

Modelo de gestão de processos: visão dos clientes internos das Secretarias Acadêmicas

Lucier Antunes Pereira Borges, José Sérgio de Jesus

Resumo: O estudo objetiva investigar o nível de percepção dos clientes internos das Secretarias Acadêmicas de uma Instituição de Educação Superior acerca do modelo de gestão dos processos do setor, tendo como referência o ano de 2013. Diante da revisão da literatura culminou-se no referencial teórico sobre a gestão de processos, qualidade, satisfação do cliente, comunicação e gestão de secretaria acadêmica. A coleta de dados foi realizada por meio de um instrumento de pesquisa do tipo *survey* que procurou identificar o nível de concordância dos clientes internos do setor com relação a quatro dimensões presentes no referencial teórico. Os dados foram tabulados e analisados visando analisar o grau de qualidade dos processos do setor; verificar a percepção dos clientes internos quanto ao atendimento; identificar a adequação dos prazos de atendimento dos processos realizados pelas Secretarias Acadêmicas; e verificar a eficácia dos mecanismos de comunicação a cerca dos processos realizados. Os resultados obtidos na pesquisa são discutidos e interpretados, concluindo-se que a gestão da Secretaria Acadêmica desta IES está possibilitando um alto nível de satisfação de seus clientes quanto ao atendimento e aos prazos de resposta às solicitações, além de se evidenciar a qualidade dos processos desenvolvidos no setor.

Palavras-chave: Gestão de processos; Instituição de educação superior; Secretaria acadêmica

Introdução

Uma Instituição de Educação Superior (IES), assim como diversas outras organizações empresariais, é estruturada por diferentes setores que permitem o seu funcionamento. Cada um desses setores é responsável por um nível de atuação, seja estrategicamente, como se verifica nos setores de direção, seja operacionalmente, como é o caso dos setores responsáveis pela produção, atendimento ao cliente ou prestação do serviço propriamente dito.

Dentro da organização de uma IES há a Secretaria Acadêmica, também conhecida como Secretaria de Registros Acadêmicos, que é o setor responsável pelos processos de recebimento, processamento, arquivamento e distribuição das informações referentes à vida acadêmica dos alunos, desde seu ingresso até a expedição de seu diploma.

Cabe ainda ao setor proceder com o arquivo e a preservação de todos os documentos acadêmicos da instituição que permitem o seu funcionamento legal junto ao Ministério da Educação – MEC, como os diários de classe, os Projetos Pedagógicos dos Cursos, os Planos

de Ensino das disciplinas ofertadas pelos cursos, o Plano de Desenvolvimento Institucional, dentre outros.

As atividades desempenhadas pela Secretaria Acadêmica podem sofrer algumas alterações dependendo da estrutura organizacional e da IES em que estejam inseridas, porém, o que não muda é o seu objetivo final, que é o pronto atendimento de qualquer pedido de informação ou esclarecimento acerca dos documentos que preserva.

Todas as atividades desenvolvidas pelo setor possuem normalmente como clientes os demais setores da IES, que são responsáveis pelo atendimento direto com os alunos, repassando e dando provimento às atividades desenvolvidas pela Secretaria Acadêmica.

Numa IES, para que as informações acadêmicas prestadas alcancem um nível de eficiência e segurança, a qualidade dos controles e registros na Secretaria Acadêmica torna-se uma condição fundamental.

Para Machado e Rotondaro (2003), como o conceito de qualidade está em contínua atualização, o termo a ser adotado é gestão da qualidade, sendo esta a reunião de técnicas e modelos de gerenciamento pela função qualidade, em seu amplo sentido, quer seja no setor de manufatura, quer seja no de serviços, propondo-se, assim, focar nesta pesquisa a qualidade no atendimento da Secretaria Acadêmica aos demais setores da IES.

A qualidade no atendimento da Secretaria Acadêmica deve ser verificada pela percepção dos clientes, devendo assim, conforme Machado e Rotondaro (2003), que a instituição disponha de um conjunto de medidas e de indicadores desta qualidade, sendo este integrado aos outros indicadores de desempenho da empresa.

Loverlock e Wirtz (2006) apud Jesus (2009), entendem que a qualidade de um serviço é constantemente avaliada com base nos relacionamentos entre clientes e o pessoal da linha de frente, motivo pelo qual devem ser dedicados esforços no recrutamento, treinamento e motivação destes colaboradores.

Aliada à qualidade do atendimento e do serviço, e não menos importante que estes, está a satisfação do cliente, sendo, em certo ponto, a superação ou a prestação do serviço de acordo com as expectativas do cliente. Para se conquistar esta superação da expectativa dos clientes é necessário, antes de mais nada, conhecer quais são suas necessidades e expectativas diante do produto ou serviço que se deseja oferecer (DANTAS, 2001).

Para Dantas (2001, p.21), “a satisfação é algo que está ligado à qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço que se presta. E só quem percebe qualidade é quem consome o produto ou serviço”. Desta forma, não há outra maneira de se perceber se seu produto ou serviço está satisfazendo o cliente senão com uma avaliação da percepção deste com a atividade ofertada.

Ainda para Dantas (2001), um produto ou serviço com excelente qualidade do ponto de vista técnico tem que ter esta percepção de seu público-alvo, assim como não se devem desenvolver produtos ou serviços baseados apenas na sensibilidade de seus criadores.

Outro fator de destaque para a qualidade dos serviços da Secretaria Acadêmica é a eficaz comunicação interna. Como, na maioria das situações, os clientes finais da Secretaria Acadêmica são os alunos, a comunicação interna deve, em um primeiro momento, ser bem desenvolvida dentro do próprio setor para, posteriormente, ter também eficiência entre os demais setores que compõem a estrutura organizacional de uma IES.

Por comunicação interna de uma organização pode-se entender que são as trocas ou a circulação das informações ou do conhecimento. Dentro da Secretaria Acadêmica a comunicação interna deve se pautar pela disseminação dos procedimentos operacionais das atividades do setor, contribuindo assim para a maior qualidade nos serviços prestados.

Ressalta-se também que a comunicação interna, quando realizada com eficiência, é um fator preponderante para se aumentar os níveis de qualidade e satisfação dos serviços prestados por uma IES.

Diante disso, a pesquisa pretende identificar qual a percepção do cliente interno da Secretaria Acadêmica quanto ao modelo de gestão de seus processos, o que permitirá, em primeiro momento, uma análise de sua adequação e, posteriormente, o aprimoramento na prestação dos serviços em busca da excelência.

