisado, como também um longo tempo de experiência em sua função e na instituição.

Participante	Função atual	Experiência na função atual	Experiência na Instituição
1	Secretária	28 anos	28 anos
2	Superintendente de Relações Comunitárias	20 anos	35 anos
3	Superintendente Administrativo-financeira	17 anos	17 anos

Figura 4: perfil dos entrevistados

As entrevistas foram conduzidas por meio de um questionário, contendo cinco perguntas iguais para todos os colaboradores. Procurou-se saber: i) qual era a sua participação (responsabilidade) no processo de matrículas do ano anterior; ii) como era desenvolvido o processo de matrículas até o ano anterior; iii) que dificuldades eram vivenciadas durante o processo; iv) que sugestões de melhorias poderiam ser incorporadas ao processo atual; e v) se essas melhorias foram incorporadas.

A partir das respostas concedidas pelos colaboradores nas entrevistas, foi possível fazer o mapeamento do Antigo Processo de Matrícula, representado na Figura 5. A ferramenta utilizada para a realização do mapeamento foi o software livre © *BizAgi Process Modeler*, que permite a utilização da notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*). De posse do mapa do processo, foi possível, então, identificar os problemas existentes no sequenciamento de atividades proposto.

A identificação destes problemas foi a chave para o **mapeamento do novo processo de matrícula**, e constituiu-se no segundo passo do método. Para tanto, foi realizada uma reunião conjunta entre os colaboradores entrevistados no primeiro passo. Na reunião, estas pessoas rascunharam o mapa do processo novo e o submeteram à aprovação da alta gerência. Uma vez aprovado, o processo novo pôde, assim, ser modelado.

O terceiro passo consistiu na **avaliação crítica da mudança no processo de matrícula**. Nesta etapa buscou-se apontar as vantagens do processo novo; ressaltar o que foi possível melhorar na transição entre os dois processos; discutir quais foram as dificuldades para se desenvolver o novo modelo; identificar possíveis problemas que não foram equacionados entre a versão antiga e o novo processo, propondo mudanças ao novo processo de matrícula; e levantar quais foram os desafios encontrados em relação à atividade de mapeamento de processos no ambiente escolar.

6 Resultados do Estudo de Caso

Esta seção contém os resultados encontrados a partir da aplicação dos passos descritos nos procedimentos metodológicos.

6.1 Mapeamento do Antigo Processo de Matrícula

O depoimento dos colaboradores deixou claro que o processo de matrícula é bem mais amplo do que este artigo se propõe a analisar. Em primeiro lugar, o processo pode ser dividido em dois processos distintos. O processo de re-matrícula corresponde ao movimento para a renovação do contrato dos alunos já registrados na Escola, enquanto o processo de matrícula de novos alunos diz respeito ao ingresso de novos estudantes na instituição. Em segundo lugar, tomando-se por base, neste trabalho, o processo de matrícula para novos alunos, buscou-se dar enfoque ao atendimento oferecido aos clientes dentro do ambiente escolar, desde o contato inicial do cliente com a instituição até a tomada de decisão para a efetivação da matrícula. Os movimentos de definição de público-alvo e prospecção, anteriores ao atendimento do cliente, e as questões envolvendo o pagamento das mensalidades, posteriores à decisão da confirmação da matrícula, não são analisados no presente artigo.

Em teoria, o Antigo Processo de Matrícula estava bem definido e de fácil operacionalização. Na prática, isso não ocorria. O processo começava quando o cliente procurava a Escola em busca de informações. O cliente era atendido, tanto pelo superintendente de relações comunitárias, quanto pelos coordenadores de curso, profissionais diretamente responsáveis pelo Projeto Político-Pedagógico da Instituição. A seguir, era realizado um agendamento para que o cliente pudesse visitar e conhecer a organização. No dia da visita, era recebido na entrada pela equipe de segurança e conduzido, internamente, pelos profissionais citados na etapa anterior de atendimento. Após a realização da visita, o cliente preenchia uma ficha de inscrição e agendava a entrevista de sondagem pedagógica do novo

aluno. Terminada a visita, o marketing ficaria responsável por enviar um e-mail ao cliente, agradecendo a visita e reforçando o contato com a Escola. Por fim, o potencial aluno voltava à Instituição para fazer a entrevista de sondagem pedagógica e aguardava, dias depois, o resultado final. Uma vez obtida a aprovação, o cliente poderia efetivar a matrícula.

