PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS POR MEIO DA PADRONIZAÇÃO DE SERVIÇOS E TREINAMENTO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SINGULAR EDUCACIONAL

ARTIGO ORIGINAL

ALMEIDA, Caroline de Sousa¹, ARAÚJO, Beatriz Machado de², SILVA, Viviane Brito³, ALMEIDA, Victor da Silva⁴, ROBERTO, José Carlos Alves⁵

ALMEIDA, Caroline de Sousa. Et al. **Proposta de implementação de programas de reestruturação de processos por meio da padronização de serviços e treinamento: estudo de caso na empresa Singular Educacional**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 06, Ed. 11, Vol. 12, pp. 25-48. Novembro 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>, DOI:

10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas

RESUMO

O presente artigo foi realizado na Instituição Singular Educacional LTDA, uma organização de pequeno porte que presta serviços educacionais localizada em Manaus. Este originou-se a partir do diagnóstico organizacional executado na organização, onde foram estudadas todas as áreas funcionais da instituição

¹ Graduanda do curso de Administração.

² Graduanda do Curso de Administração.

³ Graduanda do curso de Administração.

⁴ Coorientador. Mestre em Engenharia de Processos. Pós-Graduando em Neuropsicopedagogia Institucional. Especialista em Gestão Estratégica de RH. Graduado em Administração e Pedagogia.

⁵ Orientador. Mestre em Engenharia de produção, Especialista Logística empresarial e Graduado em Administração com Ênfase em Marketing.

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

demonstrando que o setor de operações foi caracterizado como a área funcional mais crítica da organização por apresentar desconformidade em seus processos, e ausência de treinamentos de qualificação e motivação para seus funcionários. Dessa forma, elaborou-se a seguinte pergunta problema: Como a implementação de programas de reestruturação de processos por meio da padronização de serviços e treinamento podem otimizar os resultados da Instituição? Diante disso, o principal objetivo do artigo é apresentar um plano de treinamento e meios de instruções que possam aprimorar e padronizar as operações da empresa, além de harmonizar o relacionamento produtivo entre todos os setores da instituição, proporcionando qualidade em seus serviços. A metodologia e técnica utilizada fundamentou-se em teorias científicas extraídas de livros e artigos, sendo caracterizado como um estudo bibliográfico exploratório, quali-quantitativo. Adotou-se a ferramenta de qualidade 5W2H que auxiliou no planejamento das ações e visou determinar as atividades que necessitam de melhorias. Os resultados observados foram que os setores tornaram mais ágil a comunicação externa e interna, bem como, a dinâmica no processo dos serviços, possibilitando uma integração entre os departamentos. As conclusões deste estudo sugerem que as atividades de comunicação e treinamentos para aprimoramento das operações, são extremamente relevantes para o cumprimento de metas, objetivos e divulgação da responsabilidade social da Instituição, que é uma parte fundamental da sua missão.

Palavras-chave: Operações, Treinamento, Qualificação, Motivação.

1. INTRODUÇÃO

O mercado educacional está cada dia mais competitivo e exigindo mais sofisticação das instituições para garantirem seu sucesso. À vista disso, o presente artigo aborda o estudo de caso realizado em uma empresa de pequeno porte e atuante neste ramo: Singular Educacional LTDA, com o intuito de verificar seus processos mediante o desdobramento da análise feita no estágio anterior.

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

Com isso, considerando a pesquisa realizada na organização, identificou-se que o setor operacional é a área mais crítica da empresa, tendo como principal fator errôneo o pouco investimento na motivação, treinamento eficiente, e ausência de estruturação dos processos realizados na organização. Sendo assim, a ponderação tem como foco identificar quais métodos podem ser empregados na Instituição para o aperfeiçoamento dos seus processos.

Uma pesquisa deve ser construída em base de uma problemática identificada no objeto de estudo. Deve-se apresentar um questionamento a ser desenvolvido e esclarecido. Dessa forma, o presente artigo busca solucionar a seguinte questão: Como a implementação de programas de reestruturação de processos por meio da padronização de serviços e treinamento podem otimizar os resultados da Instituição?