Esta pesquisa tem por objetivo geral investigar o nível de percepção dos clientes internos das Secretarias Acadêmicas de uma determinada IES acerca do modelo de gestão dos processos do setor, no ano de 2013 e, como objetivos específicos: analisar o grau de qualidade dos processos do setor na visão dos clientes internos; verificar a percepção dos clientes internos quanto ao atendimento das Secretarias Acadêmicas; identificar a adequação dos prazos de atendimento dos processos realizados; e verificar a eficácia dos mecanismos de comunicação da Secretaria Acadêmica acerca dos processos realizados pelo setor.

A escolha do deveu-se ao fato de o pesquisador atuar na área de Secretaria Acadêmica há aproximadamente 9 anos, sendo 8 destes como secretário acadêmico. Este fato foi preponderante e o principal motivador do interesse em aprofundar o estudo sobre o serviço prestado pela Secretaria Acadêmica de uma IES, no ano de 2013, a partir da percepção do cliente interno quanto ao modelo adotado.

Como a Secretaria Acadêmica possui apenas clientes internos, pelo menos diretamente, é imprescindível investigar o nível de percepção destes acerca do modelo de gestão dos processos do setor, vez que esta investigação ainda não foi realizada dentro da IES analisada, sendo de fundamental importância para o aprimoramento das atividades realizadas pelo setor.

A realização da pesquisa sobre a percepção do cliente interno quanto ao modelo de gestão dos processos da Secretaria Acadêmica procura, por meio de seus resultados, avaliar a adequação dos processos, identificando os pontos passíveis de aprimoramento e possibilitando aos gestores do setor uma gestão cada vez mais eficiente.

Neste contexto, o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes quanto às atividades desenvolvidas pela Secretaria Acadêmica se torna fundamental para que se desenvolva um serviço que busque cada vez mais a satisfação de seus clientes.

Num primeiro momento a pesquisa demonstrará aos clientes internos das Secretarias Acadêmicas a preocupação dos gestores do setor quanto ao serviço prestado e a satisfação dos usuários, possibilitando num momento posterior a realização de adequações nos procedimentos e na gestão do setor, que trarão benefícios e satisfação não apenas aos clientes, mas sobretudo aos colaboradores do setor.

Por fim, a importância acadêmica da pesquisa se verifica no preenchimento de parte da lacuna existente quanto ao tema, que, embora pouco explorado, tem fundamental relevância na comunidade acadêmica, devendo a cada momento ter sua discussão aprofundada, uma vez que a Secretaria Acadêmica tem um papel fundamental dentro de uma Instituição de Educação Superior.

Gestão por processos

Primeiramente, antes de adentrar nos conceitos de gestão de processos é necessário e fundamental entender, conforme descreve Araújo (2011, p.24), que “a gestão de processos se torna uma tecnologia de gestão organizacional neste novo século”. É entendido ainda pelo autor que esta gestão de processos relaciona-se de muito perto com as técnicas de organização, sistemas e métodos, permitindo o fortalecimento destas, bem como sua melhor disseminação dentro do universo organizacional.

A evolução da informática e, sobretudo das tecnologias de informação, experimentadas nas últimas décadas vêm permitindo maiores controles nas organizações em todas suas atividades.

A evolução desses controles permitiu às instituições a realização do mapeamento de todos seus processos, sejam eles operacionais ou estratégicos, tendo como uma de suas principais finalidades a criação dos chamados procedimentos operacionais. Numa visão ampla, os procedimentos operacionais são fluxogramas das atividades e processos desenvolvidos na organização, incluindo tramitação, responsabilidades e modelos a serem utilizados.

Para compreender o conceito de gestão de processos faz-se necessário entender a terminologia processo.

Davenport (1994) apud Araújo (2011, p.25) aponta que processo “é uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, portanto, devem ter começo, fim, insumos e resultados claramente identificados”. Ao seu turno, Araújo (2011) destaca que processo refere-se a uma sequência de atividades que obedecem a um cronograma estabelecido, onde se apresentam de forma simples e nítida os recursos envolvidos e o ponto almejado.

Segundo Cruz (2010, p.63) “processos, quanto à existência, são a introdução de insumos (entradas) num ambiente, formado por procedimentos, normas e regras, que, ao

processarem os insumos, transformam-nos em resultados que serão enviados (saídas) aos clientes do processo”. Ainda segundo o autor, de uma forma mais simples, processo é um conjunto de elementos que guiam qualquer coisa que se tenha que fazer, do seu início ao fim, evitando desvios para o alcance da meta ou objetivo.

Já o conceito de gerir ou administrar, consoante Lacombe (2004) apud Araujo (2011, p.26), consiste num “conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar, organizar, dirigir ou liderar, coordenar e controlar as atividades de um grupo de pessoas que se associam para atingir um resultado comum”.

Deste modo, entendendo as terminologias processo e gestão, temos um melhor entendimento do conceito de gestão de processos, que, para Maranhão e Macieira (2004) apud Araujo (2011, p.26), é o “modelo de gestão que implica um ênfase grande na melhoria da forma pela qual o trabalho é realizado, em contraste com o enfoque apenas no próprio produto ou serviço oferecidos aos clientes”. Com outras palavras, o autor esclarece que é uma gestão em se prioriza os processos ou atividades sequenciais.

Vale ainda destacar, conforme Araujo (2011), que o modelo de gestão de processos procura descobrir as atividades desenvolvidas pela organização no intuito de se criar formas de se otimizar este trabalho, reforçando a ideia de priorização na forma como este é executado.

Qualidade

Segundo Bateman e Snell (1998) o termo qualidade refere-se à excelência de determinado produto, incluindo sua atratividade, confiabilidade e segurança a longo prazo, e ausentando-se seus defeitos. Para os autores as empresas não se manterão caso ofertem produtos de baixa qualidade, vez que os consumidores estão exigindo alta qualidade e valor. Cabe ressaltar que, embora não expressado pelos autores, a referência de qualidade a produto também se estende a serviço, que é o foco de estudo desta pesquisa.

Lacombe e Heilborn (2003, p.459) entendiam que a qualidade poderia ser explicada de vários modos. Os autores citavam duas possíveis definições para o termo qualidade:

1. todas as propriedades ou características de um produto ou serviço relacionadas à sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos que o utilizam;
2. totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas. (LACOMBE E HEILBORN, 2003, p.459)

Para Paladini (2010), o termo qualidade é bem conhecido, sendo inclusive uma palavra de domínio público e de uso comum. Desta forma, para o autor é importante se levar em consideração em sua definição técnica dois aspectos fundamentais:

1. qualquer que seja a definição proposta para a qualidade, espera-se que ela não contrarie a noção intuitiva que se tem sobre ela, isto é, o que já se sabe a respeito do assunto;
2. como a questão da qualidade faz parte do dia-a-dia das pessoas, não se pode identificar e delimitar seu significado com precisão. (PALADINI, 2010, p.29)

Nesta linha de pensamento, deprecia-se que a qualidade terá para cada pessoa, conforme sua experiência e modo de vida, uma dada definição, considerando ainda os produtos ou serviços que consomem e as expectativas de cada um em relação a estes.