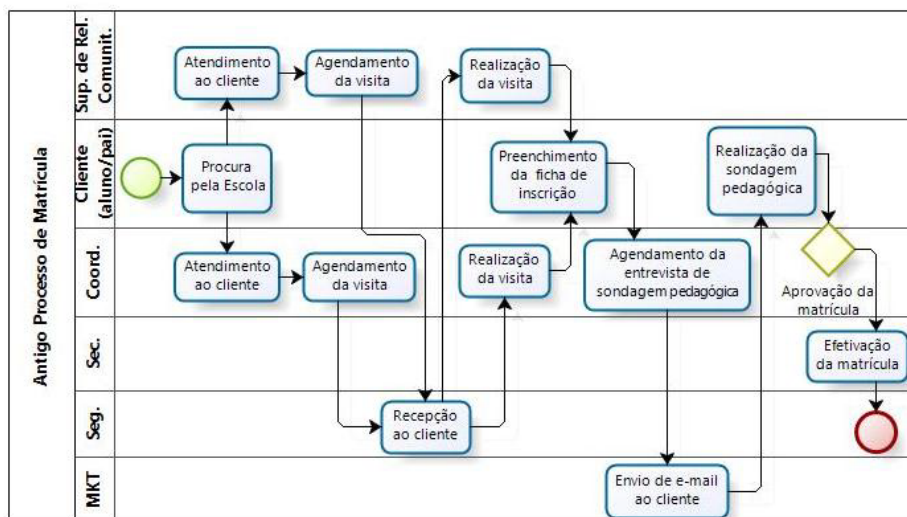


Figura 5: Antigo Processo de Matrícula

Para fins deste trabalho, não foram consideradas, no mapa do processo, algumas subatividades oriundas daquelas representadas na figura 5. Por exemplo, a atividade inicial **Procura pela Escola** pode ser desdobrada de três maneiras: a procura em presença física, em que o cliente vai até a organização em busca de informações; a procura por meio do telefone, em que o cliente liga para a instituição; e a procura por meio da internet, em que o cliente, via site da Escola ou via e-mail, realiza o contato desejado. Outra situação está relacionada à investigação de demanda por bolsa escolar, que ocorria durante qualquer etapa do Antigo Processo de Matrícula.

O Antigo Processo de Matrícula apresentava problemas, em sua rotina, no que diz respeito ao fluxo de informação. Esses problemas foram causados também por uma significativa mudança ocorrida dos anos anteriores para o ano de 2009, uma vez que a Escola investiu muito na melhoria de sua infraestrutura, modernizando o setor da educação infantil e criando espaços pedagógicos inovadores. O impacto dessas grandes modificações gerou um volume, muito superior ao esperado, de solicitações de novas matrículas, tendo reflexos diretos no processo de atendimento escolar.

O processo do ano de 2009 foi mapeado de acordo com o fluxo de atendimento dos anos anteriores, não prevendo o aumento da procura pela Instituição devido às reformas mencionadas. Sendo assim, tarefas que normalmente eram realizadas por apenas uma pessoa, acabaram sobrecarregando-a durante todo o processo, principalmente por se tratarem de atividades que exigem dedicação e tempo de treinamento para o desenvolvimento de novos funcionários.

Segundo relatado nas entrevistas, a falta de centralização das informações foi uma das grandes dificuldades enfrentadas, principalmente devido à ausência de uma ferramenta de controle que reunisse todas as fichas de inscrição dos potenciais alunos. Como o atendimento era realizado tanto pelo superintendente de relações comunitárias quanto pelos quatro coordenadores de curso, muitas vezes as fichas ficavam espalhadas pela Escola, gerando duplicações e perda de documentos. Com base nas entrevistas, evidenciou-se a necessidade de desenvolvimento de um novo processo de matrícula para o ano de 2010.

6.2 Mapeamento do novo processo de matrícula

A partir da identificação dos problemas ocorridos com o processo do ano anterior e ciente da necessidade de melhorias, foi possível desenvolver o mapeamento do Novo Processo de Matrícula. Para tanto, foi realizada uma reunião conjunta com o mesmo grupo de entrevistados no ‘passo 1’ do método proposto neste artigo, para a sugestão de melhorias e para rascunhar o mapa do Novo Processo. Depois disso, este rascunho foi submetido à aprovação da Mantenedora da Escola. A figura 6 representa o mapa do Novo Processo de Matrícula, validado pela Mantenedora.

