

Prêmio Nacional de Gestão Educacional 2011: Comitê de Matrículas Unisinos

Relatório de Avaliação

07/02/2011



JESUÍTAS



UNISINOS

Pra **saber**, tem que **viver**.

1 PRÁTICA EFICAZ DE GESTÃO EDUCACIONAL

1.1 Histórico

O Comitê de Matrículas Unisinos foi criado pela Reitoria da Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – em julho de 2007. Sua origem decorre da percepção de que o atendimento aos alunos alcançaria melhores resultados se os setores envolvidos nos processos acadêmicos estivessem mais integrados. Sem alterar a estrutura organizacional da instituição, o Comitê passou a ser uma instância de articulação entre os setores, que passaram a se envolver em inúmeros projetos compartilhados, sempre com a perspectiva de simplificar e dar agilidade aos processos de atendimento aos alunos. Integram o Comitê representantes das unidades acadêmicas, (que fazem a gestão do ensino em nível de graduação, pós-graduação lato senso e estrito senso e extensão), além dos setores de apoio da Universidade, como os de atendimento, registros acadêmicos, financeiro, comunicação e marketing e tecnologia da informação. Nas reuniões semanais do Comitê, são definidas metas e criados grupos de trabalho que integram funcionários, professores e gestores de diferentes áreas; é também no âmbito do Comitê que os resultados alcançados são periodicamente avaliados.

Como as matrículas constituem um megaprocessos crítico e transversal, que atinge diferentes áreas da organização, optou-se pela organização de um comitê interdisciplinar e colaborativo para sua gestão, com pessoas de diferentes competências e níveis hierárquicos trabalhando em conjunto, a partir de objetivos comuns.

1.2 Objetivo

O Comitê de Matrículas Unisinos foi criado com o objetivo de aperfeiçoar os processos acadêmicos da Universidade com foco no atendimento às expectativas e necessidades dos alunos.

O Comitê tem por finalidade principal diagnosticar e solucionar problemas vinculados ao processo de matrículas na Universidade, em todos os níveis

acadêmicos, tanto antes como durante ou após seus períodos de execução. Além disso, entende-se que o Comitê tem o papel de integrar e ouvir sistematicamente as equipes que o compõem, permitindo assim a construção de soluções a partir de diferentes pontos de vista, aprimorando, de forma contínua, os processos acadêmicos da instituição.

1.3 Público-alvo

O público atingido pelas soluções oriundas do Comitê de Matrículas Unisinos é composto por alunos, professores e funcionários da Universidade. Dentre esses, o foco é dirigido aos alunos e “prospects”. O público de alunos e professores envolve todos os níveis acadêmicos da instituição: desde cursos de extensão até programas de pós-graduação estrito senso.

1.4 Descrição das atividades implantadas

As atividades do Comitê de Matrículas envolvem as reuniões semanais com duas horas de duração, da qual participam representantes de todos os setores responsáveis por diferentes etapas dos serviços acadêmicos prestados aos alunos. Nessas reuniões, organiza-se o cronograma anual da instituição, seu calendário acadêmico, definem-se metas, formas de avaliação, realizam-se etapas de avaliação e aponta-se a eventual necessidade de ajustes nos planos de ação. A cada início de semestre, elegem-se frentes de ação prioritárias, seus responsáveis, objetivos e prazos. Essas frentes de ação têm composição transversal, envolvendo funcionários, gestores e, muitas vezes, coordenadores de curso. Desde 2007, foram inúmeras as atividades realizadas pelo Comitê com reflexo no atendimento aos alunos. Dentre elas, destacam-se as seguintes:

- Redesenho do processo de matrícula-vínculo dos ingressantes através do processo seletivo vestibular, de forma a aumentar a interação dos calouros com as coordenações de curso e diminuir o tempo de espera e de atendimento;

- Redesenho do processo de matrícula-vínculo dos ingressantes através do processo seletivo extravestibular de forma a diminuir o tempo de resposta às solicitações;
- Redesenho do processo de matrícula-vínculo dos ingressantes em cursos de pós-graduação lato senso de forma a permitir que a matrícula possa ser realizada a distância;
- Revisão do Boletim Informativo da Universidade, transformando-o em Guias do Aluno, um para cada nível acadêmico;
- Revisão do processo de atualização, impressão e distribuição de caracterizações de disciplinas para que todos os alunos as recebam no primeiro dia de aula;
- Redesenho do processo de estudo de currículo de forma a agilizar a entrega de informações que são necessárias para que os alunos possam decidir sobre quais disciplinas em que irão se matricular;
- Ampliação dos serviços de autoatendimento disponibilizados aos alunos pelo portal da instituição;
- Adoção do atendimento por chat (que, agora corresponde a 15% do total de atendimentos feitos pela Central de Relacionamento);
- Adoção de serviço de autoatendimento telefônico informando, por exemplo, salas de aula e notas dos alunos;
- Ampliação do horário de atendimento pelos canais não presenciais (telefone e chat), estendido até a meia-noite em dias de semana e até as 16h aos sábados.
- Revisão de diversos processos acadêmicos visando à redução do tempo de resposta à solicitação dos alunos;
- Simplificação dos processos de solicitações especiais de matrícula (quebra de requisito, abertura de vaga, etc), de forma a

diminuir a necessidade de interação presencial ou por telefone do aluno com a central de atendimento;

