

PERCEPÇÃO SOBRE PROCESSOS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: ANÁLISE SOBRE POLOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DO DISTRITO FEDERAL

Angela Amaro da Silva
Jonathan Rosa Moreira

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar a percepção dos colaboradores dos polos de educação a distância de uma Instituição de Educação Superior Privada do Distrito Federal quanto ao seus manuais e formulários. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, onde os dados foram coletados por meio de aplicação de entrevista online estruturada aos responsáveis pelos polos. Com os resultados do estudo concluiu-se que, na percepção dos colaboradores dos polos de educação a distância, a utilização de manuais e formulários é vista como ferramentas eficazes para a realização de suas atividades uma vez que estes conhecem, utilizam e recolhem a aplicabilidade dessas ferramentas. Na percepção destes colaboradores, a manualização dos processos é vista como um diferencial de competitividade, apesar de perceberem que falta processos definidos e padronizados para a correta atualização dos manuais e formulários, bem como para treinamentos e formação continuada.

Palavras Chaves: Gestão de processos; Educação superior; Educação a Distância.

Abstract

The objective of this study was to analyze the perception of the employees of the distance education centers of a Private Higher Education Institution of the Federal District regarding their manuals and forms. It is a qualitative approach, where the data were collected by means of an online structured interview application to the poles managers. With the results of the study, it was concluded that, in the perception of the employees of distance education centers, the use of manuals and forms are seen as effective tools to carry out their activities once they know, use and collect the applicability of these tools. In the perception of these collaborators, the process manualization is seen as a differential of competitiveness, even though they perceive that there is a lack of defined and standardized processes for the correct updating of the manuals and forms, as well as for training and continuous training.

Keywords: Process management; Higher education; Distance Education.

Introdução

Uma das maiores exigências do mercado hoje em dia é rapidez de execução e qualidade dos serviços. Empresas e/ou instituições que possuem metodologia de padronização de processos, uso de manuais e formulários bem definida, em que o colaborador sabe o que tem que fazer e o tempo necessário para executar uma atividade, normalmente conseguem permitir que a reunião de informações dispostas de forma sistematizada, criteriosa e segmentada atue como instrumento facilitador do funcionamento da organização.

A Organização, Sistemas e Métodos (OSM) é uma área da administração que faz uso de técnicas/ferramentas como o fluxograma, estudo do tempo, estudo do layout, formulário, manual, entre outras para melhor gerenciar uma empresa. Com base neste conceito, realizou-se um estudo com o intuito de analisar a percepção dos colaboradores dos polos de educação a distância (EAD) de uma instituição de ensino superior (IES) privada do Distrito Federal em relação a aplicabilidade do uso de duas técnicas/ferramentas da organização, sistemas e métodos: formulários e manuais, bem como, estudar e compreender a importância da utilização dessas técnicas/ferramentas na instituição e qualificar a eficiência da sua utilização. A IES em estudo está localizada em diversas regiões administrativas do Distrito Federal e seus polos em vários outros Estados.

A pesquisa desenvolvida teve por finalidade verificar se os colaboradores dos Polos de EAD conhecem e utilizam os manuais e formulários da instituição, bem como, analisar se na percepção dos colaboradores dos Polos de EAD o uso dos formulários torna as atividades eficientes e por fim identificar se na percepção dos colaboradores dos Polos de EAD o uso de manuais e formulários facilita a operacionalização das atividades ou se burocratizam a realização das atividades. As perguntas principais utilizadas para essa verificação foram: A utilização de manuais e formulários nos Polos de EAD de uma IES privada do DF é vista na percepção de seus colaboradores como ferramentas eficazes para a realização de suas atividades? Os colaboradores conhecem, utilizam e recolhem a aplicabilidade dessas ferramentas? Com isso, a utilização desse estudo em frente aos Polos parceiros de EAD de uma instituição de ensino superior privada do DF é um tema desafiador, onde sua aplicação possibilitará à instituição verificar a possibilidade de melhoria da qualidade de seus serviços e processos, norteando a instituição na busca pelo alinhamento de seus processos para que eles contribuam com suas estratégias.

Gestão de processos

Um processo pode ser descrito como a maneira pela qual se realiza uma determinada operação. Segundo o Guia BPM (2013), um processo “é uma sequência definida de atividades ou etapas, executadas por equipamentos ou pessoas que tem por objetivo atingir uma meta”.

Davenport (2000) define um processo como uma série de atividades ordenadas pelo tempo e no espaço, com um início, um conjunto muito bem definido de entradas e saídas e uma finalidade. Para Werkema (1995), processo é um conjunto de causas

ou fatores que tem por objetivo produzir um determinado efeito. Destaca ainda que se pode ver uma empresa como um grande processo, composto por muitos outros processos menores ou atividades e tarefas, sendo estes também compostos por processos, atividades ou tarefas ainda menores, e assim sucessivamente. Essa propriedade hierárquica dos processos é muito importante, por permitir um controle de cada processo constituinte separadamente.

Segundo Pradella et al. (2012), como 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. Mapear um processo implica que a representação gráfica deste processo pode ser utilizada para mostrar com maior clareza os fatores que afetam o seu desempenho. 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 (JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Segundo Júnior e Scucuglia (2011), o mapeamento de processos e o desenho de processos são diferentes sob o aspecto de que o desenho é o “ato de definir novas características ao processo”. Já a modelagem é o “ato de representá-lo graficamente”. Isto os difere, pois, um modelo nunca representa integralmente um processo real.