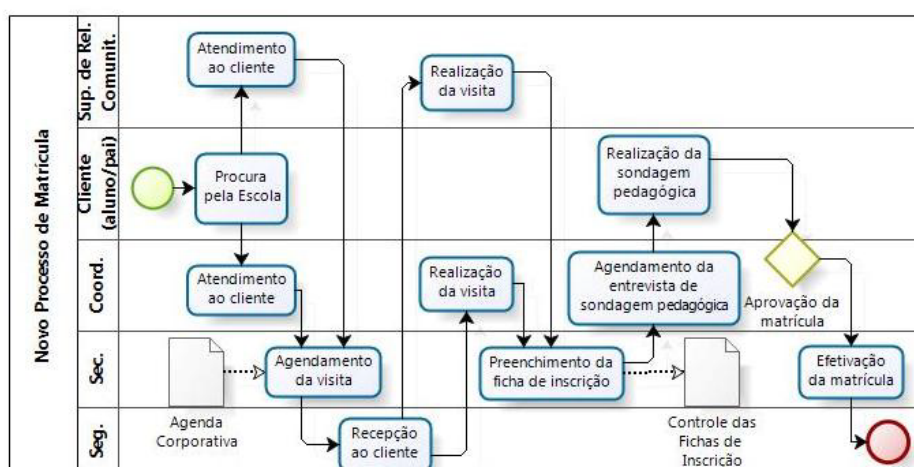


Figura 6: Novo Processo de Matrícula

As mudanças no mapa do Antigo Processo para o Novo estão centradas na utilização da **Agenda Corporativa** como ferramenta de comunicação interna e na atividade de **Preenchimento da ficha de inscrição**, como forma de controle de documentação.

A agenda corporativa é um software cuja função é permitir a visualização das rotinas de trabalho dos colaboradores dentro da organização. A marcação e a visualização dos agendamentos são de responsabilidade de cada funcionário, desde que esteja conectado à rede da Escola e de posse de uma senha de acesso. Dessa forma, cada agendamento marcado com um novo cliente pode ser encontrado na Agenda Corporativa. Com isso, a secretaria passou a ter a visão sobre as agendas dos coordenadores de curso e do superintendente de relações comunitárias, podendo este setor realizar os agendamentos dos pais dos novos alunos.

Em relação ao preenchimento da ficha de inscrição, diferentemente do processo anterior, em que a ficha era preenchida pelo cliente, ou em presença de algum coordenador de curso, ou do superintendente de relações comunitárias, a mesma passou a ser preenchida obrigatoriamente no balcão da secretaria, ficando o documento retido neste setor. Essa situação possibilita o preenchimento da planilha de **Controle das Fichas de Inscrição**, que consiste de um novo documento gerado para registrar e centralizar o controle das inscrições.

Além disso, o pedido de demissão do coordenador de marketing, fez com que o cargo fosse extinto, gerando questionamento sobre a manutenção da atividade de **Envio de e-mail ao cliente** no novo processo. A justificativa para o questionamento deu-se em função de que esta era uma atividade pensada para reforçar o contato do cliente com a instituição após a realização da visita, já que, nos últimos anos, a organização vinha tendo taxas negativas de crescimento do seu alunado. Por isso, qualquer ação que reforçasse o vínculo entre o cliente e a Escola era necessária. Entretanto, com a saída do coordenador de marketing, ainda na fase inicial do processo, a atividade em questão nem foi operacionalizada, já que o setor estava passando por uma série de outras mudanças.