A EOQC – Organização Européia de Controle de Qualidade (1972) apud Paladini (2010) já definia a qualidade como a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina.

Juran e Gryna (1991) apud Paladini (2010, p.31) entendiam que “qualidade é adequação ao uso”.

Já na década de 1980 a qualidade era colocada ao lado da satisfação, tendo Jenkins (1971) apud Paladini (2010, p.31) a seguinte definição sobre o termo: “a qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer”.

Kotler e Keller (2006) entendiam ser a qualidade a totalidade de atributos e características de um determinado produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. Ainda para o autor, várias são as definições básicas utilizadas por diversos especialistas para se definir a qualidade, como por exemplo: “adequado ao uso”, “conforme as exigências” e “uniforme”, dentre outras tantas utilizadas.

Resumidamente, Araujo (2011, p.228) define qualidade como “a busca pela perfeição com fins a agradar clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedades de organizações a lhes oferecer produtos”. Acrescenta ainda o autor que a qualidade se trata de uma filosofia na qual regras como eliminação de retrabalho e obsessão pelo “defeito zero” são inafastáveis para organizações que desejam permanência, sobrevivência e lucro.

Paladini (2010, p.28) considera ainda que o conceito de qualidade deve envolver dois elementos:

1. a qualidade envolve muitos aspectos simultaneamente, ou seja, uma multiplicidade de itens. Essa seria a componente “espacial” do conceito;
2. a qualidade sofre alterações conceituais ao longo do tempo, isto é, trata-se de um processo evolutivo. Essa seria a componente “temporal” do conceito. (PALADINI, 2010, p.28)

Considerando assim estas questões levantadas sobre espaço e tempo relacionadas à qualidade, podemos, para melhor compreensão deste termo, falarmos em gestão da qualidade.

Machado e Rotandaro (2003), considerando a contínua atualização do termo qualidade, defendiam a adoção da terminologia gestão da qualidade. Para o autor, a gestão da qualidade seria reunião de técnicas e modelos de gerenciamento pela função qualidade, em seu amplo sentido, quer seja no setor de manufatura, quer seja no de serviços.

A definição de gestão da qualidade no processo para Paladini (2010, p.39) é “o direcionamento de todas as ações do processo produtivo para o pleno atendimento ao cliente”.

Consoante Bohan e Becker (1994) apud Paladini (2011, p.08), “a gestão da qualidade total é um processo que envolve o monitoramento e a avaliação do alcance de objetivos, utilizando métodos de medição da melhoria e da verificação do funcionamento das ações de processo”.

Para Ryan (1995) apud Paladini (2011, p.08) “a gestão da qualidade total é um conjunto de métodos quantitativos para acompanhar e melhorar processos da organização e mecanismos de atenção aos clientes hoje e no futuro”.

Ampliando o conceito de gestão da qualidade total, Kotler e Keller (2006, p.146) a define como “uma abordagem que busca a melhoria contínua de todos os processos, produtos e serviços da organização”.

Já para Bateman e Snell (1998) a gestão da qualidade total tem referência extensa a uma abordagem administrativa voltada à satisfação dos consumidores utilizando-se grande número de ferramentas e técnicas destinadas a atingir alta qualidade em bens e serviços.

Por fim, Paladini (2011, p.08) entende que a gestão da qualidade é “um conjunto de estratégias que visam a acompanhar as ações em desenvolvimento na organização, exatamente para monitorá-las quanto ao alcance de objetivos gerais, isto é, da própria empresa, ou específicos, isto é, das próprias ações sob análise.

Satisfação do cliente

Para Dantas (2001, p.21), “a satisfação é algo que está ligado à qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço que se presta”. O autor deixa claro ainda que a percepção da qualidade de um produto ou serviço somente pode ser percebida por quem os consome.

Pode-se assim, com esta análise, se definir sucintamente satisfação como a realização ou a superação das expectativas do cliente com relação ao produto ou serviço que consome.

Estas expectativas dos clientes são formadas, segundo Kotler e Keller (2006), com base em experiências anteriores, aconselhamentos de amigos e colegas, além de informações de profissionais de marketing e de concorrentes.

Dantas (2001, p.21) destaca que “para satisfazer necessidades, anseios e expectativas de clientes, a primeira condição é que se conheçam essas necessidades, anseios e expectativas”. Acrescenta ainda o autor que a satisfação do cliente somente acontecerá se ele perceber que a empresa se empenha em desvendar o que ele necessita, adequando assim o seu produto a estas necessidades.

Berry e Parasuraman (1992) apud Dantas (2001) afirmam:

Os clientes prestam mais atenção ao desempenho da companhia quando algo dá errado do que quando tudo funciona bem. Serviços com falhas produzem uma emoção mais intensa e, assim, uma avaliação mais carregada da parte do cliente do que o serviço impecável. (BERRY; PARASURAMAN, 1992, apud DANTAS, 2001, p.22)

Por seu turno, Møllere Barlow (1996) apud Dantas (2001, p.22) faz a pertinente afirmação quanto à satisfação:

Quando os clientes estão insatisfeitos com os produtos ou serviços, eles têm duas opções: podem dizer alguma coisa ou ir embora. Se forem embora, eles estão tirando das empresas virtualmente qualquer oportunidade de reparar a insatisfação. Os clientes que reclamam ainda estão conversando conosco, dando-nos a oportunidade de torná-los satisfeitos de forma a aumentar a probabilidade de que venham a comprar nossos produtos ou serviços novamente. Por mais que não gostemos de receber feedback negativo, clientes que reclamam estão nos presenteando.(MØLLERE BARLOW, 1996 apud DANTAS, 2001, p.22)

Kotler e Keller (2006, p. 142) definem a satisfação como “a sensação de prazer o desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador.” Entendem ainda os autores que se o desempenho esperado não for alcançado, haverá insatisfação por parte dos clientes, porém, quando o desempenho vai além das expectativas, estes não só ficarão satisfeitos, mas sim encantados.