Para realizar esse mapeamento, é necessário que se represente graficamente, e de forma padrão, as etapas ou atividades de que são compostos esses processos, na forma cronológica de execução e na forma em que se possa interpretar cada uma dessas etapas (PRADELLA et al., 2012).

A Modelagem de Processos é um conjunto de atividades em ordem cronológica que demonstram as relações entre os processos, as pessoas, e informações e que permite melhorar os processos, reduzindo custos e falhas de processamento, aumentando assim os resultados desse processo através da eliminação de tarefas e simplificação de suas atividades. É um desenho gráfico que mostra como as atividades estão ligadas entre si. Esse mapeamento oferece uma visão geral do processo onde é possível identificar, documentar, analisar e desenvolver melhorias significativas (OLIVEIRA, 2001).

O mapeamento é de suma importância para as organizações, pois permite uma visibilidade contínua do mercado externo e uma adaptação de todos os níveis da empresa, frente às mudanças dos concorrentes e expectativas dos clientes.

Nível de Maturidade de Processos BPM

“Business Process Management (BPM) configura-se em um método de gestão para gerenciar processos empresariais, onde conta com o auxílio de ferramentas tecnológicas” (OLIVEIRA, 2010). O conceito de BPM de acordo com Cruz (2009) é o nome dado a um conjunto de múltiplos elementos, conceitos e metodologias que juntos tem a finalidade de tratar de forma holística processos de negócio.

Segundo Jan Von Broker e Michael Rosemann (2003) é possível diferenciar cinco estágios de maturidade de cada fase do processo de BPM:

- a) Estágio 1: Inicial. Nenhuma atividade foi estruturada na área de análise;
- b) Estágio 2: Consciência. Existe consciência sobre o tema dentro da área de análise. As atividades de planejamento já foram iniciadas;
- c) Estágio 3: Definido. O tema está claramente definido na área de análise. A implementação ainda não foi iniciada ou está em andamento;
- d) Estágio 4: Gerenciado. O tema é implementado e gerenciado na área de análise (isto é, pessoas e funções já foram designadas e atribuídas, já existe um processo de comunicação com funções relevantes etc);
- e) Estágio 5: Excelência. O tema foi implementado em toda a empresa e existe um processo contínuo de revisão e melhoria.

Toda fase do ciclo de vida do BPM dentro de uma organização pode ser avaliada e estimada com relação a cinco níveis de maturidade para identificar pontos fracos e o potencial de melhoria e criar uma estratégia e um roteiro de BPM para a organização. A avaliação da maturidade deve analisar detalhadamente todas as fases do processo de BPM.

Organização sistemas e métodos

Em uma visão estratégica Llatas (2011 p. 6) descreve que a Organização, Sistemas e Métodos (OSM) em uma empresa ajuda a identificar os procedimentos mais eficientes, o que evita o desperdício de tempo, material e esforço, transformando ideias em planos, além de controlar e corrigir, no tempo certo, os desvios dos objetivos traçados. Para manter uma empresa sólida no mercado é preciso ter confiança nos negócios, planejamento e interação com o mundo externo. De outra forma, a organização interna de uma empresa e suas visões sistêmicas é de extrema importância e determinantes nos seus resultados econômicos.

A OSM pode ser definido como uma das funções da administração responsáveis pela modelagem da empresa, tendo como responsabilidade aplicar melhorias nos setores, acompanhar o processo, contribuir com sugestões, observar e gerar conclusões utilizando de técnicas e material adequado para um bom resultado (CURY, 2012).

Entre as finalidades da OSM apontadas por Bittencourt *et al.* (2011, p. 2) estão: Padronização de procedimentos; Eliminação de atividades desnecessárias; Otimização de processos e recursos; Redução de custos; Maximização de resultados; Racionalização na distribuição de tarefas; Elaboração de manuais e formulários; Melhor distribuição do espaço através da otimização do layout.

Verificou-se que os estudos científicos voltados para o aumento dos níveis de produtividade e de eficiência organizacional tinham que se concentrar no homem, sendo ele o elemento fundamental de qualquer processo produtivo. Foram criadas condições para obter o máximo do rendimento físico e intelectual; condições de trabalho capazes, principalmente de mantê-lo satisfeito e motivados, com o objetivo de criar organizações sólidas e mantê-las com um bom desempenho, com isso, surgiu a nova área de especialização entre as funções administrativas, chamada organização e métodos (O&M) (CHINELATO 1999). Munis (2013) relata que grandes empresas, que fizeram de seu modo de administração verdadeiras correntes de

pensamento, como a Ford, utilizaram O&M de forma eficiente para chegar ao nível de excelência que hoje possuem. Llatas (2011 p. 6) afirma “no início do século XX, Henry Ford tinha conhecimento que a eficiência era um fator decisivo para tornar seus produtos mais competitivos, ou seja, em sua indústria reinava o imperativo da produtividade”. Os empregados eram expostos em determinado espaço, cada um responsável por uma etapa no processo, surgindo a partir daí a linha de montagem.

