



1 PRÁTICA EFICAZ DE GESTÃO EDUCACIONAL

1.1 Histórico

O projeto “Redefinição do modelo e dos processos de relacionamento e atendimento, com foco no aluno” foi concebido em reuniões do Planejamento Estratégico (PLANEST) da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, em julho de 2010. Sua origem baseou-se na percepção dos gestores de que era preciso avançar na excelência dos serviços prestados pelas diferentes áreas de atendimento, a partir da integração entre setores e da revisão de processos críticos.

Estabelecido como um dos projetos estratégicos da Universidade para o ano de 2011, o projeto foi vinculado à nova unidade administrativa, denominada de Unidade de Serviços Acadêmicos. Em outubro de 2010, teve nomeada sua coordenadora e, em seguida, seus demais integrantes. O projeto, com seu orçamento, foi aprovado em novembro de 2010 e imediatamente foi dado início ao seu plano de ações.

Dado o objetivo do projeto, de redesenhar o modelo e as práticas de relacionamento e atendimento da Universidade, montou-se um grupo de trabalho multidisciplinar para sua execução, com representantes das áreas de atendimento, registros acadêmicos, eventos, secretarias, biblioteca, recursos humanos, comercialização e de atenção ao aluno (a qual presta serviços voltados para acolhimento ao aluno com necessidades psicossociais, socioeconômicas, de integração, convivência ou de sociabilidade).

O trabalho desenvolveu-se ao longo de 2011, sendo encerrado em dezembro, quando foi realizada a apresentação de seus resultados para a Reitoria da Universidade.

1.2 Objetivos

O projeto “Redefinição do modelo e dos processos de relacionamento e atendimento, com foco no aluno” objetivou buscar excelência e inovação em serviços acadêmicos, visando à satisfação de seus usuários.



Para explicitar as diferentes dimensões e entregas a serem feitas pelo projeto, foram delineados oito objetivos específicos para o mesmo, a saber:

1. Propor um modelo conceitual para atendimento ao aluno na Universidade, considerando como escopo os canais de atendimento existentes dentro e fora da Sede São Leopoldo, as possibilidades futuras de segmentação desses atendimentos e o crescimento do EaD;
2. Melhorar a infraestrutura de atendimento na Sede São Leopoldo, implantando, no Campus da Unisinos em São Leopoldo, um novo espaço físico para atendimento presencial, integrando serviços acadêmicos, financeiros, estágios, além de serviços de atenção ao aluno (acolhimento ao aluno com necessidades psicossociais, socioeconômicas, de integração, convivência ou de sociabilidade; relacionamento com movimento estudantil e comissões de formaturas);
3. Identificar oportunidades de melhorias ou mudanças em processos de atendimento, utilizando como base a perspectiva do aluno e a virtualização dos serviços;
4. Revisar o perfil e as competências necessárias para os funcionários que prestam serviços acadêmicos, alinhando processos de seleção, capacitação e as expectativas de entregas, visando contar progressivamente com profissionais com maior senioridade e diminuir a rotatividade;
5. Propor um conceito para atendimento ao público pessoa jurídica, avaliando e organizando processos sob a ótica desse público;
6. Avaliar e implementar procedimentos e processos de atendimento descentralizados;
7. Revisar o processo de organização de arquivos na sede São Leopoldo, visando reduzir a duplicidade de estruturas;
8. Elaborar um conjunto de indicadores para controle e acompanhamento das entregas dos serviços prestados.



1.3 Público-alvo

O público atingido pelas soluções oriundas do projeto é composto por futuros alunos, alunos atuais, ex-alunos, funcionários, gestores, coordenadores de cursos, pais, familiares, professores e empresas/instituições públicas ou privadas (com ou sem fins lucrativos). Dentre esses, o foco é dirigido aos alunos atuais e futuros alunos, os quais pertencem aos diferentes níveis acadêmicos oferecidos pela instituição: de cursos de extensão até programas de pós-graduação *stricto sensu*.