A resolução do levantamento em questão necessita da aplicação de metodologias condizentes com o objetivo do estudo, sendo assim, os métodos abordados no desenvolvimento da pesquisa são de cunho quali-quantitativo, além de caráter exploratório, e por meios bibliográficos.

O presente artigo objetiva identificar as anormalidades que afetam significativamente os processos do setor de operações, e com isso apontar as possíveis causas da deficiência nos resultados da empresa. Dessa forma, introduz-se a ferramenta 5W2H como método eficaz para o desenvolvimento de uma proposta de solução viável para reverter a situação atual da empresa estudada.

Espera-se que a aplicação destas metodologias nas rotinas operacionais, impulse seus colaboradores a busca contínua por maior produtividade, e otimize os processos da instituição, a fim de executar serviços com maior qualidade e agilidade. Além disso, busca-se reformular o método de atendimento, e assim gerar maior satisfação dos clientes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é o meio que sintetiza qualidade na pesquisa, pois serve como referência no momento de sua construção. Para Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa bibliográfica está atrelada a fundamentações embasadas na ciência, e os pesquisadores contribuem para enriquecer os artigos científicos através do conhecimento de excelência que agrega valor na produção. Precisa-se buscar conhecimento e informações em diversos pontos de vista diferentes, e assim ser capaz de discernir qual se adequa ao objetivo da pesquisa e principalmente com a proposta de solução.

Desse modo, Zanella (2013) afirma que a fundamentação teórica objetiva proporcionar conhecimento para a intervenção do problema da pesquisa, em perspectivas diferentes. O estudo referido desenvolveu-se por intermédio de investigações, questionários, artigos e livros, os quais serviram de orientação para a qualificação do mesmo. Portanto, a pertinente elaboração desta etapa é vital para o enriquecimento da pesquisa científica.

2.1 OPERAÇÕES

Definem-se operações como atividades desenvolvidas pela empresa em diferentes departamentos que contribuem para o progresso do negócio. Operações são as funções essenciais de uma organização. O sistema de operação de uma empresa é inerente ao fluxo de execução dos serviços prestados desde o primeiro contato com a empresa até a entrega do serviço ao cliente final. É um processo que envolve todos os setores da organização, portanto, é indeclinável que essa área esteja constantemente em harmonia com o alvo da organização.

Para Maximiano (2012), toda organização tem um setor de operações. As operações cercam outros setores funcionais, como a de gestão de qualidade, de recursos humanos, de distribuição, etc. Em várias organizações, esses setores exercem todas as incumbências fundamentais para atender o cliente.

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

A gestão da área de operações objetiva certificar a verificação da harmonia e do ajuste entre os setores, a fim de que, dessa maneira, consigam alcançar de forma conjunta a finalidade geral da organização. Além de contribuir na garantia de que os processos serão entregues.

Para Biagio (2015), operações são atividades que planejam e controlam processos dentro de uma organização. E contribuem na execução de transformar e distribuir bens e serviços. Além do mais, é um modo de oferecer serviços que superem as expectativas do cliente, no qual pode-se apresentar através da eficácia ou da solução às dúvidas do cliente.

A boa gestão da área de operações é um fator determinante para a organização, visto que é o setor que entrega os resultados para os usuários e procura satisfazer a necessidade deles.

2.2 PROGRAMAS MOTIVACIONAIS E INCENTIVOS

O programa motivacional está sendo muito utilizado pelas organizações. Na realidade, é uma estratégia das empresas que precisam garantir o sucesso de seus negócios, pois o conhecimento é base e um fator relevante para garantir o desempenho das aplicações de uma corporação. A palavra Motivação vem do latim “Motivus” que tem como significado “Ação, movimento, atitude”, assim define-se motivação como uma ação, ação essa que será direcionada por alguém que tenha um objetivo.