Oliveira (2014, p. 9) relata que as empresas utilizaram a O&M até final dos anos 80. Pressionadas com os avanços da informática, as empresas passaram a confiar completamente na Ciência da Computação. Assim, os analistas tiveram que mudar suas estratégias em decorrência da mudança tecnológica constante. O Quadro 1 resume as principais diferenças entre a O&M e a OSM.

Quadro 1: Principais diferenças entre a O&M e a OSM

ANTIGO O&M	NOVO OSM
Pouco estratégico: Organizava por organizar	Muito estratégico: cria sistemas e métodos tendo em vista os objetivos da empresa.
Excesso de formulários, fluxogramas e organogramas.	Formulários, organogramas e fluxogramas passam a ser vistos como meios de alcançar objetivos e são usadas de maneira estratégicas.
Objetivos internos: O departamento de OSM preocupava-se com a estrutura organizacional sem levar em conta satisfação do cliente ou a inserção competitiva da empresa no mercado.	Objetivos estratégicos: O departamento de OSM busca a qualidade dos processos, redução de custos e satisfação do cliente, a fim de tornar a empresa mais competitiva no mercado.

Fonte: Adaptado de Llatas (2011, p. 9).

Cury (2012) relata algumas características pessoais do analista de OSM, a saber: ele deve ser graduado em administração ou áreas afins; ter especialização em OSM; conhecimento em informática; ter domínio em uma metodologia própria de trabalho e experiência na área. Ao possuir essas características e/ou habilidades, o profissional está apto a atuar no mercado, devendo buscar, constantemente, estratégias inovadoras e desafiadoras de modo a trazer, cada vez mais, resultados positivos às empresas. Nessa mesma linha, Oliveira (2014) acrescenta que o profissional de OSM deve ter uma visão holística da organização, é ele, o indivíduo, que vai estar à frente das empresas tomando decisões e apoiando as organizações no alcance de seus objetivos.

Técnicas de OSM

Muniz (2013, p. 3) lista algumas das técnicas da OSM, dentre elas estão o fluxograma, o manual, o layout, o formulário e o quadro de distribuição de tarefas (QDT). Uma descrição superficial dessas técnicas é apresentada a seguir.

O termo Fluxograma tem várias definições. Por exemplo, em Elias et al (2013, p. 3) fluxograma é uma representação gráfica, sequência do trabalho realizado em forma de símbolos que evidenciam a origem, processamento e destino das informações, informando o processo e a identificação das atividades. Em Piechnicki (2014, p. 7) “o

fluxograma nos processos é de extrema importância para a otimização do trabalho e permite estabelecer o procedimento decisório mais eficaz sobre o desenvolvimento de um sistema ou na solução de problema”.

Para Chinelato (1999, P. 86) “Manual é um conjunto de normas, instruções e documentos sobre políticas, diretrizes e sistemáticas operacionais, entre outros”. Os manuais apresentam grandes vantagens, pois facilitam o trabalho dentro de uma organização. As autoras Guareschi e Freitas (2012) definem manual como: “um instrumento com objetivo de regulamentar uma instituição, um sistema ou uma atividade, de forma a guiar os agentes integrantes do processo, seja na condição de executores, clientes ou usuários”. Cury (2012, p. 427) enfatiza a importância dos manuais como “um documento elaborado dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades”.

Conforme Bittencourt et al (2011, p. 4), layout é a forma como estão distribuídas os móveis, as pessoas e os equipamentos no espaço disponível na empresa. É necessária uma atenção para iluminação, ruídos, ventilação e outros fatores que afetam diretamente a motivação das pessoas que ali trabalham. Seu objetivo é oferecer segurança aos trabalhadores, facilitar a comunicação, o fluxo de materiais e documentos, melhorar o desempenho das atividades, evitar desperdícios de tempo e movimentação e causar uma impressão positiva aos clientes, fornecedores e visitantes.

Araújo (2001, p. 96), afirma que o formulário “é um veículo que transporta informações de uma pessoa para outra, de uma unidade para outra, ou de uma empresa para outra”. Para esses autores os formulários representam uma forma de documentar, transmitir e até centralizar as informações, além de padronizar as informações necessárias para a operacionalização de um sistema administrativo. Os formulários estão presentes em diversos ambientes organizacionais, além das empresas, por exemplo, nos jogos de loterias, academias, atendimentos nos hospitais, transportes públicos, declaração do imposto de renda, nos pedidos de confecção de documentos pessoais, entre outros. Basicamente, em todos os lugares são utilizados os formulários.

Cury (2012, p. 412) define Análise da Distribuição do Trabalho (QDT) como uma técnica especializada de O&M. O QDT tem por finalidade avaliar a distribuição das atividades entre os diversos órgãos, além das tarefas individuais de cada empregado. É identificado como sinônimo de qualidade do trabalho, rendimento, eficiência, eficácia e produtividade, já que estes são fatores de grande importância na avaliação dos resultados de um funcionário dentro da empresa. Complementando, Bittencourt et al (2011, p. 5) dizem que a análise de distribuição de trabalho é feita por meio de um quadro, no qual é distribuída a carga de trabalho dos colaboradores, evitando desestímulo por falta de atividade ou excesso. Essa análise permite ainda a identificação de desvios de função; simplificações no trabalho; possíveis perdas de tempo nos processos; e a identificação de tarefas de maior importância ou que exigem maior tempo.

