

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA IES POR MEIO DA ANÁLISE DE PROCESSOS



Márcio Schünemann
Graduado em Ciências da Computação e Administração e mestre em Administração. Especialista em Engenharia de Produção e Dinâmica de Grupos. Consultor da Hoper Educação

Resultados de excelência em gestão de IES estão diretamente associados à capacidade de adequação e mudanças.

O cenário econômico de crise é um convite praticamente irrecusável para que o gestor e sua equipe se debrucem sobre possibilidades de qualificação na gestão. O gestor consciente de seu papel aproveitará para envolver seu time na reflexão sobre como maximizar a produtividade acadêmica e organizacional.

Naturalmente, o que acontece do lado de fora da IES, mesmo que não se tenha controle (contexto econômico, legislação acadêmica, Fies, decisões do governo, comportamento do aluno nativo digital, tendências EaD etc.), são fatores decisivos para nortear decisões estratégicas na busca pela sustentabilidade e perenidade institucional. Arie de Geus, proponente do conceito de *organizações que aprendem* resume: "organizações longevas são sensíveis ao ambiente".

Essa atenção com o que acontece do lado de fora da instituição permite a escolha de estratégias e diretrizes mais adequadas. Internamente, o gestor e sua equipe buscarão um olhar compartilhado para dentro de casa, para os seus processos de negócio. A questão é: por onde e como começar? Quais são as prioridades?

Nesse contexto, o diagnóstico dos processos internos da IES é a primeira iniciativa. Processos definem o fluxo das atividades e o mapa de como elas, juntas, contribuem para produzir resultados e entregar valor ao cliente/aluno. Os processos da IES acompanharam as mudanças dos últimos anos? Até que ponto

os processos não poderiam ser mais eficientes? Todas as atividades desenvolvidas na instituição agregam valor? Por meio de dados e fatos, o diagnóstico gera uma radiografia da situação atual. Permite uma visão realista e integrada sobre a aderência da IES aos fundamentos e critérios de excelência em gestão. O diagnóstico apontará oportunidades, eventuais riscos e, principalmente, prioridades.

Em tese, todo processo pode ser melhorado, inclusive os bons processos. O exercício de repensar a maneira como as coisas são feitas abre espaço para melhorias contínuas e inovação.

A IES se constitui em uma coleção de processos, isto é, conjunto de atividades interconectadas. A matrícula, expedição de diploma, contratação de docentes, compra de materiais, entre outros, são alguns exemplos.

Processos sistematizados ou formalmente desenhados, além de gerar mais efetividade e racionalização dos recursos, tendem a ampliar o desempenho da IES.

O diagnóstico da IES com o olhar focado nos processos internos permite determinar as causas de eventuais problemas e, portanto, melhor será a qualidade do plano de ação para mudanças e, conseqüentemente, melhores serão as chances de se atingirem os resultados. Dessa forma, o diagnóstico trará dados e fatos, isto é, informações que, quando analisadas, geram conhecimento para tomada de decisões.

Diagnóstico por meio da análise de processos nas IES



Infográficos: Laura Neves

Ao se fazer o diagnóstico dos processos internos da IES, algumas dimensões merecem atenção especial:

Integração. Uma característica-chave dos processos em uma IES é que eles fluem por várias áreas da instituição. Por exemplo, o processo de rematrícula envolve principalmente a secretaria acadêmica, o financeiro e o administrativo. Neste caso, a qualidade do atendimento ao aluno depende de um fluxo integrado de atividades e informações. O aluno enxerga a instituição e valoriza o resultado final do processo; para ele é irrelevante se a informação está na secretaria ou no financeiro, demonstrando que os processos fluem através dos diferentes departamentos. Decisões levando em conta a maximização de resultados por área, de forma isolada, não garantem o melhor resultado para a instituição. Ao se analisarem e mapearem processos, as eventuais barreiras ou lacunas entre as áreas tendem a se dissipar.

Foco no cliente externo e interno. O foco de qualquer ação na gestão de uma IES deve estar relacionado ao nível de serviço com qualidade, tanto para os clientes externos (discentes) quanto para os clientes internos (docentes e pessoal técnico-administrativo). Repensar processos com essa perspectiva gera aperfeiçoamento no modelo de gestão e, principalmente, maior satisfação do cliente/aluno.

Racionalização. A visão ampla da análise dos processos em toda IES, com o viés da racionalização de recursos, permite checar pontos de conflito, sobreposição e desconexão entre as unidades organizacionais, isto é, oportunidades para melhoria e redução de custos.

Comunicação. Uma das bases para a comunicação eficaz e a eficiência dentro de uma IES é a sistematização dos papéis e responsabilidades da equipe. O diagnóstico de processos avalia o grau de sinergia da equipe e a qualidade da comunicação interna.

Indicadores de gestão. O que não se mede não se gerencia. As boas práticas de gestão e a melhoria contínua se alcançam a partir do uso de indicadores aderentes aos objetivos estratégicos. As especificidades do segmento educacional exigem indicadores próprios, por exemplo: relação de discentes por número de docentes; custo unitário médio para captação; taxa de evasão; resultado por curso etc.

Ao se fazer o diagnóstico dos processos internos da IES, algumas **dimensões merecem atenção especial:**



O diagnóstico dos processos é uma metodologia para direcionar mudanças consistentes e alinhadas aos objetivos estratégicos. Também é um momento para a criatividade, o diálogo e a inovação. Enfim, nas instituições de ensino, que naturalmente têm por principal objetivo a aprendizagem, a análise dos processos é uma ótima tarefa de casa para desenvolver o aprendizado da equipe e a evolução institucional, e também para ampliar a maturidade da gestão. ■