1.4 Descrição das atividades implantadas

O projeto foi estruturado a partir dos seus oito objetivos. Cada um desses objetivos constituiu um subprojeto, com um coordenador e uma equipe de trabalho. Esses grupos de trabalho tiveram, em média, 10 encontros. Além disso, ao longo de 2011, foram realizadas 16 reuniões de trabalho com todos ou a maior parte dos integrantes do projeto. Também foi realizada uma capacitação sobre gestão de serviços que totalizou 24 horas e uma capacitação sobre gestão documental com 3 horas de duração. Dessa forma, a maioria dos integrantes do projeto participou de cerca de 75 horas de atividades ao longo de 2011. Dentre todas as ações realizadas, destacam-se as seguintes:

- Proposição de um novo modelo conceitual para atendimento ao aluno na Universidade, considerando como escopo os canais de atendimento existentes dentro e fora da Sede São Leopoldo, as possibilidades futuras de segmentação desses atendimentos e o crescimento do EaD.
- Implantação do Atendimento Unisinos na sede de São Leopoldo, com renovação total do espaço físico que era, até então, ocupado pela Central de Relacionamento, e integração de diversos serviços de atendimento numa área com cerca de 500 m². Nesse novo espaço, passou a ser oferecido o atendimento presencial dos serviços acadêmicos, financeiros, estágios, além de serviços de atenção ao aluno (que incluem as atividades de assistência social e psicológica e relacionamento com o movimento estudantil).
- Implantação de espaço dedicado ao serviço de atendimento à distância (por telefone, chat e e-mail) que serve a todos os campi e outros locais



onde são prestados serviços educacionais da Universidade (com aumento de 20% na capacidade de atendimento, totalizando 35 posições).

- Implantação de novo sistema para atendimento telefônico (com tecnologia IP e gravações das chamadas recebidas).
- Desenvolvimento, por meio de entrevistas e grupos focais, dos ciclos de serviços do público dos cursos de graduação presencial e a distância, *lato sensu e stricto sensu*.
- Mapeamento das responsabilidades e atribuições dos profissionais de atendimento e alinhamento ao Modelo de Gestão por Competências da Universidade.
- Revisão do processo de seleção de profissionais e redesenho do fluxo, contemplando etapas de avaliação de Língua Portuguesa, Informática e idiomas.
- Desenvolvimento de capacitações de forma integrada às equipes de atendimento (Atendimento, Postos e Secretarias, Carreiras, Financeiro, Biblioteca).
- Desenvolvimento e implementação de proposta de programa de formação e retenção de profissionais.
- Mapeamento das necessidades e oportunidades de melhorias nos processos de atendimento de pessoa jurídica.
- Realização de pesquisa sobre necessidades do público de pessoa jurídica em relação à prestação de serviços pela Universidade.
- Capacitações das equipes de Vendas e Atendimento sobre os novos processos relativos ao público de pessoa jurídica.
- Implantação da 1ª fase da descentralização do atendimento no Campus São Leopoldo, incluindo o serviço de retirada agendada e entrega de livros nos postos de atendimento dispersos no campus.
- Elaboração de projeto de gestão eletrônica de documentos, a ser implementado a partir de 2012.



- Desenvolvimento e aplicação de pesquisas para levantamento da percepção de qualidade dos serviços acadêmicos prestados - realizadas em parceria com a Comissão de Avaliação Institucional.
- Adoção de pesquisa permanente sobre a percepção de qualidade dos serviços em todos os locais de atendimento a professores e alunos dos campi de São Leopoldo e Porto Alegre, bem como nos escritórios de Caxias do Sul e Bento Gonçalves.
- Oferecimento de capacitações sobre inovação em serviços (24h) e sobre gestão documental (3h) aos integrantes do projeto.
- Revisão de processos de atendimento visando reduzir o tempo entre abertura de solicitação e disponibilização de resposta.
- Revisão de processos executados pelas diferentes secretarias acadêmicas de forma a padronizá-los conforme as melhores práticas identificadas.

2 LIDERANÇA

2.1 Equipe envolvida com a prática

O Projeto mobilizou equipes de diferentes setores da Universidade, conforme pode ser observado no quadro a seguir.

Participante	Área	Cargo
Ana Accorsi Moreira	Gerência de Serviços de Apoio Compartilhados	Secretária Plena
Ana Zilles	Gerência de Serviços de Apoio Compartilhados	Secretária Sênior
Andréia da Silva Moretto	Gerência de Serviços de Apoio Compartilhados	Secretária Plena
Artur Eugênio Jacobus	Unidade de Serviços Acadêmicos	Diretor
Camila Rosemeri Ferro	Gerência de Carreira e Pessoal	Gerente
Carina Rubin	Atendimento Unisinos	Analista Administrativo Jr
Carla Walter Machado Bittencourt Deckmann	Gerência de Registros Acadêmicos	Analista Acadêmico
Cassia Rebelo Hofstatter	Gerência de Desenvolvimento e Vendas	Gerente
Cátia Fröhlich	Atendimento Unisinos	Analista Administrativo
Cinara Pierotto	Gerência de Serviços de Apoio Compartilhados	Secretária Executiva