Manuais

“O manual é um conjunto de normas, instruções e documentos sobre políticas, diretrizes e sistemáticas operacionais, entre outros”. (CHINELATO, 1997, pág. 86). Manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos funcionários da empresa, bem como a forma como estas serão executadas, quer seja individualmente ou em conjunto (OLIVEIRA, 2001, p. 388).

Os manuais são documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, finalmente, a integração dos diversos subsistemas organizacionais (CURY, 2007, p. 425).

A existência de alguns tipos de manuais norteia e atenta os diferentes tipos das necessidades de instituições, que são independentes e variadas segundo a qualificação de suas atribuições, para a confecção de seus produtos e/ou serviços. Sendo assim faz-se relevante o uso de manuais, que assumirão o papel de orientação. Dessa forma, Oliveira (2001) destaca:

- a) manual de organização – também conhecido como manual de funções visa estipular os direitos e deveres de cada departamento, bem como retratar o nível hierárquico dos cargos. Descreve os componentes da estrutura organizacional;
- b) manual de normas e procedimentos – descreve os papéis desempenhados pelos diferentes departamentos e padroniza os procedimentos envolvidos na execução das tarefas;
- c) manual de políticas e diretrizes – serve para orientar a atuação dos executivos ligados a funções de liderança ou assessoria. Seu objetivo é divulgar a filosofia, os objetivos e os valores da empresa e, assim, colocar os executivos em sintonia com esses princípios;
- d) manual de instruções especializadas – objetiva discriminar as principais normas e instruções que se aplicam às operações executadas pelos ocupantes de determinado cargo, ou seja, é uma espécie de guia de trabalho voltado para um grupo profissional específico;
- e) manual do empregado – oferece uma visão geral da empresa, destacando suas principais normas, valores e níveis hierárquicos, bem como os direitos e deveres dos trabalhadores. Objetiva proporcionar um rápido entendimento sobre a organização e lançar as bases do treinamento que será realizado posteriormente; e
- f) manual de finalidade múltipla – reúne o conteúdo dos demais tipos de manuais em um único volume, a fim de propiciar uma visão completa sobre diversos aspectos da empresa.

Manualização

Segundo Araújo (2001), a ação do gerente voltado à consolidação do uso correto de manuais implica o cumprimento de quatro etapas:

- a) otimizar os modelos manualizados – é necessário que se faça um apanhado geral de todos os manuais da instituição, averiguando-se todas as informações já existentes sobre a estrutura e funcionamento coletados junto à chefia e servidores;
- b) qualificar a manualização – nessa etapa será mostrada a razão da adoção de tal e qual modelo, além de como será desenvolvida a coleta de dados para posterior elaboração;
- c) elaborar o manual – é a colocação em prática dos estudos realizados;
- d) distribuir o manual – especifica que a distribuição dos manuais deve ser feita por profissionais especializados, para que o mesmo seja valorizado perante os outros servidores.

Os indicadores para o uso de manuais aparecem quando o profissional de Organização & Métodos ou está desenvolvendo alguma técnica voltada à simplificação do trabalho ou usa instrumentos de análise. Podemos citar:

- a) divulgação – surge quando é observada a falta de orientação e detalhamento em determinadas atividades, tanto em relação ao público quanto aos próprios servidores que não conseguem executá-la de maneira satisfatória;
- b) coordenação – é sugerido quando, após ser feita análise nas rotinas e serviços de determinadas instituições, verifica-se a necessidade de mudança e reciclagem para que haja uma otimização no serviço;
- c) treinamento – é o maior indicador que justifica a adoção de manuais. Ele visa reduzir a ineficiência e aumentar a capacidade da organização perante as dificuldades. O desenvolvimento de programas de treinamento tem como destino a melhor capacitação do seu recurso mais importante, o Recurso Humano.

Vantagens e desvantagens dos manuais

Um manual é vantajoso quando cumpre sua tarefa básica de comunicar as diferentes formas de trabalho, como fazê-lo, por que, quando, quem, onde etc. Oliveira (2001) descreve algumas vantagens e desvantagens.

Assim, as vantagens para o uso de manuais são:

- a) correspondem a uma importante e constante fonte de informações sobre os trabalhos na instituição;
- b) facilitam o processo de efetivar normas, procedimentos e funções administrativas;
- c) ajudam a fixar critérios e padrões, bem como uniformizam a terminologia técnica básica do processo administrativo. Com isto, possibilitam a normatização das atividades administrativas;
- d) possibilitam adequação, coerência e continuidade nas normas e nos procedimentos pelas várias unidades organizacionais da instituição;
- e) evitam discussões e equívocos, muito frequentemente, nas instituições onde não se estabeleceu a versão oficial sobre os temas suscetíveis de pontos de vista conflitantes;
- f) possibilitam efetivo crescimento na eficiência e eficácia dos trabalhos realizados;

- g) representam um instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento aos novos e antigos servidores da instituição;
- h) representam uma restrição para a improvisação inadequada que aparece na instituição nas mais variadas formas;
- i) aprimoram o sistema de autoridade da instituição, pois possibilitam melhor delegação mediante instruções escritas, proporcionando ao superior controlar apenas os fatos que saem da rotina normal, ou seja, o controle por exceção;
- j) representam um instrumento que pode elevar o moral do servidor, pois possibilita que o mesmo tenha melhor visão de sua representatividade na instituição;
- k) representam um elemento importante de revisão e avaliação objetivas das práticas e dos processos institucionais;
- l) representam um legado histórico da evolução administrativa da instituição; e
- m) aumentam a predisposição do pessoal para assumir responsabilidades, uma vez que aquilo que tem de ser feito está claramente estabelecido por escrito.