- Redefinição das ações de telemarketing e de e-mail marketing antes, durante e após o processo de matrículas;
- Estruturação do processo de matrícula online para que mais alunos façam sua matrícula pela internet com boa performance do sistema (atualmente, cerca de 13.000 alunos fazem suas matrículas pela internet num período de 48 horas);
- Elaboração e teste de plano alternativo para matrícula presencial ou a distância em caso de pane de sistema.

2 LIDERANÇA

2.1 Equipe envolvida com a prática

O Comitê de Matrículas Unisinos tem reuniões semanais com duas horas de duração ao longo de todo o ano. A equipe que o compõe é formada por representantes das seguintes áreas/setores da Universidade: tecnologia da informação, registros acadêmicos, atendimento ao aluno, gestão acadêmica dos cursos de graduação, especialização, mestrado, doutorado, extensão e de idiomas, gestão financeira, incluindo bolsas e convênios e marketing. A participação de equipes de outras áreas, tais como infraestrutura, ouvidoria, coordenações ou secretarias de cursos, recursos humanos, controladoria ou Reitoria, entre outros, acontece de acordo com o tema de cada encontro.

2.2 Participação da Alta Direção

A alta direção da Universidade apoia e fornece as condições necessárias para viabilizar as atividades do Comitê de Matrículas Unisinos desde o momento de sua fundação. As atividades do Comitê são acompanhadas pela Reitoria por meio de reuniões e relatórios gerenciais, organizados e elaborados pela coordenação do Comitê. Sempre que necessário, essa mesma coordenação

também participa de reuniões com a Diretoria da Universidade, tanto para validar mudanças em processos, como para aprovar orçamentos/verbas necessárias para alguma frente de ação estabelecida pelo grupo. O próprio Reitor participou de inúmeras reuniões do Comitê nos meses iniciais de seu funcionamento e comparece periodicamente a esse fórum.

3 FOCO

Considerando que o objetivo principal do Comitê é aperfeiçoar os processos de atendimento aos alunos e “prospects” da Universidade, em todos os níveis acadêmicos, pode-se afirmar que as práticas de atuação do Comitê de Matrículas Unisinos impactam principalmente os usuários dos serviços educacionais da instituição, que, sob o viés do negócio do ensino superior, são eventualmente classificados também como clientes. No âmbito do Comitê, setores que não se relacionam diretamente com os alunos, como o que faz a gestão da tecnologia da informação ou registros acadêmicos, passam a perceber sua importância em processos que têm impacto direto no relacionamento com “prospects” e alunos. As revisões de processos, a introdução de inovações têm sempre o propósito de agregar valor para o aluno. No Comitê, verificou-se que, inúmeras vezes, os processos de atendimento são melhorados, na perspectiva do aluno, com alterações que ocorrem nos bastidores, e não necessariamente na linha de frente.

4 RESULTADOS

4.1 Formas de avaliação

Os resultados das ações implantadas pelo Comitê de Matrículas são mensurados por meio de reuniões sistemáticas do grupo de trabalho, em que são avaliados dados de desempenho do processo antes e depois da execução da mudança, visando identificar se a modificação apresentou a melhoria esperada. As avaliações são feitas em grupos, a partir da visão dos

participantes do processo, e também dos alunos, quando esses são impactados pela melhoria.

No âmbito da Central de Relacionamento, que faz o atendimento direto aos alunos, desenvolveu-se gradualmente um levantamento sistemático da satisfação dos usuários atendidos presencialmente ou por e-mail, pretendendo-se em breve avançar para realizar a avaliação da satisfação também dos usuários atendidos por telefone e chat.

4.2 Orçamento

Não houve a elaboração de orçamento específico para a implantação do Comitê de Matrículas Unisinos. Sempre que existe a necessidade de algum investimento, o grupo elabora um projeto detalhado e o apresenta à alta administração, para que seja feita uma análise da sua viabilidade e posterior validação.

4.3 Análise financeira

Por não se tratar de uma prática de natureza financeira, mas sim administrativa, não se conta com uma mensuração objetiva do retorno sobre o investimento feito. De qualquer maneira, houve resultados financeiros evidentes decorrentes de atividades mais específicas, como as ações preventivas de telemarketing, que produziram uma redução de 25% no número de alunos com matrícula excluída por não pagamento da primeira parcela. Nesse caso, a adoção de ações preventivas de telemarketing gerou uma redução da inadimplência, com reflexos sobre as receitas da instituição.