Denise Coitinho	Gerência de Serviços de Apoio Compartilhados	Secretária Executiva
Elio Schneider	Gerência de Registros Acadêmicos	Analista Acadêmico
Eusébio Schneider	Gerência de Registros Acadêmicos	Gerente
Gisele Brito Coelho	Gerência de Carreira e Pessoal	Auxiliar Administrativo
Isabel Cristina Arendt	ADOPE - Memorial Jesuíta - Biblioteca	Assistente de pesquisa II
Jaqueline Lopes	Gerência de Registros Acadêmicos	Arquivista
Lilian Terezinha Boettier da Motta	Gerência de Serviços de Apoio Compartilhados	Secretária Executiva
Liziane Silva Menezes	Atendimento Unisinos	Gerente de Atendimento
Lucia Bernadete Boeira Tremarin	Gerência de Serviços de Apoio Compartilhados	Secretária Executiva
Luciana Curra	Biblioteca	Gerente
Magda Tyska Rodrigues	Gerência de Serviços de Apoio Compartilhados	Gerente
Márcia Fernanda dos Santos	Gerência de Serviços de Apoio Compartilhados	Secretária Executiva
Marco Tulio Gai Cini	Associação Antonio Vieira	Analista TI
Mariceia Machry	Gerência de Atenção ao Aluno	Analista de Relações com o Mercado
Marilice Moschini Borges	Gerência de Atenção ao Aluno	Analista Acadêmico
Rosângela Fritsch	Gerência de Atenção ao Aluno	Gerente
Tais Flores da Motta	Coordenação de Eventos	Coordenadora de Eventos
Valencia Cristina Meier	Desenvolvimento de Pessoal	Gerente
Verlaine Mayca Mendonca	Gerência de Serviços de Apoio Compartilhados	Secretária Plena

A coordenadora do projeto foi Liziane Silva Menezes, gerente de atendimento da Unisinos. O projeto, por sua vez, esteve sob a responsabilidade do diretor da Unidade de Serviços Acadêmicos, Prof. Artur Jacobus.

2.2 Participação da Alta Direção

A alta direção da Universidade apoiou e forneceu as condições necessárias para viabilizar as atividades do projeto, desde sua concepção, durante as reuniões do Planejamento Estratégico de 2010. As atividades do projeto foram acompanhadas, ao longo de 2011, pela Reitoria por meio de reuniões mensais de avaliação sistemática dos projetos estratégicos da Universidade e através de relatórios gerenciais organizados pela gerente do Projeto. Sempre que necessário, os gestores do projeto também participaram de reuniões com a Diretoria da Universidade, tanto para validar mudanças em processos, como para aprovar a destinação de recursos para execução de suas atividades. O



projeto “Redefinição do modelo e dos processos de relacionamento e atendimento, com foco no aluno” foi um dos projetos estratégicos da Unisinos em 2011.

3 FOCO

Considerando que o objetivo principal do projeto era o de buscar excelência e inovação em serviços acadêmicos, visando à satisfação de seus usuários em todos os níveis acadêmicos, pode-se afirmar que as ações realizadas buscaram impactar principalmente os usuários dos serviços educacionais da instituição, que, sob o viés do negócio do ensino superior, são eventualmente classificados também como clientes. Esses usuários englobam alunos e “prospects”, mas também empresas, que também contratam serviços da Universidade, especialmente por meio de convênios ou de cursos *in company*. A integração de diversos tipos de serviços no espaço de Atendimento Unisinos de São Leopoldo, a introdução de inovações, a revisão de processos, as capacitações das equipes tiveram sempre o propósito de agregar valor para o aluno.

4 RESULTADOS

4.1 Formas de avaliação

O projeto previa a realização de um conjunto de pesquisas para conhecer as expectativas dos diversos tipos de clientes. Assim, em dezembro de 2010, foi realizada pesquisa, junto ao público interno da Universidade, para que se pudesse conhecer a percepção de professores e funcionários quanto aos serviços acadêmicos prestados pela Instituição. Participaram dessa pesquisa 447 respondentes. Em abril de 2011 foi realizada pesquisa similar junto ao público de alunos de todos os níveis acadêmicos, com a participação de 2.521 respondentes. Nova pesquisa junto a esses públicos está prevista para acontecer em abril de 2012, pretendendo-se que ela seja aplicada, a partir de agora, com periodicidade anual. Os resultados das pesquisas aplicadas em dezembro de 2010 e abril de 2011 foram divulgados para a comunidade acadêmica através do jornal universitário online.