Sendo assim, o Novo Processo de Matrícula também começa quando o cliente procura a Escola em busca de informações, sendo atendido, tanto pelo superintendente de relações comunitárias, quanto pelos coordenadores de curso da Instituição. A seguir, o cliente é conduzido, por esses profissionais, até a secretaria. Neste setor se realiza o agendamento da visita, utilizando-se a **Agenda Corporativa**. No dia da visita, o cliente é recebido na entrada pela equipe de segurança e conduzido, internamente, pelos profissionais citados na etapa anterior de atendimento. Terminada a visita, o cliente é conduzido à secretaria para preencher

a ficha de inscrição e agendar a entrevista de sondagem pedagógica do novo aluno. De posse da ficha, a secretaria deve atualizar o documento de **Controle das Fichas de Inscrição**. Ao final, o potencial aluno volta à Instituição para fazer a entrevista de sondagem pedagógica e aguarda, dias depois, o resultado final. Uma vez obtida a aprovação, o cliente pode efetivar a matrícula. Com base neste novo cenário, tornou-se possível a realização de uma avaliação crítica sobre as mudanças propostas.

6.3 Avaliação crítica das mudanças realizadas no processo de matrícula

A comparação entre o Antigo e o Novo Processo de Matrícula permitiu a identificação de algumas vantagens e oportunidades de melhoria. Dentre as vantagens, inicialmente, podem ser citados o controle efetivo realizado sobre os agendamentos e as fichas de inscrição, não apenas no que diz respeito às novas ferramentas implementadas, mas também em relação à segurança criada entre os colaboradores de estarem trabalhando em um processo mais confiável, sem perda de documentos ou duplicação de dados.

Contudo, apesar da criação desses novos controles como a principal mudança entre o Antigo e o Novo Processo, a carência de pessoas para realizar os atendimentos aos novos clientes ainda persistiu, agravada pela saída de alguns colaboradores entre um processo e outro. A secretaria, que era composta por três funcionários, passou a contar com apenas um. O marketing da Escola perdeu seu coordenador e foi reestruturado de forma a poder trabalhar sem ele. A atividade do marketing não se configurou essencial, uma vez que, apesar de planejada no Antigo Processo, nunca se operacionalizou. O atendimento aos potenciais novos clientes continuou a ser realizado apenas pelos quatro coordenadores de curso e pelo superintendente de relações comunitárias. Partindo dessas considerações, um quadro comparativo com as principais diferenças entre os dois processos é representado na figura 7.

Ainda que o Novo Processo de Matrícula esteja mais organizado do que o anterior, algumas questões não foram equacionadas entre ambos. A demanda por bolsa escolar continua sendo solicitada, tanto no Antigo, quanto no Novo Processo, a qualquer instante.

A solicitação da bolsa é um pedido que parte do cliente, não cabendo à Escola oferecer tal privilégio, uma vez que é necessário, para a manutenção da Instituição Filantrópica, o pagamento de mensalidades. Em termos de processo, é favorável para a organização que o cliente deixe evidente o seu interesse pela bolsa escolar antes da atividade de sondagem pedagógica, pois essa demanda exige a realização de atividade complementar, que

compreende a avaliação do superintendente administrativo-financeiro e da Mantenedora, os quais definem se o cliente está apto a receber a bolsa e qual será o desconto oferecido.

Antigo processo	Novo Processo	Observação
Descentralização	Centralização	A secretaria passou a ser o departamento central do processo, eliminando a duplicação de documentos espalhados pela organização.
Falta de controle	Existência de controle	A criação da planilha de Controle das Fichas de Inscrição, localizada na secretaria, permite manter o número fiel de registros de matrícula.
Presença de coordenação de marketing	Ausência de coordenação de marketing	A atividade do marketing no Antigo Processo de Matrícula não foi realizada nem incorporada ao novo processo, deixando-o mais enxuto.
Falta de comunicação interna	Aumento da comunicação interna	A Agenda Corporativa tornou-se uma ferramenta importante de visualização e controle dos agendamentos de visitas e entrevistas.

Figura 7: quadro comparativo entre o Antigo e o Novo Processo de Matrícula

Entretanto, se a solicitação é realizada ao final do processo, por exemplo, após a entrevista de sondagem pedagógica, o processo de matrícula acaba se tornando mais demorado e pode causar frustração, caso o cliente seja aprovado na sondagem pedagógica e reprovado para a obtenção da bolsa escolar.