4.4 Indicadores de satisfação de clientes

Há alguns indicadores de aumento da satisfação dos clientes a partir das mudanças implementadas. Por exemplo, quanto à satisfação em relação ao tempo de espera para atendimento, houve um crescimento entre 2008 e 2010:

no primeiro semestre de 2008, esse índice era de 79,5%; em 2010/1, saltou para 88,2%. A satisfação quanto à qualidade do atendimento também teve um crescimento no mesmo período, embora de forma menos expressiva, passando de 92,02% para 93,53%.

4.5 Outros indicadores de resultados organizacionais

A análise do tempo médio de atendimento e da duração de processos fornece evidência para que se mensure se as ações implementadas surtiram efeito. Nesse sentido, foram colhidas inúmeras comprovações, nos últimos semestres, do sucesso de medidas adotadas pelo Comitê.

Uma das frentes de ação a que o Comitê se dedicou teve como objeto o processo de aproveitamento de atividades complementares. Foi criada uma grande frente de trabalho em 2009 com o objetivo de identificar as razões pelas quais esse processo era tão demorado. Dessa frente, participaram, além dos setores de atendimento, registros acadêmicos, responsáveis pela organização de eventos, gestores da graduação e coordenadores de curso. O resultado foi que um processo cujo tempo médio de duração superava os seis meses foi reduzido para 44 dias, com óbvio benefício para os alunos. Muitos outros processos acadêmicos tiveram reduções significativas em sua duração.

Outro resultado da ação do Comitê de Matrículas Unisinos foi o tempo de espera e de atendimento na matrícula-vínculo de ingressantes via vestibular. Em 2009/2, o tempo médio de espera foi de 20 minutos, e o de atendimento, de 18 minutos. Após uma série de alterações no processo, que envolveram setores de atendimento, bastidor acadêmico, marketing e coordenações de curso, o tempo médio de espera foi reduzido para 6,5 minutos e o de atendimento, para 12 minutos.

Pode-se destacar também o efeito de mudanças processuais adotadas na matrícula de alunos do lato sensu: até 2008/1, a matrícula-vínculo acontecia necessariamente de forma presencial, mas uma frente de ação reunindo gestores da Unidade de Educação Continuada, representantes dos setores de atendimento, bastidor acadêmico, marketing e gestão de TI permitiu que se

oferecesse aos ingressantes a possibilidade de fazer sua matrícula pelo portal. A consequência dessa ação foi que, a partir de 2009/1, cerca de 90% dos ingressantes do lato senso passaram a fazer sua matrícula a distância, não necessitando deslocar-se até a Universidade para esse fim.

Por fim, mais um indicador positivo das alterações promovidas pelo Comitê de Matrículas foi a redução de 25% do número de alunos com matrícula excluída por não pagamento da primeira parcela, após a adoção de ações preventivas de telemarketing.

5 LIÇÕES APRENDIDAS

A principal lição aprendida com o funcionamento do Comitê de Matrículas Unisinos foi a enorme importância da composição de um grupo de trabalho que integrasse os diferentes setores da instituição direta ou indiretamente envolvidos com a prestação de serviços acadêmicos, grupo que operasse como uma instância de identificação e solução de problemas, proposição e efetivação de melhorias e de ações inovadoras. A complexidade dos processos acadêmicos, envolvendo diversas áreas da instituição, exigiu a criação dessa forma alternativa de gestão, resolvendo inúmeros problemas que havia antes de sua adoção. O modelo de comitê com participação transversal tem sido transposto com sucesso para outras áreas da Universidade, materializando-se, por exemplo, no Comitê de Comercialização, que reúne gestores acadêmicos de diferentes níveis acadêmicos e representantes dos setores de apoio.

6. AÇÕES DE CONTINUIDADE

A Universidade pretende manter ativo o Comitê de Matrículas, mesmo com algumas mudanças recentes na estrutura organizacional, que aproximaram setores de atendimento que estavam vinculados a diferentes diretorias. O maior desafio para o Comitê, para o biênio 2011-2012, é o de trabalhar em fina sintonia com o planejamento estratégico da Universidade e das diretorias que a

compõem. Atualmente, está em desenvolvimento um projeto de redesenho do modelo de atendimento da Universidade, inspirado em grande parte no trabalho do Comitê ao longo dos últimos três anos. A estrutura do Comitê deve favorecer que mudanças mais profundas e sistemáticas nos processos acadêmicos, especialmente de atendimento, possam ocorrer ao longo dos anos de 2011 e 2012.