Segundo Bolton (1998) apud Rozzett e Demo (2010, p.385), “nos primeiros estágios do relacionamento, a satisfação possui papel essencial: se as expectativas do cliente não forem satisfeitas logo de início, ele tenderá a permanecer menos tempo com a empresa”.

Outra questão essencial na satisfação do cliente é a necessidade de se medi-la, de se avaliar qual é o nível que se tem de satisfação dos usuários de seus serviços, como procura-se identificar neste estudo. Para Las Casas (2009), a maneira de se avaliar a satisfação de clientes e que possui maior aceitação por parte de empresários, é a avaliação periódica realizada por meio de questionário, podendo este ser bastante variável, devendo as perguntas serem adaptadas às necessidades de cada situação.

Comunicação

Quando se fala em gestão ou coordenação de processos precisamos ter em mente que o sucesso desta somente é possível por intermédio de uma comunicação eficiente, vez que todo processo em uma organização envolve pessoas, muitas vezes de diversos setores.

A comunicação eficaz, para Bateman e Snell (1998, p.402), é “um aspecto fundamental do desempenho do trabalho e da eficácia administrativa”. Acrescentam ainda os autores que o diálogo, diferentemente da discussão, tem como meta que a equipe chegue a um entendimento comum e profundo.

Para Lacombe e Heilborn (2003, p.209), “a coordenação deve ser conseguida por meio da comunicação, especialmente das relações interpessoais, pois nenhuma ordem para coordenar pode conseguir a coordenação”. O autor ainda acrescenta que a comunicação é o principal instrumento da coordenação.

Já na década de 80, Katz e Kahn (1976) apud Lacombe e Heilborn (2003, p.209), definiam que “a comunicação, intercâmbio de informação e transmissão de significado, é a própria essência de um sistema social ou uma organização”.

Bateman e Snell (2011, p.479) por seu turno entendem que a comunicação é a “transmissão de informação e de sentido, de uma parte para a outra, por meio de símbolos compartilhados”. Os autores introduzem ainda novas variáveis da comunicação, a de mão única e a de mão dupla. Por comunicação de mão única entendem os autores que é “o processo em que o fluxo de informações é apenas em uma direção – do emissor para o receptor, sem ciclo de realimentação (feedback)”. Já a comunicação de mão-dupla é o “processo em que o fluxo de informação ocorre em duas direções – o receptor fornece realimentação (feedback) e o emissor é receptivo e responde à realimentação (feedback)”.

Por sua rapidez e facilidade para o emissor a comunicação de mão única é bastante comum, além de não permitir a discussão sobre o conteúdo passado, o que acaba não sendo eficaz e nem tão pouco ideal (BATEMAN E SNELL, 2011). De outro modo, a embora mais difícil e tomando mais tempo, a comunicação de mão-dupla é mais precisa, com menos espaços para erros e problemas, vez que existe a oportunidade do receptor perguntar, compartilhar preocupações, fazer sugestões ou até mesmo modificações.

Para Yanaze (2011), numa empresa, a comunicação administrativa trata de estratégias e meios de comunicação em prol de atividades de gestão, como o planejamento, coordenação, organização e controle. Este tipo de comunicação é bastante importante para a adequação e prestação dos serviços de uma Secretaria Acadêmica.

Por sua importância no sucesso de uma instituição, a busca pela melhoria da comunicação deve ser constante. Para Bateman e Snell (1998), muito pode ser feito para melhorar as habilidades de comunicação de um indivíduo, seja como emissor ou como receptor. Sugerem os autores que as habilidades como emissores podem ser melhoradas por meio de apresentações, textos escritos e uso da linguagem de forma persuasiva, ao passo que, como receptores, boas habilidades de audição, leitura e observação podem ser utilizadas.

Outro ponto de destaque dentro da comunicação em uma organização é a questão dos fatos comunicáveis que, segundo Yanaze (2011), são as ações ou realizações da empresa que merecem menção e referência. O autor acrescenta ainda que imagens positivas junto aos diferentes públicos que se relacionam com a empresa, incluindo os clientes internos, contribuem para a formação de uma consistente imagem desta. Desta forma, quando se identifica estes fatos comunicáveis, é possível sua transmissão, em momentos oportunos, aos públicos a que se destinam.

Gestão da Secretaria Acadêmica

Diante dos conhecimentos adquiridos a cerca dos conceitos de gestão e processos, podemos ter uma visão mais definida sobre a gestão da Secretaria Acadêmica.

Conforme já mencionado, a Secretaria Acadêmica ou, em algumas instituições, a Secretaria de Registros Acadêmicos é setor responsável pelos documentos e informações referentes à

vida acadêmica dos alunos, desde seu ingresso até a expedição de seu diploma, além dos documentos acadêmicos da instituição que permitem o seu funcionamento legal junto ao Ministério da Educação – MEC.

Para Natividade (2008), algumas das atividades executadas pela Secretaria Acadêmica são: fazer a gestão do processo de seleção/vestibular, reingresso, transferências externas e internas, validação de atividades complementares; fazer a gestão dos processos de matrícula e re-matrícula (elaboração de material, guias de transferência, alterações de matrícula como troca de turno, troca de turma, alterações de disciplinas, etc); processar revisão de notas e constituição de Banca; apresentar documentação para o CENSO Escolar; conferir e controlar Diários de Classe; controlar e acompanhar os procedimentos disciplinares; participar e elaborar o Calendário Acadêmico; revisar e conferir toda documentação dos alunos ingressantes; ser a central de atendimento aos alunos, onde são recebidos e despachados todos os requerimentos encaminhados pelos alunos; manter atualizada todas as leis, regimentos, regulamentos, portarias, livros de escrituração escolar; publicar notas e frequências dos acadêmicos.

As atividades da Secretaria Acadêmica, conforme explicitado, se compõem por uma série de atividades, sendo todas elas de total importância para o correto e bom funcionamento legal da IES.

Seguindo este entendimento, fica clara a ideia de que a gestão da Secretaria Acadêmica deve se pautar pela identificação e realização de técnicas de organização de toda a documentação e informações sobre sua responsabilidade. Aliada a estas técnicas temos um grande instrumento que vem moldando todas as atividades da vida no cenário atual, que é a tecnologia de informação.

A gestão da Secretaria Acadêmica deve se pautar cada vez mais pelos controles dos processos a serem desenvolvidos pelo setor, controles estes que auxiliam sobremaneira para a maior eficiência das atividades desenvolvidas.

Vale ressaltar que atualmente as maiores ou melhores instituições possuem todos os seus procedimentos operacionais manualizados, o que permite uma padronização das atividades, permitindo a redução dos erros e servindo de guia para todos os colaboradores do setor.