Enquanto proposta de melhoria ao novo processo de matrícula, pode ser citada a definição da solicitação de bolsa no momento da atividade de **Preenchimento da Ficha de Inscrição**. Para tal, deve-se reformular o documento correspondente, incluindo-se tanto o questionamento a respeito da solicitação de bolsa, quanto os requisitos que explicitam as condições de concessão do auxílio. As fichas que contiverem respostas positivas serão submetidas à análise de aptidão e, somente as aprovadas, seguem as atividades subsequentes do processo. Dessa maneira, otimizam-se os recursos da Escola e minimiza-se a probabilidade de frustração dos clientes envolvidos nesse cenário. Uma vez que a oferta explícita pode aumentar o número de solicitantes de bolsa, as novas fichas devem conter, de forma detalhada, os critérios de aptidão para a obtenção do auxílio, de maneira a conscientizar o

público no momento da solicitação e evitar uma quantidade excessiva de pedidos. O mapa do processo que inclui esta nova proposição encontra-se na Figura 8.

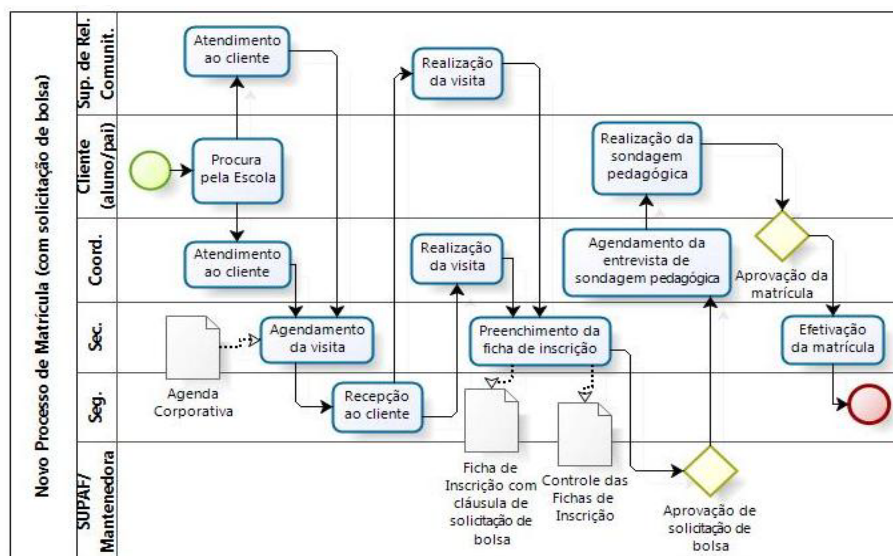


Figura 8: Novo Processo de Matrícula com solicitação de bolsa

Enfim, são vários os desafios encontrados em relação à atividade de mapeamento de processos no ambiente escolar. A escola de hoje é uma organização que busca melhorar seus processos de gestão; entretanto, sua equipe de trabalho, formada predominantemente por professores, ainda não possui a formação adequada para entender essa mudança. Os professores e outros colaboradores com formação pedagógica estão acostumados a lidar com os problemas relativos ao ambiente de sala de aula, e não a tratar de questões que envolvem o sistema de gestão escolar como um todo. A transição da escola, de uma organização vertical e departamental, para uma horizontal e gerida por processos, propõe uma mudança de pensamento na forma de conduzir essa instituição, transformando-a numa organização que aprende a modificar seus processos internos, sem perder o viés humano que lhe é tão característico.

O envolvimento das superintendências, tanto no planejamento, quanto no desenvolvimento dos mapeamentos foi um fator decisivo para o êxito deste estudo. Muitas organizações enfrentam problemas para encaminhar mudanças em sua gestão, justamente por não contar com o apoio da alta gerência, seja pelo não entendimento da necessidade da mudança, seja pela priorização de outras atividades operacionais.

Foi importante haver um relacionamento franco entre pesquisador e gestores, em todas as etapas da realização deste estudo, principalmente por se tratar de uma instituição de ensino

não acostumada com trabalhos de mapeamento de processos. Se, por um lado, é necessário para o pesquisador entender, com a maior riqueza de detalhes, o funcionamento do processo analisado, por outro lado é muito importante que os gestores compreendam a maneira como o estudo será aplicado, de que maneira será a sua atuação e que benefícios ele trará para a sua instituição. Embora o processo de matrícula represente um dos principais processos da Escola, a transparência no compartilhamento de informações entre organização e pesquisador contribuiu favoravelmente para a realização deste trabalho.