Já como desvantagens têm-se que os manuais:

- a) constituem um ponto de partida, porém não a solução para todos os problemas administrativos que possam ocorrer na instituição;
- b) sua preparação, quando malfeita ou pouco cuidadosa, traz paralelamente sérios inconvenientes no desenvolvimento normal das operações pelas várias unidades organizacionais das instituições;
- c) o custo de preparação e de atualização pode ser elevado, dentro de uma relação de custo-benefício pela empresa;
- d) quando não são utilizados adequada e permanentemente, perdem rapidamente o seu valor;
- e) incluem somente os aspectos formais da instituição, deixando de lado os aspectos informais, cuja vigência e importância para o dia-a-dia da instituição é muito grande;
- f) são pouco flexíveis;
- g) quando muito sintéticos, tomam-se pouco úteis e, por outro lado, quando muito detalhados, correm o risco de se tomarem obsoletos diante de quaisquer mudanças pequenas; e
- h) seu uso pode ficar muito prejudicado e difícil devido a uma redação pouco clara, prolixa, deficiente e inadequada.

Passada a análise das vantagens e desvantagens da utilização dos manuais, também de acordo com Oliveira (2001), destacamos abaixo alguns requisitos aos quais eles devem atender:

- a) necessidade real e efetiva da instituição;
- b) ter diagramação estruturada e adequada para as suas finalidades;
- c) ter redação simples, curta, eficiente, clara e entendível, bem como bom índice ou sumário;

- d) ter instruções autênticas, necessárias e suficientes;
- e) ser distribuído a todos os servidores que dele necessitem;
- f) ter adequada flexibilidade; e
- g) ter um processo contínuo de revisão, atualização e distribuição.

Metodologia

Segundo Vergara (2003), a pesquisa pode ser classificada sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Neste sentido, no estudo em questão, quanto aos fins trata-se de pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, uma vez que buscou compreender o fenômeno estudado a partir da percepção dos envolvidos. O foco esteve em interpretar criticamente os comportamentos observados, levando em consideração as percepções dos sujeitos envolvidos (MICHEL, 2009). Quanto à sua finalidade, a pesquisa pode ser classificada, com base na taxonomia proposta por Vergara (2007), como explicativa. Explicativa à medida que se propõe a detalhar os resultados encontrados além de buscar estabelecer relações de causa e efeito entre as técnicas/ferramentas utilizadas e a aplicabilidade na instituição na percepção dos colaboradores.

Variáveis

Para Lakatos e Marconi (2001), uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida, ou seja, um conceito operacional que apresenta valores, passível de mensuração. Assim, as variáveis do presente estudo são: quantidade de polos de EAD parceiros; o tempo de parceria de cada polo de EAD parceiro; a quantidade de atendentes em cada polo; a região onde está localizado o polo; o número de processos existente e o número de processos desejados, bem como os tipos de processos desejados.

Instituição Pesquisada

O Centro Universitário e Faculdades Projeção é uma instituição brasileira focada no mercado da educação. Fundada em 1977, sua sede está em Brasília, Distrito Federal (capital do Brasil), onde quase 1500 (um mil e quinhentos) colaboradores, entre pessoal administrativo e operacional, analistas, técnicos, coordenadores, supervisores, professores e diretores atendem toda a comunidade acadêmica local. Possui cinco unidades de educação superior, para a modalidade presencial e mais de vinte polos EAD.

Participantes

Segundo Junior, Babin, Money e Samouel (2005), uma amostra “é um subconjunto relativamente pequeno da população. O universo da pesquisa de campo refere-se

ao número de polos parceiros de EAD da Instituição de Ensino Superior Centro Universitário e Faculdades Projeção, com uma população total de 27 polos parceiros. O estudo foi realizado com uma amostra de 7 Polos respondentes entre os dias 12 e 14 de dezembro de 2018, sendo a amostra constituída de 71,5% de participantes dos Polos de EAD parceiros do estado do Distrito Federal e 28,5% de participantes dos Polos de EAD parceiros de outros estados. O tempo que os participantes atuam nos Polos de EAD não é bastante distinto, sendo que 71,4% da amostra possuem menos de 1 ano no Polo e 28,6% possuem mais de 5 anos na instituição. No primeiro momento obteve-se apenas 04 respondentes. Com o intuito de conseguir um número maior de respondentes a pesquisa foi estendida até a data do dia 18 de dezembro de 2018, quando o número de respondentes passou para 07. Durante o dia 13 de dezembro de 2018 foram realizadas várias tentativas de contato via telefone para solicitar maior adesão da amostra. Sem sucesso, a mesma ação de tentativa de contato via telefone foi repetida durante os dias 17 e 18 de dezembro de 2018, alcançando o total de 07 respondentes. Os dados obtidos com a pesquisa revelam que os Polos EAD parceiros são compostos basicamente de colaboradores com poucos anos de casa. Outro dado relevante na pesquisa é que 57,1% dos participantes percebem que a manualização dos processos dos Polos EAD é muito eficaz.