Desta forma, cabe à gestão da Secretaria Acadêmica o planejamento constante das atividades a serem desenvolvidas, buscando sempre a otimização dos processos e uma maior satisfação dos clientes atendidos pelo setor.

Métodos e técnicas de pesquisa

A metodologia utilizada teve como principal fundamento o problema levantado, que tratou de investigar a percepção do cliente interno acerca do modelo de gestão dos processos das Secretarias Acadêmicas do Grupo Projeção no ano de 2013, analisando o grau de qualidade dos processos, verificando a percepção quanto ao atendimento, identificando a adequação dos prazos de atendimento dos processos realizados e verificando ainda a eficácia dos mecanismos de comunicação do setor.

No intuito de se investigar a percepção do cliente interno das Secretarias Acadêmicas a respeito de sua gestão, optou-se pela realização de uma pesquisa que, segundo Gil (2011), pode ser classificada como descritiva, pois esta tem como uma de suas propostas o estudo do nível de atendimento, levantando ainda opiniões de determinado grupo. Para este autor, uma das características mais significativas deste tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Caracterização da organização

A Instituição de Educação Superior pesquisada foi a Faculdade Projeção, que possui quatro unidades, nas cidades de Taguatinga, Guará, Ceilândia e Sobradinho. As IES possuem um único mantenedor, detentor do Grupo Projeção, que tem ainda em sua estrutura organizacional, na parte de gestão, a Diretoria Geral das Unidades Educacionais, o CONSUP (Conselho Superior), e logo abaixo, a Diretoria Acadêmica e as Diretorias Administrativas.

As unidades de Educação Superior possuem basicamente em sua estrutura organizacional a seguinte forma: Diretoria de Unidade e os setores de apoio técnico e administrativo, que é composto pela Central de Atendimento Financeiro (CAF), Central de Atendimento ao Aluno (CAA), Central de Processo Seletivo (CPS) e por fim, a Secretaria Acadêmica (SA), além das Coordenações de Curso que são vinculadas diretamente às Diretorias de Escola e estas à Diretoria Acadêmica.

População e amostra ou participantes do estudo

Seguindo os passos da pesquisa e tendo como característica a interrogação sobre a percepção dos clientes internos sobre a gestão das Secretarias Acadêmicas, passa-se à delimitação do público-alvo.

Para Gil (2011), os levantamentos de campo são muito adequados para estudos descritivos, vez que o objeto de pesquisa, no geral, são problemas menos delicados, como preferência eleitoral e comportamento do consumidor. Ainda para este autor os levantamentos por amostragem possuem atualmente grande popularidade entre pesquisadores, sendo que suas conclusões são projetadas para a totalidade do universo, considerando-se a margem de erro obtida por cálculos estatísticos.

Considerando estas questões, a pesquisa foi realizada nas quatro Unidades da Educação Superior do Grupo Projeção, tendo como público-alvo os professores, os coordenadores de curso e os colaboradores das Centrais de Atendimento Financeiro, Centrais de Atendimento ao Aluno e Centrais de Processo Seletivo, tendo como universo pesquisado aproximadamente 250 (duzentos e cinquenta) colaboradores.

Caracterização do instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa elaborado foi do tipo survey, tendo em sua composição quatro dimensões: qualidade dos processos; atendimento das Secretarias Acadêmicas; prazos de atendimento dos processos; e mecanismos de comunicação.

Gil (2011) entende que a pesquisa survey tem como característica a solicitação de informações de um determinado grupo acerca do problema estudo, servindo em seguida, após análise quantitativa, para se obter as conclusões relacionadas aos dados coletados.

A primeira dimensão tratou da percepção dos clientes internos quanto à qualidade dos processos desenvolvidos pelo setor e foi estruturado com cinco itens; a segunda abordou a percepção dos clientes internos quanto ao atendimento realizado pelos colaboradores do setor e teve em sua estrutura quatro itens; a terceira identificou a percepção dos clientes internos quanto aos prazos de atendimento às solicitações encaminhadas à Secretaria Acadêmica, sendo composta de três itens; e a quarta compreendeu a percepção dos clientes internos quanto à comunicação interna da Secretaria Acadêmica, tendo sido constituída de cinco itens, totalizando, assim, dezessete itens no instrumento.

A medição da opinião dos respondentes foi realizada de acordo com uma escala de 0 a 5, que mediu o grau de concordância ou discordância de cada item, onde: 0 = Desconheço; 1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo; 3 = Nem discordo, nem concordo; 4 = Concordo; e 5 = Concordo Totalmente.

Procedimentos de coleta e de análise de dados

Primeiramente, de acordo com os objetivos específicos da pesquisa e tendo como subsídio o referencial teórico, foi elaborado um questionário subdividido em quatro dimensões, sendo que estas contemplavam ainda alternativas específicas de acordo com seu tema, conforme descrito no item anterior.

Depois de elaborado o questionário a primeira opção para a coleta das informações foi o envio do questionário ao público-alvo por meio da plataforma Google Docs, sendo o link da pesquisa encaminhado ao e-mail dos colaboradores no dia 25 de setembro de 2013, não sendo, no entanto, determinado um prazo limite para o envio das respostas.

Na data de 04/10/2013, após verificação da baixa taxa de retorno por meio da plataforma Google Docs, vez que o mesmo contemplava apenas vinte e nove respostas, foi decidido que o questionário seria aplicado também por outros meios possíveis, no caso, a aplicação presencial e o encaminhamento direto por e-mail.

Desta forma, na data de 08/10/2013, o questionário foi enviado diretamente por e-mail para os colaboradores alvos da pesquisa, sendo solicitado aos mesmos que respondessem no próprio e-mail. Com a iniciativa foi possível receber mais trinta e oito questionários preenchidos.

Com a conclusão da coleta, os dados da pesquisa respondidos diretamente por e-mail e aqueles de aplicação presencial foram lançados na plataforma Google Docs, permitindo assim uma tabulação automática.

Na conclusão da aplicação do instrumento de pesquisa houve o retorno de sessenta e sete questionários preenchidos, o que corresponde a uma taxa de resposta de 27% da população

pesquisada, permitindo assim a realização uma boa visão geral sobre a gestão das Secretarias Acadêmicas do Grupo Projeção.

No momento da tabulação dos dados evidenciou-se que a opção de opinião descrita como “desconheço”, que recebeu erroneamente o número “0” (zero), acabou influenciando no resultado da pesquisa e reduziu as médias percebidas pelos respondentes. Desta forma, como a opção “desconheço” não trata-se de nível de concordância e aliando-se o fato da mesma ter influenciado negativamente na tabulação dos dados, resolveu-se por desconsiderar este item e retirá-lo do instrumento de pesquisa.