Ainda que cada instituição de ensino tenha suas particularidades, pensar a melhoria não apenas pelo lado da organização, mas também pela ótica de cada pessoa envolvida, foi uma característica de sucesso deste estudo de caso. As entrevistas individuais trouxeram, além dos aspectos técnicos do processo, os olhares críticos dos colaboradores, que enxergam e conhecem os pormenores do cotidiano organizacional. Dar uma atenção especial para estes momentos e tentar compreender a visão dessas pessoas pode fazer a diferença na hora de obter a melhoria no processo desejado.

7 Aspectos relevantes para o desenvolvimento de novos processos de matrícula

Observou-se que obter o **envolvimento da alta gerência** é muito importante, sendo esta, muitas vezes, representada pela Direção da instituição que respalda politicamente o desenvolvimento do processo. O papel da Direção deve ser o de fomentar a participação das diferentes partes envolvidas na consecução das atividades e delegar poder a um responsável, para que este seja o elo de ligação entre os níveis tático-operacional e estatégico do processo de matrícula. Dessa maneira, as decisões ficam centralizadas e evita-se a duplicação de informações e possíveis retrabalhos. Este responsável deve acompanhar o andamento do processo e estar atento para resolver problemas que surjam no decorrer do seu desenvolvimento.

Outra questão relevante está associada à **modelagem do fluxo de atividades e de informações**. Essa atividade embasa-se em bancos de dados existentes ou por meio de entrevistas com os principais atores para a identificação de etapas do processo. Mesmo que se conheça tacitamente o modelo, é relevante que este seja explicitado de forma escrita, para que se possa tê-lo como registro e ferramenta de gestão. Nesse sentido, a revisão do modelo, ainda na sua etapa de criação, permite que erros sejam evitados no momento do contato com o cliente. O controle das informações deve ser realizado por meio de sistemas ou documentos

que centralizem os registros adquiridos, de forma que se constituam em bases completas e disponíveis, desde que haja a permissão devida.

Na medida em que o ambiente de ensino vem se transformando rapidamente nos últimos anos, **revisar o processo de matrícula, periodicamente**, se torna uma atividade bastante decisiva para o sucesso da organização. É importante desenvolver, sempre que necessário, um plano de melhoria, a ser realizado por uma equipe multifuncional, valendo-se das informações registradas no histórico dos processos. Normalmente, o processo de matrícula se repete semestralmente ou anualmente. Dessa forma, sua revisão deve se prevista juntamente às questões estratégicas da instituição de ensino; entretanto, esta periodicidade pode ser revista, sempre que necessário, baseado no *feedback* do período, em que se avaliam os acertos e os erros cometidos. Além disso, o fato da equipe ser multifuncional contribui para que se possa obter as visões dos diferentes setores da instituição sobre como se deu o desenvolvimento do processo de matrícula.

8 Considerações Finais

São muitos os desafios encontrados pelas escolas hoje; entretanto, elas precisam enfrentar as mudanças que o século XXI as impõe. O presente trabalho teve por objetivo entender, por meio do estudo de caso, as mudanças realizadas no processo de matrícula de uma escola privada, para a melhoria do fluxo de informações. Para tal, foram desenvolvidas atividades em três etapas, em que foi analisado o processo de matrícula, identificando-se a maneira como ele era realizado e definido como a Instituição gostaria que ele fosse.

A partir da aplicação do método proposto, foi possível comparar e observar as mudanças entre o Antigo e Novo Processo de Matrícula. Dentre algumas dessas mudanças pode-se destacar que o Novo Processo passou a ser mais **centralizado**, à medida que a secretaria escolar tornou-se o departamento central do processo, eliminando a duplicação de documentos espalhados pela organização; o mesmo passou a contar com a **existência de controle** mais efetivo, através da criação de uma planilha de Controle das Fichas de Inscrição, a qual é armazenada na secretaria, permitindo manter-se o número real de registros de matrícula; além disso, houve a eliminação do cargo de **coordenador de marketing**, entretanto, passou-se a ter um **incremento na comunicação interna**, uma vez que a Agenda Corporativa tornou-se uma ferramenta importante de visualização e controle dos agendamentos de visitas e entrevistas. Em complemento, foi proposta uma melhoria em relação ao Novo Processo de Matrícula: a definição que a solicitação de bolsa seria durante o

momento da atividade de **Preenchimento da Ficha de Inscrição**. Essa sugestão deve auxiliar na otimização dos recursos da Escola e na minimização da probabilidade de frustração dos clientes envolvidos nesse cenário, evitando que o mesmo passe pela situação de tornar-se apto para frequentar a Escola, mas não seja contemplado com a bolsa, sem a qual se inviabiliza os seus estudos.