Como consequência das atividades do projeto, ampliou-se a pesquisa permanente sobre a qualidade dos serviços que já era realizada no atendimento acadêmico presencial e por e-mail. A pesquisa regular passou também a englobar o atendimento por chat, além de ter sido ampliada para todas as secretarias e postos de atendimento da Universidade, bem como setores que prestam atendimento financeiro, de estágios e de assistência estudantil. A pesquisa permanente tem levantamento mensal, sendo seus dados socializados com cada uma das equipes avaliadas.

4.2 Orçamento

O projeto contou com um orçamento dedicado especialmente para a realização de obras do Atendimento Unisinos São Leopoldo, tanto para o atendimento presencial (R\$ 324.000,00) como para o atendimento à distância (R\$ 260.000,00). Os recursos alocados para o projeto totalizaram R\$ 600.000,00.

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. A instituição procurou avaliar o sucesso do projeto pelos resultados objetivos de suas ações (como redução do tempo dos processos) ou pela avaliação do público atingido. Parte-se do princípio de que o aumento da satisfação com os serviços prestados é fator importante para a retenção e fidelização dos clientes e atua favoravelmente para a disseminação de avaliações positivas sobre a Universidade pelos alunos em seus círculos de relação.

4.4 Indicadores de satisfação de clientes

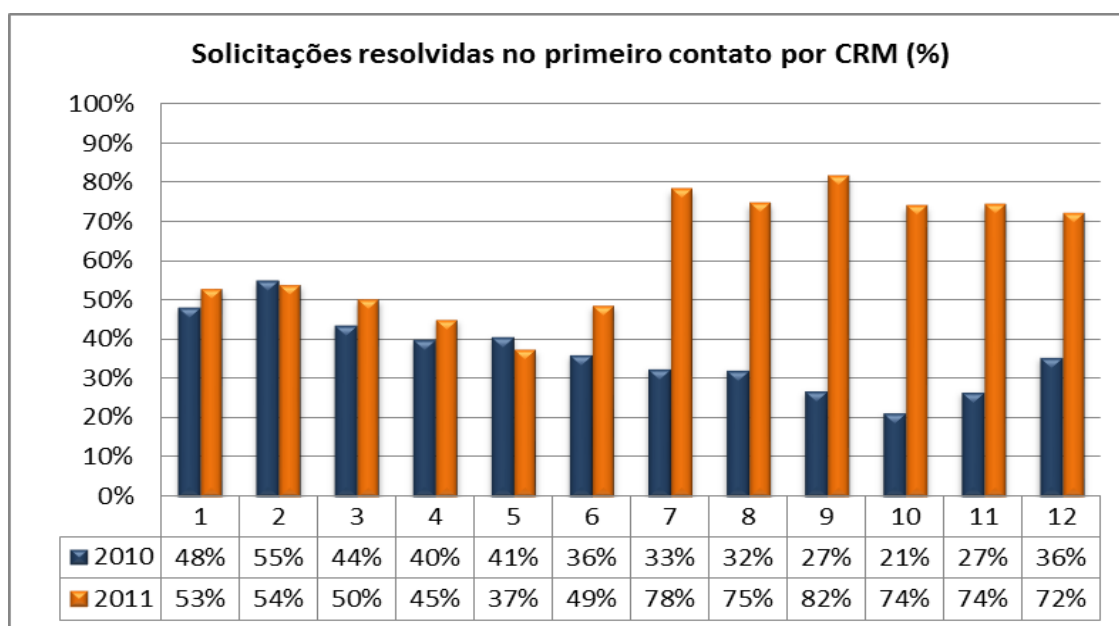
Os resultados das ações realizadas ao longo de 2011 poderão ser mais bem avaliados a partir da pesquisa que será feita junto a alunos, professores e funcionários em abril de 2012. De qualquer maneira, a pesquisa mensal realizada nos diferentes locais de atendimento revela que se atingiu a meta de satisfação estabelecida para o ano de 2011. A média do ano de 2011 para o conjunto de serviços avaliados foi de 85,03% de satisfação. O índice de reclamações em relação aos serviços prestados ficou em 0,01% em 2011,