Resultados e discussão

Os resultados são apresentados, a seguir, bem como sua discussão com as interpretações dos dados evidenciados na pesquisa, obedecendo aos tópicos levantados nos objetivos específicos, ou seja: qualidade dos processos na visão dos clientes internos; percepção dos clientes internos quanto ao atendimento das Secretarias Acadêmicas; adequação dos prazos de atendimento dos processos realizados pelo setor; e eficácia dos mecanismos de comunicação do setor quanto aos processos desenvolvidos;

Qualidade dos processos

Quanto à avaliação sobre a percepção dos clientes internos das Secretarias Acadêmicas quanto à qualidade dos processos desenvolvidos no setor, a Tabela 1 representa as médias de cada afirmativa, permitindo a interpretação como tendência dos respondentes em discordar ou concordar com as questões apresentadas.

Tabela 1 – Qualidade dos processos – percepção dos clientes internos quanto à qualidade dos processos desenvolvidos no setor.

	Item	Média
1.	Os processos são despachados com os pareceres adequados.	4,02
2.	Os procedimentos operacionais são bem definidos e de fácil execução.	3,89
3.	Os processos são adequados aos fins a que foram criados.	4,07
4.	As respostas aos problemas encaminhados são satisfatórias.	4,08
5.	Verifico que as formalidades dos processos dificultam e atrasam sua conclusão.	3,31

Fonte: Dados da pesquisa

A média de 4,02 (intervalo de confiança entre 3,94 e 4,09) na afirmativa sobre os processos despachados pela Secretaria Acadêmica demonstra que os respondentes concordam que os mesmos são realizados com os pareceres adequados.

Quanto aos procedimentos operacionais, a média de 3,89 (intervalo de confiança entre 3,82 e 3,96) indica que os respondentes tendem a concordar que estes são bem definidos e de fácil execução. Evidencia-se também pela média obtida nesta afirmativa que os clientes internos da Secretaria Acadêmica conhecem seus procedimentos operacionais, uma vez que a opção “desconheço” somente foi marcada em quatro respostas no instrumento de pesquisa aplicado.

Como destacado por Araújo (2011), o processo refere-se a uma sequência de atividades que obedecem a um cronograma estabelecido, onde se apresentam de forma simples e nítida os recursos envolvidos e o ponto almejado, o que evidencia que os processos desenvolvidos na Secretaria Acadêmica possuem além de boa definição, uma simplicidade na execução.

A concordância dos respondentes fica evidenciada na afirmativa de que os processos desenvolvidos pela Secretaria Acadêmica são adequados aos fins a que foram criados, de acordo com a média obtida nas respostas dos clientes internos do setor, que foi de 4,07 (intervalo de confiança entre 4,01 e 4,13).

Para Cruz (2010), de uma forma mais simples, processo é um conjunto de elementos que guiam qualquer coisa que se tenha que fazer, do seu início ao fim, evitando desvios para o alcance da meta ou objetivo. Corroborando com a análise do autor, a adequação dos processos do setor aos fins a que foram criados evidencia esta ideia de início e fim para o alcance dos objetivos, procurando evitar os desvios que porventura possam ocorrer.

Além disso, a média de 4,08 (intervalo de confiança entre 4,02 e 4,15) verificada no instrumento de pesquisa permite se inferir uma concordância quanto à satisfação dos respondentes às respostas aos problemas encaminhados à Secretaria Acadêmica. Desta maneira, pode-se evidenciar a qualidade do serviço prestado pelo setor, uma vez que Kotler e Keller (2006) entendiam ser a qualidade a totalidade de atributos e características de um determinado produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.

Entretanto, a média de 3,31 (intervalo de confiança entre 3,20 e 3,43) na afirmativa sobre as formalidades dos processos demonstra que não se pode comprovar a percepção do público-alvo sobre este aspecto, pois há uma tendência por parte dos respondentes em não discordar ou não concordar que as formalidades dificultam e atrasam a conclusão dos processos.

Atendimento das Secretarias Acadêmicas

Com relação à percepção dos clientes internos quanto ao atendimento realizado pelos colaboradores das Secretarias Acadêmicas os respondentes evidenciaram seu grau de concordância ou discordância nos itens ilustrados na Tabela 2, conforme médias indicadas para cada afirmativa.

Tabela 2 – Atendimento das Secretarias Acadêmicas – percepção dos clientes internos quanto ao atendimento realizado pelos colaboradores do setor.

Item	Média
1. Sou sempre atendido.	4,45
2. O atendimento é realizado com cordialidade.	4,57
3. Estou satisfeito com o atendimento realizado pela Secretaria Acadêmica.	4,49
4. Os colaboradores demonstram conhecimento e comprometimento com as atividades desenvolvidas.	4,34

Fonte: Dados da pesquisa

A afirmativa de que os respondentes são sempre atendidos pela Secretaria Acadêmica tiveram uma grande concordância na pesquisa realizada, conforme se pode atestar pela média 4,45 (intervalo entre 4,37 e 4,52), o que demonstra que os colaboradores não deixam de atender seus clientes internos. O item, no entanto, não trata da eficiência ou da forma como este atendimento é prestado.

A cordialidade no atendimento realizado pela Secretaria Acadêmica obteve uma média alta de concordância entre os clientes internos com 4,57 (intervalo de confiança entre 4,51 e 4,62). Pela média alta, verifica-se que o tratamento dos colaboradores com seus clientes internos é realizado de forma adequada e, sobretudo, sendo reconhecido, conforme se infere do resultado obtido na afirmativa. Corroborando esta ideia, Dantas (2001, p.21) entende que “a satisfação é algo que está ligado à qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço que se presta”.

Em relação à satisfação dos clientes internos quanto ao atendimento realizado pela Secretaria Acadêmica a média obtida na pesquisa foi de 4,49 (intervalo de confiança entre 4,43 e 4,56), o que evidencia a concordância dos respondentes quanto à afirmativa.

A avaliação de satisfação de clientes por meio de questionário, como realizado neste estudo, é entendido por Las Casas (2009) como a maneira que possui maior aceitação por parte de empresários, devendo esta ser realizada periodicamente, apenas se preocupando com a adequação das perguntas às necessidades de cada situação.