Tendo em vista os resultados oriundos desse estudo, conclui-se que, durante a realização do estudo de caso, a Escola desenvolveu uma aprendizagem organizacional que lhe permitiu entender seu processo de matrícula, tendo um impacto direto na melhoria do fluxo de informações e foi possível identificar aspectos relevantes para o desenvolvimento de processos de matrícula em ambientes de ensino.

Referências

- ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CARROLL, J.M.; CHOO, C.W.; DUNLAP, D.R.; ISENHOUR, P.L.; KERR, S.T.; MACLEAN, A.; ROSSON, M.B. **Knowledge Management Support for Teachers**. Educational Technology Research and Development, 51(4), 42-64, 2003.
- COLOMBO, P. H. Gestão da Qualidade no Sistema Instituição de Ensino. In: COLOMBO, S. S. (Org.) **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004. cap. 3, p.51-66.
- CORREIA, K. S. A., LEAL, F., ALMEIDA, D. A. **Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio**. Curitiba: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002.
- DAVENPORT, T. H. Resgatando o “I” da “TI”. In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.15-20.
- DAVENPORT, T. H.; ECCLES, R. G.; PRUSAK, L. Information Politics. **Sloan Management Review**/Fall 1992.
- DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, T. H. A GC é apenas uma boa gestão da informação? In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.189-209.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DUARTE, E; SILVIA, A; COSTA, S. **Gestão da informação e do conhecimento: práticas de empresa “excelente em gestão empresarial” extensivas à unidade de informação**. Inf.e Soc.:João Pessoa, V17, n1, 2007.
- EARL, M. J. Todo o negócio diz respeito a informações. In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.28-34.
- FARIAS, S. L. O. **Gerenciamento por Processos em uma Instituição de Ensino Universitário: o Caso do Departamento de Controle e Registro Acadêmico**. 2009. Trabalho de Conclusão. Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços – Operações, estratégias e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

GASQUE, K. C. G. D.; COSTA, S. M. S. Comportamento dos professores da educação básica na busca da informação para formação continuada. **Ci. Inf. [online]**. 2003, vol.32, n.3, pp. 54-61.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J.E.L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40. n.4, p.8-19, 2000.

HAMMER, M.; STANTON, S. How process enterprises really work. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 6, p. 108-118, Nov. /Dec. 1999.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

LAS CASAS, A.L. **Marketing Educacional**. 1ª Ed. São Paulo: Saint Paul, 2008.

LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. **Sistemas de informação gerenciais**. 7ª Ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 2007.

LEVITT, T. Marketing success through differentiation – of anything. **Harvard Business Review**, January-February, pp. 83-91. 1980.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. **Desempenho empresarial e gestão da informação: a visão do topo** In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. Dominando a gestão da informação. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.15-20.

MATHIAS, I. M.; POZO, A. T. R. Desenvolvimento de um sistema de matrícula inteligente baseado em programação orientada a agentes. **Ci Exatas Terra, Ci Agr. Eng**. Ponta Grossa, 9 (1): 41-49, abr. 2003

MOREIRA, M. P.; FERNANDES, F. C. F. Avaliação do mapeamento do fluxo de valor como ferramenta da produção enxuta por meio de um estudo de caso. In: ENEGEP, XXI, 2001, Salvador. **Relação de trabalhos**. Salvador: 2001. CD-ROM.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ci. Inf.[online]**. 2000, vol.29, n.1, pp. 14-24.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

PETRIDES, L.; GUINEY, S. Z. Knowledge management for school leaders: An ecological framework for thinking schools. **Teachers College Record**, 104(8), 1702–1717, 2002.

SCHWETZ, L. F.; KORMAN, R. F.; PAULA, I. C.; MARX, Â. M. Melhoria de processos em escola do setor privado: proposta de mapeamento envolvendo o corpo docente. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 16. **Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br>>**. Bauru, São Paulo, 2009.

SILVA, Sergio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ci. Inf. [online]**. 2002, vol.31, n.2, pp. 142-151.