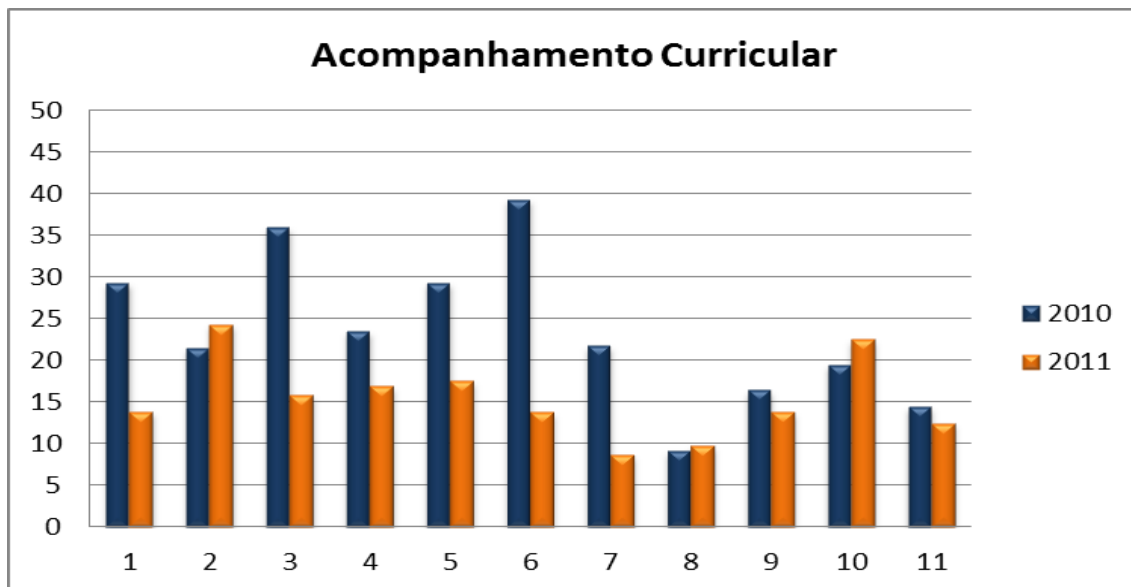
atendendo à meta de se manter abaixo de 0,05%. Ao longo de 2011, também se identificou um aumento da satisfação em relação à estrutura do atendimento presencial: de 87% em 2010, subiu para 93% em 2011. Também houve incremento da satisfação em relação ao tempo de espera para atendimento: de 88% em 2010, subiu para 91% em 2011.

4.5 Outros indicadores de resultados organizacionais

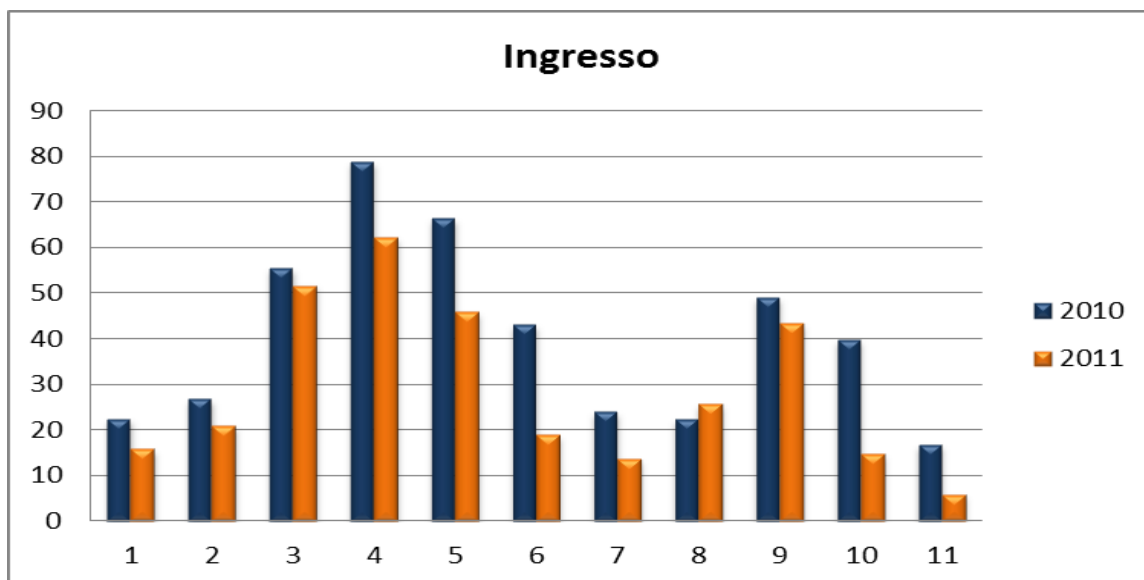
Um conjunto de indicadores permite identificar o sucesso de diferentes ações realizadas ao longo de 2011, decorrentes de iniciativas do projeto. A mais notável delas diz respeito ao percentual de atendimentos com resolução no primeiro contato. Em 2010, 37% das demandas encaminhadas pelos alunos foram resolvidas no primeiro contato. Em 2011, esse percentual chegou a 62%. A tabela abaixo evidencia que essa redução foi mais pronunciada a partir do segundo semestre de 2011:



Graças à revisão de diversos processos, também se conseguiu, ao longo de 2011, uma redução de 15,31% na duração de processos acadêmicos. Esse índice considera a totalidade das demandas acadêmicas encaminhadas pelos alunos e registradas no CRM (sistema de relacionamento com o cliente). O gráfico a seguir exhibe a redução verificada no número de dias para se concluir as atividades de acompanhamento curricular, que envolvem essencialmente os Registros Acadêmicos e coordenações de curso.



A redução no tempo médio dos processos também se fez notar sensivelmente no processamento dos pedidos de ingresso, como se pode verificar através do próximo gráfico.



Ao longo de 2011 e nos processos seletivos da graduação para o semestre 2012/1, a Universidade registrou um aumento médio do número de ingressantes e de créditos matriculados na ordem de 10% em relação aos mesmos semestres do ano de 2010.



5 LIÇÕES APRENDIDAS

Foram inúmeras as lições aprendidas pela Universidade graças ao projeto “Redefinição do modelo e dos processos de relacionamento e atendimento, com foco no aluno”. A Universidade tinha a prática de fazer a avaliação periódica dos cursos e dos professores, mas concedia pouca atenção à avaliação dos seus serviços. O conjunto de contribuições que foram obtidas com as pesquisas empreendidas em 2011 fez com que a Universidade decidisse implementar pesquisas anuais de caráter mais geral sobre todos os serviços prestados, inclusive por terceiros. Além disso, decidiu-se ampliar a adoção da pesquisa permanente, que era restrita a dois setores de atendimento, de forma que se têm agora condições de acompanhar a evolução da percepção dos clientes a cada mês. Outra importante lição refere-se às possibilidades de se obter significativos ganhos de desempenho nos processos acadêmicos. Revisões de processos e maior monitoramento sobre o tempo dos processos fizeram com que se aumentasse de forma expressiva o número de solicitações resolvidas no primeiro atendimento e diminuísse o tempo médio de atendimento das demandas encaminhadas pelos alunos, como aproveitamento de estudos ou solicitações de ingresso. O projeto também gerou para a Universidade o mapeamento dos ciclos de serviços dos públicos dos cursos de graduação presencial e a distância, *lato sensu* e *stricto sensu*. Esse levantamento permitirá que outras melhorias sejam realizadas futuramente, considerando as expectativas e as necessidades dos alunos. Além disso, a pesquisa feita junto ao público de pessoa jurídica evidenciou a necessidade de revisão do processo de convênios da Universidade, ação que será realizada em 2012.

6 AÇÕES DE CONTINUIDADE

O projeto “Redefinição do modelo e dos processos de relacionamento e atendimento, com foco no aluno” gerou diversas mudanças em processos da Universidade ao longo de 2011. Mas a maioria dessas modificações está sendo incorporada à rotina da Universidade, como a revisão contínua dos processos ou a realização de pesquisas regulares para acompanhar a evolução da percepção dos diferentes públicos em relação à qualidade dos serviços



prestados pela instituição. O processo de descentralização do atendimento apenas foi iniciado em 2011, prevendo-se que se amplie ao longo de 2012. O projeto também produziu uma espécie de “spin off”, que é o projeto de gestão eletrônica de documentos, previsto para ser executado ao longo de três anos, com início em 2012. Os resultados da pesquisa quanto à percepção de qualidade dos serviços da Universidade, a ser realizada em abril de 2012, serão extremamente importantes para se obter um quadro mais completo dos efeitos das ações adotadas em 2011 e poderão sugerir a necessidade de ajustes em relação às iniciativas resultantes do projeto.