Por fim, quanto ao atendimento das Secretarias Acadêmicas, na última afirmativa, que tratava sobre a demonstração de conhecimento e comprometimento com as atividades por parte colaboradores do setor, a média obtida foi 4,34 (intervalo de confiança entre 4,27 e 4,42), evidenciando a forte concordância dos respondentes quanto à afirmativa. Com este resultado se presume também que os treinamentos desenvolvidos pelos colaboradores do setor surtem efeito, sendo facilmente identificado pelos usuários o nível de conhecimento demonstrado pelos colaboradores da Secretaria Acadêmica.

Prazos de atendimento

Na Tabela 3 estão apresentadas as médias das respostas dos clientes internos das Secretarias Acadêmicas quanto a sua percepção em relação aos prazos de atendimento às solicitações encaminhadas ao setor, possibilitando identificar o grau de concordância ou discordância às afirmações apresentadas.

Tabela 3 – Prazos de atendimento dos processos – percepção dos clientes internos quanto aos prazos de atendimento às solicitações encaminhadas à Secretaria Acadêmica.

Item	Média
1. Os prazos previstos nos procedimentos operacionais são cumpridos pela Secretaria Acadêmica.	4,26
2. Os prazos de atendimento estão adequados aos processos.	4,06
3. O prazo de atendimento às solicitações satisfazem minhas expectativas.	3,97

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre o cumprimento dos prazos previstos nos procedimentos operacionais, a pesquisa demonstrou que os respondentes concordam que a Secretaria Acadêmica atende ao que está determinado no manual, vez que a média obtida na afirmativa foi de 4,26 (intervalo de confiança entre 4,19 e 4,33).

Os prazos de atendimento da Secretaria Acadêmica estão adequados aos processos desenvolvidos no setor conforme grau de concordância dos respondentes, sendo este fato evidenciado pela média de 4,06 (intervalo de confiança entre 3,99 e 4,14) obtida no instrumento de pesquisa. Para Juran e Gryna (1991) apud Paladini (2010), esta adequação ao uso é entendida como qualidade.

Outro ponto que demonstrou tendência à concordância por parte dos respondentes foi o relacionado à satisfação das expectativas destes quanto ao prazo de atendimento às suas solicitações, tendo esta afirmativa na pesquisa obtida a média de 3,97 (intervalo de confiança entre 3,90 e 4,04).

A pesquisa, por meio do resultado obtido no item ora discutido, evidencia a definição de Lacombe e Heilborn (2003) quanto à qualidade, pois para os autores, esta é a totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas.

Eficácia dos mecanismos de comunicação

Os clientes internos ao responderem as questões sobre sua percepção quanto à comunicação interna da Secretaria Acadêmica evidenciaram o seu grau de concordância ou discordância às afirmações representadas na Tabela 4, que aponta as médias obtidas em cada item.

Tabela 4 – Mecanismos de comunicação – percepção dos clientes internos quanto à comunicação interna da Secretaria Acadêmica.

Item	Média
1. Os canais de comunicação utilizados pela Secretaria Acadêmica são eficientes.	3,98
2. As atividades internas da Secretaria Acadêmica são divulgadas.	3,32
3. As informações repassadas são claras e objetivas.	4,09
4. As instruções quanto ao preenchimento das pautas são repassadas adequadamente.	4,25
5. Sempre recebo respostas aos requerimentos encaminhados.	4,44

Fonte: Dados da pesquisa

Evidencia-se um posicionamento de concordância dos respondentes quanto à eficiência dos canais de comunicação utilizados pela Secretaria Acadêmica, tendo esta afirmativa registrada uma média de 3,98 (intervalo de confiança entre 3,91 e 4,06). Quanto a este item, vale destacar que o principal meio de comunicação utilizado pelo setor é o programa Microsoft Outlook¹.

¹ Programa desenvolvido pela Microsoft para envio e recebimento de e-mails, agendamento de compromissos e gerenciamento de contatos e de tarefas.

Cabe ainda ressaltar que, para Bateman e Snell (1998, p.402), a comunicação eficaz é “um aspecto fundamental do desempenho do trabalho e da eficácia administrativa”.

Já em relação à questão da divulgação das atividades internas da Secretaria Acadêmica não se pode comprovar a percepção do público-alvo sobre este item, pois há uma tendência por parte dos respondentes em não discordar ou não concordar, conforme média apresentada na pesquisa, que foi de 3,32 (intervalo de confiança entre 3,22 e 3,41). De todo modo, o resultado já aponta para uma avaliação interna do setor sobre a necessidade de se divulgar suas atividades internas.

Esta análise da necessidade de se divulgar ou não determinadas atividades internas é outro ponto de destaque dentro da comunicação, pois, segundo Yanaze (2011), fatos comunicáveis são as ações ou realizações da empresa que merecem menção e referência, devendo ser repassados em momentos oportunos e a públicos destinados.

Por outro lado, a pesquisa aponta para uma concordância por parte dos clientes internos da Secretaria Acadêmica quanto à clareza e objetividade nas informações repassadas, vez que a média da afirmativa foi de 4,09 (intervalo de confiança entre 4,01 e 4,18). Informações claras e objetivas possuem um importante papel nos procedimentos realizados pelo setor, podendo evitar possíveis falhas e deficiências que demandam retrabalho, além de tempo para reestruturação. Desta forma, a busca pela melhoria na comunicação deve ser constante, além de possível, pois, para Bateman e Snell (1998), muito pode ser feito para melhorar as habilidades de comunicação de um indivíduo, seja como emissor ou como receptor.

A média de 4,25 (intervalo de confiança entre 4,16 e 4,33) na afirmativa sobre a adequação no repasse das instruções sobre o preenchimento de pautas eletrônicas demonstra a concordância da maioria dos respondentes neste item, deixando claro ainda que o plano de ação montado na realização desta atividade vem surtindo efeito positivo.

Por fim, a pesquisa realizada pode evidenciar uma grande concordância dos clientes internos da Secretaria Acadêmica na afirmativa de sempre receberem respostas aos requerimentos encaminhados ao setor, a média deste item de 4,44 (intervalo de confiança entre 4,38 e 4,49).

Conclusões e recomendações

O estudo buscou investigar a percepção dos clientes internos das Secretarias Acadêmicas do Grupo Projeção acerca do modelo de gestão dos processos, a partir da revisão da literatura sobre gestão por processos, qualidade, satisfação do cliente e comunicação.

Por meio do instrumento de pesquisa aplicado e de sua posterior análise foi possível identificar a percepção dos clientes internos da Secretaria Acadêmica quanto à qualidade dos processos, atendimento e adequação de seus prazos, além do nível de eficácia dos mecanismos utilizados pelo setor em sua comunicação com os clientes internos.