Instrumento

A entrevista é definida por Haguette (1997:86) como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. As formas de entrevistas mais utilizadas em Ciências Sociais são: a entrevista estruturada, semiestruturada, aberta, entrevistas com grupos focais, história de vida e também a entrevista projetiva. Mesmo sabendo de antemão que a escolha de quaisquer técnicas de coleta de dados depende particularmente da adequação ao problema da pesquisa, optou-se pela técnica da entrevista estruturada online e por telefone, onde foi elaborado um questionário totalmente estruturado, ou seja, onde as perguntas foram previamente formuladas e teve-se o cuidado de não fugir a elas. O principal motivo pela a decisão de usar uma entrevista online estruturada foi a possibilidade de comparação com o mesmo conjunto de perguntas onde as diferenças refletiram diferenças entre os respondentes e não diferença nas perguntas (LAKATOS, 1996). O objetivo central foi identificar as percepções dos polos parceiros participantes geograficamente localizados fora do Distrito Federal respeito do tema pesquisado. Os questionários foram enviados aos informantes por meio do correio eletrônico juntamente com um termo de esclarecimento explicando a natureza da pesquisa, e carta de apresentação e consentimento. Inicialmente, a entrevista estrutura foi submetida a um pré-teste para validação do sentido dos enunciados com aplicação para um Polo da amostra e posterior finalização. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário com 21 questões. As questões 01 a 08 tratam de questões gerais. Elas investigam sobre o perfil do respondente e conhecimento sobre o tema mapeamento de processos. As questões 09 a 14 são questões acerca do uso da técnica/ferramenta “Formulários”. As questões 15 a 21 são questões acerca do uso da técnica/ferramenta “Manual”.

Resultados

Sobre o alcance da pesquisa, considerando que o universo desta pesquisa corresponde ao total de representantes dos polos da IES estudada, o Quadro 2 apresenta o quantitativo de respondentes que caracterizam a amostra, justificando-se por serem aqueles que responderam e que aceitaram participar da pesquisa.

Quadro 2: Alcance da pesquisa por participante

Entrevista Online	
Aplicadas	27
Respondidas	7
Faltantes	20
Devolvidas por motivos técnicos	0
Aproveitamento: 25,93%	

Mesmo com múltiplas formas de acesso (contato telefônico, e-mail, SMS), nem todos os responsáveis pelos polos responderam ao convite para participação na pesquisa e nem todos os participantes que responderam ao convite o aceitaram, o que configurou uma limitação deste estudo e o que caracteriza uma fragilidade no processo, visto que a comunicação institucional deve ser íntegra, rápida e acessível.

Para os colaboradores dos polos EAD que aceitaram participar da pesquisa, primeiramente, procurou-se saber sobre questões gerais como o tempo de atuação do colaborador no polo e a qual Estado da federação pertence. Dos respondentes, 5 polos (71,5%) estão localizados no Estado do Distrito Federal enquanto que apenas 1 polo (14,3%) é do Estado do Goiás e 1 polo (14,3%) é do Estado de Tocantins.

As questões acerca de mapeamento de processos, foram as seguintes:

- 1) Você tem conhecimento sobre mapeamento de processos?
- 2) Existe em seu Polo algum documento que especifique as etapas desenvolvidas nos processos em que você está inserido?
- 3) Você sabe quantos processos existem em seu Polo?
- 4) Os processos existentes, estão mapeados, descritos e manualizados?
- 5) Na sua percepção os processos existentes são suficientes?
- 6) Na sua percepção quais processos faltam?

Dos respondes, 100% afirmaram ter conhecimento sobre mapeamento de processos. Em relação à existência de documentos que especificasse as etapas desenvolvidas em cada processo no qual há a presença de colaborador, 57,1% confirmaram a existência de tais documentos, porém com pouca utilização; 42,9% disseram existir, e como muita utilização; 57,1% afirmaram saber quantos processos existem em seu polo e 42,9% afirmaram desconhecer; 85,7% afirmaram que os processos existentes estão mapeados, descritos e manualizados enquanto que 14,3% afirmaram não saber a respeito; 57,1% afirmaram que percebem que os processos existentes são suficientes enquanto que 42,9% percebem que os processos existentes não são suficientes; na percepção dos respondentes faltam

processos definidos para a atualização dos manuais existentes e processos definidos para treinamentos contínuos para manter o padrão de qualidade.

As questões acerca do uso da técnica/ferramenta Formulários, nos polos, foram as seguintes:

- 1) Você utiliza algum tipo de formulário em suas atividades?
- 2) Qual a frequência com que você utiliza formulário no desempenho de suas atividades?
- 3) Na sua percepção, os formulários que você utiliza são realmente necessários?
- 4) Na sua percepção, o uso dos formulários torna as atividades eficientes?
- 5) Sempre que há mudança nos formulários os mesmos são atualizados?
- 6) Na sua percepção, qual o maior problema em usar formulários?

Dos entrevistados, 42,9% afirmaram utilizar na maioria das tarefas executadas; 28,6% afirmaram utilizar em algumas tarefas; outros 28,6% já fizeram uso pouquíssimas vezes. Em relação à frequência dessa ferramenta, 42,9% dos entrevistados utilizam diariamente; 28,6% entre uma e três vezes na semana; 14,3% afirmaram não saber devido à variação de utilização e os demais 14,3% disseram que nunca utilizam. Já em relação à necessidade do uso dos formulários, o resultado obtido foi o seguinte: 28,6% dos entrevistados percebem ser necessários sempre; 28,6% percebem que utilizam, mas em poucos casos; e os outros 42,9% percebem que são necessários na maioria das vezes. Na percepção de 85,7% dos entrevistados o uso dos formulários torna as atividades eficientes enquanto que na percepção de 14,3% os formulários tornam as atividades eficientes apenas às vezes. Quanto a atualização dos formulários, 71,4% dos entrevistados afirmaram que estes são atualizados e 28,6% afirmaram que apenas as vezes estes são atualizados. Na percepção dos entrevistados os maiores problemas relatados em utilizar formulários foram: 28,6% dúvidas na hora do preenchimento; 14,3% atualização demorada e 14,3% falta de atualização, enquanto que na percepção de 42,9% não há problemas em utilizar os formulários.

As questões acerca do uso da técnica/ferramenta Manual, no polo, foram as seguintes:

- 1) No seu Polo existe manual de normas, políticas e/ou diretrizes de como as atividades devem ser desempenhadas?
- 2) No seu Polo existe algum documento em que constam informações a respeito dos objetivos da instituição?
- 3) No seu Polo existe algum documento em que constam informações a respeito da descrição dos cargos desenvolvidos no Polo?
- 4) Na sua percepção o uso de manual facilita a operacionalização das atividades?
- 5) Na sua percepção a manualização dos processos dos Polos EAD burocratiza a realização das atividades?

- 6) Na sua percepção a manualização dos processos nos Polos EAD pode ser vista como um diferencial de competitividade?
- 7) Em uma escala de 0 a 10, na sua percepção a manualização dos processos dos Polos EAD é: nada eficaz ou muito eficaz.

Dos inqueridos nos polos, 71,4% dos entrevistados afirmaram a existência da ferramenta Manual de como as atividades devem ser desempenhadas; 14,3% afirmaram não ter e os outros 14,3% afirmaram que tem manual, mas que não conhecem. Quanto à existência de documentos que constam objetivos da empresa, 71,4% dos entrevistados afirmaram sua existência; 14,3% afirmaram não ter e os outros 14,3% afirmaram que não conhecem. A respeito da descrição de cargos, 57,1% dos entrevistados afirmam sua existência; 28,6% afirmaram que não existe e 14,3% afirmaram que desconhecem tal informação. Na percepção dos entrevistados 100% percebem que o uso de manual facilita a operacionalização das atividades. Quanto a burocratização das atividades, na percepção de 57,1% dos entrevistados a manualização dos processos não burocratiza as atividades; 28,6% percebem que burocratizam às vezes e 14,3% percebem que burocratizam muito os processos. Dado interessante é que a maioria 71,4% dos entrevistados percebem a manualização dos processos nos polos como um diferencial de competitividade enquanto que os outros 28,6% não percebem. Assim na percepção geral dos entrevistados a manualização dos processos dos polos de EAD parceiros é muito eficaz.

Considerações Finais

Aprimorar nossas vidas constantemente por meio de mudanças e melhoramentos é necessário. A princípio, toda mudança gera uma forte resistência das pessoas, mas é preciso esclarecer junto a elas a importância de desenvolver o processo e o que esta mudança trará de positivo para a instituição. E para que isto aconteça é preciso aceitar a sua necessidade, estar aberto ao conhecimento, ao novo e ao desconhecido. Com isso, amplia-se nossa capacidade criativa e se desenvolvem novas habilidades para nos mantermos competitivos e sermos capazes de empreender nosso futuro.

O objetivo deste estudo foi contribuir com a literatura empírica no sentido de trazer à tona a realidade da aplicação de duas técnicas de OSM em uma instituição de Educação Superior em seus Polos de EAD parceiros. A percepção resultante após análise dos resultados, sobre a aplicabilidade das ferramentas/técnicas de OSM, formulário e manual na instituição objeto de estudo, foi a seguinte: a ferramenta formulário é de extrema utilidade, já que 42,9% dos polos parceiros afirmou fazer uso diário dessa técnica. Outra técnica avaliada como de grande valia à instituição foi o Manual, onde 100% dos entrevistados afirmou conhecer, ter acesso e que o mesmo facilita a operacionalização das atividades.

Elaborar um formulário ou um manual de procedimentos para qualquer instituição, além de padronizar a forma de apresentação dos documentos oficiais e sistematizar os fluxos e rotinas administrativas, minimiza o tempo perdido pela devolução de documentos e custos em virtude de ter que refazer determinadas rotinas. O manual a ser constituído não deve ser uma ferramenta que aumente a burocracia da instituição, mas que facilite o funcionamento administrativo. Sua implantação trará

melhoria na comunicação interna, padronização da informação e das rotinas, e redução no tempo gasto para determinados processos, burocracia e de despesa, mudando assim toda a rotina, comportamento e comunicação.