A pesquisa, por meio da metodologia adotada, teve como público-alvo os coordenadores de curso, os professores da Educação Superior e os colaboradores das Centrais de Atendimento ao Aluno, Atendimento Financeiro e de Processo Seletivo, que são os setores dentro da estrutura organizacional do Grupo Projeção que possuem ligação direta com a Secretaria Acadêmica.

Quanto à qualidade dos processos realizados pelo setor, segundo percepção dos clientes internos, há uma tendência pela concordância nos indicadores de adequação dos pareceres despachados e dos processos aos fins a que foram criados, além do indicador de satisfação às respostas aos problemas encaminhados, vez que os intervalos de confiança se aproximam da média 4, que se trata do “concordo”.

A adequação dos pareceres nos processos despachados pela Secretaria Acadêmica obteve a concordância do público alvo, cabendo em estudos futuros, examinar se esta adequação está relacionada a todos os processos ou a apenas alguns dos despachados pelo setor.

Por outro lado, os respondentes concordam que os procedimentos operacionais são bem definidos, de fácil execução e adequados aos fins a que foram criados, bem como concordam que as respostas da Secretaria Acadêmica aos problemas encaminhados são satisfatórias. Nestes pontos cumpre ressaltar que a pesquisa evidenciou que a parte procedimental do Grupo Projeção, por meio de seus manuais e procedimentos operacionais, é um ponto forte da instituição e possui reconhecimento notório de seus colaboradores.

Destaca-se também na qualidade dos processos que não foi possível identificar se as formalidades dos processos dificultam ou atrasam sua conclusão, vez que o público-alvo tendeu a não discordar ou não concordar, o que evidencia que este item deve ser examinado novamente em outra oportunidade ou de forma diversa da ora apresentada.

Quanto à percepção dos clientes internos quanto ao atendimento realizado pelos colaboradores da Secretaria Acadêmica foi possível destacar diante da pesquisa realizada uma forte tendência à concordância por parte dos respondentes a todas as afirmações propostas.

Nesta categoria, ficam evidentes a satisfação dos clientes internos do setor quanto à cordialidade e constância do atendimento realizado, além da demonstração de conhecimento e comprometimento dos colaboradores com as atividades desenvolvidas. Desta forma, diante dos resultados obtidos, vale realizar futuramente um estudo mais detalhado sobre os principais pontos ou características do atendimento da Secretaria Acadêmica que se traduzem nesta satisfação demonstrada pelos clientes internos do setor, podendo-se assim criar um modelo a ser utilizado pelos demais setores do grupo.

As questões sobre a percepção do público-alvo quanto aos prazos de atendimento às solicitações encaminhadas à Secretaria Acadêmica também tiveram uma concordância pelos respondentes, vez que os intervalos de confiança de todas as afirmações propostas superaram a média 4.

Assim, percebe-se que os prazos de realização das atividades do setor estão de acordo com as normas estabelecidas e satisfazem as expectativas dos usuários, permitindo e corroborando para um constante aprimoramento para manutenção dos resultados obtidos nesta pesquisa.

Por fim, buscou-se por meio do estudo realizado identificar a percepção dos clientes internos da Secretaria Acadêmica quanto à sua comunicação interna.

Diante das médias obtidas em algumas das afirmações propostas, com intervalos de confiança que superaram o índice 4, foi possível evidenciar que os clientes internos da Secretaria Acadêmica concordam que os canais de comunicação utilizados pelo setor são eficientes e que as informações repassadas são claras e objetivas.

Outro ponto de importante destaque refere-se às instruções quanto ao preenchimento das pautas, quando foi identificada a concordância dos respondentes que as mesmas são repassadas de forma adequada, deixando em evidência que o trabalho realizado semestralmente com os docentes da Educação Superior vem surtindo efeito positivo.

Com os resultados obtidos na pesquisa pode-se concluir que a gestão da Secretaria Acadêmica do Grupo Projeção está possibilitando um alto nível de satisfação de seus clientes quanto ao atendimento e aos prazos de resposta às solicitações, além de deixar evidente a qualidade dos processos criados pelo grupo e desenvolvidos no setor.

Cabe considerar dois pontos importantes no estudo realizado, sendo o primeiro o fato de se ter utilizado na pesquisa um instrumento único ou padrão e, segundo a diversidade do público-alvo, que foi composto por docentes da Educação Superior, Coordenadores de Curso e colaboradores das centrais de atendimento a alunos, o que caracteriza uma população diversificada com relações específicas junto à Secretaria Acadêmica.

Desta forma, recomenda-se que os estudos futuros sobre o tema abordado sejam realizados com a utilização de instrumentos de pesquisa diversos, com questões específicas e direcionadas a cada um dos setores que farão parte do público-alvo. Com esta iniciativa será possível obter níveis de percepção mais consistentes sobre a gestão da Secretaria Acadêmica do Grupo Projeção, permitindo ainda maior aprimoramento dos serviços prestados pelo setor.

Referências

ARAUJO, Luis César G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: Volume 1 – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. Administração: novo cenário competitivo. 2. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

_____. Administração: construindo vantagem competitiva. 1. ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

CRUZ, Tadeu. Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios. 2. ed. – 5. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

DANTAS, Edmundo Brandão. Satisfação do cliente: um confronto entre a teoria, o discurso e a prática. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001, 175 p.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. – 6. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

JESUS, José Sérgio de. Marketing educacional: uma análise dos fatores que influenciam a escolha de uma faculdade/ José Sérgio de Jesus. – Brasília, 2009. 63 f. : il.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. – 12. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset; Heilborn, Gilberto Luiz José. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing: conceitos, exercícios, casos. – 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

MACHADO JR., Joacir A.; ROTONDARO, Roberto G.. Mensuração da qualidade de serviços: um estudo de caso na indústria de serviços bancários. Gest. Prod., São Carlos , v. 10, n. 2, 2003.

NATIVIDADE, Alberto Braz. Estrutura organizacional de Instituições de Ensino Superior: o caso do Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina – CESUSC. Administração de Empresas, Florianópolis, Nov. 2008. Disponível em <<http://virtual.cesusc.edu.br/portal/externo/revistas/index.php/monografias/article/viewFile/146/133>>. Acessado em 18 Aug. 2013.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e prática. – 2. ed. – 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

_____. Avaliação estratégica da qualidade. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

ROZZET, Kesia; DEMO; Gisela. Desenvolvimento e validação fatorial da escala de relacionamento com clientes (ERC). Disponível em <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902010000400004_0.pdf> acessado em 25 Aug. 2013.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações. – 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.