Os formulários e manuais por serem um instrumento, não a solução para todos os problemas, nunca estão prontos, sempre passam por aperfeiçoamento de novas rotinas e/ou demandas que vão surgindo, em virtude de a instituição ser dinâmica e viver num processo de reformulação constante de seus planejamentos estruturais. A chave para utilização total dos formulários e manuais é a adesão completa ao conceito por parte de todos aqueles responsáveis por decisões importantes dentro de uma instituição.

Todo o pessoal deve compreender como e a que ponto os formulários e manuais serão utilizados, conhecer todas as formas, normas e rotinas lá descritas e saber que poderá ser responsabilizado caso deixe de cumpri-las. A dependência do uso dos formulários e manuais deve se tornar um hábito e abrir possibilidades para atualizações que facilitem o bom desempenho das tarefas. Por isso a elaboração tanto dos formulários quanto dos manuais deve ser participativa, envolvendo todos os colaboradores ou, pelo menos, os gestores de todos os setores institucionais para garantir sua validação e autenticidade.

O sucesso do uso de formulários e de manuais numa instituição depende de todos. Se o formulário e o manual ajudar o colaborador a executar melhor uma atividade/tarefa e se houver recompensa adequada para tal melhora, terá justificado o esforço despendido em sua produção. Contextualizando, a IES estudada possui todos os seus processos administrativos, acadêmicos e financeiros, para o ensino presencial, mapeados, definidos e gerenciáveis. Entretanto, sua modalidade de oferta de ensino em EAD é relativamente recente e existem processos que estão sendo definidos. Dos processos que já estão definidos, como particularidade da modalidade de oferta, há de se estabelecer estratégias mais eficazes de treinamento de formação dos colaboradores dos polos, principalmente, os que estão mais distantes de sua sede, visto que foram dos polos de outros Estados que vieram as respostas sobre os desconhecimentos dos processos, formulários e manuais.

Por fim, a aplicação das duas técnicas de OSM na instituição foi de grande valia para busca de um melhor desempenho, haja vista essas técnicas auxiliarem as tarefas a fim de organizar e estruturar de maneira adequada cada setor da instituição. Vale registrar que apesar da pesquisa demonstrar que os polos respondentes conhecem e utilizam as ferramentas de OSM e mapeamento de processos, e que estes se encontram no estágio 5 de maturidade do BPM: (Excelência. O tema foi implementado em toda a empresa e existe um processo contínuo de revisão e melhoria), encontrou-se enorme dificuldade em obter contato com os polos parceiros, seja via correio eletrônico ou telefônico o que resultou em uma devolução tardia e com pequena percentagem de retorno das entrevistas enviadas o que prejudicou o andamento da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment gestão pela qualidade total, reengenharia*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHINELATO Filho, J. *O&M integrado à informática*. 9. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- CRUZ, Tadeu *BPM&BPMS BUSINESS PROCESS MANAGEMENT & BUSINESS MANAGEMENT Systems*. Rio de Janeiro 2009 2ª edição.
- CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas S.A, 2007.
- CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas S.A, 2012.
- DAVENPORT, T. H. - *Reengenharia de Processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FREITAS, S. L.; GUARESCHI, H. M. A padronização de processos no serviço público através do uso de manuais: a viabilidade do manual de eventos da UTFPR – Campus de Francisco Beltrão. *Revista Organização Sistêmica*. Vol. 2, n.1. 2012. Disponível em: <http://www.grupouninter.com.br/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/137>. Acesso em: 25 nov. 2018.
- HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologias qualitativas na Sociologia*. 5ª edição. Petrópolis: Vozes, 1997.
- JAN VOM; ROSEMAN, Michael. *Manual de BPM: gestão de processos de negócio*. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- JR., Joseph F. Hair, BABIN Barry, Money H. Arthur e SAMOUEL Philip. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JUNIOR P. J.; SCUCUGLIA R. *Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management)* São Paulo: M. Books, 2011.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de pesquisa*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do Trabalho Científico*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- LLATAS, M. *OSM Organização, Sistemas e Métodos Uma Visão Contemporânea*. 1. Ed. Pearson. São Paulo, 2011.
- MICHEL, M. H. *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MUNIZ, T. A. *Organização de sistemas e métodos de layout de produção do restaurante Nazo Sushi Bar*. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado no curso de Administração na Faculdade UniCEUB, Centro Universitário de Brasília DF, 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.uniceub.br/handle/235/4956>. Acesso em: 28 nov. 2018.

OLIVEIRA, A. R. *O processo de formalização de atividades através do fluxograma em um escritório de advocacia*. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado no curso de Administração na Faculdade UniCEUB, Centro Universitário de Brasília DF, 2014. Disponível em: <http://www.repositorio.uniceub.br/handle/235/4959>. Acesso em: 30 nov. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PIECHNICKI, A. S. *Proposta de um Método de Análise e Solução de Perdas*. 2014. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/37220389.pdf>. Acesso em: 22 out. 2018.

PRADELLA, S.; FURTADO, J.C.; KIPPER, L.M. *Gestão de processos da teoria à prática – Aplicando a Metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de processos*, São Paulo: Ed. Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WERKEMA, C. *As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos*. Vol. 1. Ed.2, Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais – Fundação Christiano Ottoni , 1995.