Para Kwasnicka (2011), motivação está relacionada com desejos e necessidades que influenciam e definem o comportamento de cada indivíduo. Motivação é a ação de movimentação de energia e isso é algo interno que ocorre com cada indivíduo. A organização precisa procurar o que motiva seus colaboradores e criar planos para satisfazê-los segundo a necessidade de cada um.

As ações motivacionais nas empresas devem ser bem planejadas, pois também interferem nos objetivos e nas metas de um trabalhador.

Conforme Lacombe (2013), a motivação é a razão para alguém produzir mais e obter resultados. Programas motivacionais objetivam induzir o comportamento, comprometimento e motivação para atingir as metas da organização. A organização deve conhecer seus colaboradores para captar o que motiva cada um, considerando as diversidades, em razão de que as pessoas são diferentes e não são motivadas pelos mesmos incentivos.

O maior investimento de uma organização é o investir no ser humano, acredita-se que a alma de todo negócio é a essência humana, então lapidar, desenvolver e possibilitar ações e transformações positivas na vida de um ser humano deve ser um dos objetivos de uma organização que almeja conquistar suas metas. As ações motivacionais levam tempo, investimento e necessitam de um bom planejamento, além da persistência necessária para o cumprimento dos seus propósitos.

Conforme Chiavenato (2014), a remuneração é necessária para o incentivo, porém, não é o suficiente. É preciso incentivar os colaboradores incessantemente a fazer o melhor através de recompensas menos visíveis como transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem ao crescimento que também são consideradas para o incentivo. O sistema de recompensas incentiva as pessoas a trabalharem em benefício da organização.

2.3 TREINAMENTO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

O atendimento é responsável pelo contato direto com o cliente, sendo assim, é pelo atendimento que se tem a primeira impressão da empresa. Toda empresa deve investir em treinamento de atendimento para instruir seus funcionários a realizarem um atendimento de qualidade, isso mostra para o mercado uma vantagem competitiva sustentável, ou melhor, um diferencial. A iniciativa para atingir as

expectativas do cliente vem através de uma boa assistência. O atendimento de qualidade transmite credibilidade e confiança.

Para Marras (2011), a preparação é um recurso a curto prazo que tem o objetivo de repassar discernimento, maestria ou atitudes para o desempenho de atividades e aperfeiçoamento no trabalho. Todo ser humano possui seus conhecimentos, habilidades e atitudes de acordo com a trajetória particular de cada um.

O propósito do adestramento de atendimento ao cliente enfatiza capacitar os colaboradores da organização para um bom atendimento, onde os clientes sintam-se acolhidos. O treinamento aborda várias ferramentas que podem ser usadas para um excelente atendimento. Uma dessas ferramentas é o acolhimento, que é essencial para que o cliente sintam-se bem recebido. O acolhimento contribui no contentamento das necessidades do cliente, evitando aborrecimentos e outros males.

Para Chiavenato (2014), é necessário impressionar e conquistar o cliente para torná-lo fiel. É indispensável investir nas pessoas que estão no ponto de partida da organização, ou seja, as que atendem os clientes, uma vez que os colaboradores são o ponto primordial entre a empresa e sua clientela.

O treinamento tem a oferecer vários métodos para realizar uma ótima recepção e suporte. Um dos métodos é o atendente assumir uma postura corporal, na qual se evita vícios de linguagem, de modo a atender com entusiasmo, demonstrando simpatia, e ser sempre prestativo, mostrando que tem interesse em solucionar o problema do cliente. Deixando-o sentir-se à vontade, acolhido e respeitado. O atendente não tem que agir com indiferença.

2.4 TREINAMENTO DE GESTÃO DE TEMPO

A maneira como cada pessoa emprega o seu tempo entre as diversas possibilidades é um fator decisivo para os rendimentos do órgão, por isso, é importante medir a

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

efetividade das ações. Logo, é necessário elaborar a relação de produtividade de cada contratado para saber como a equipe utiliza o tempo para cumprir atividades e verificar se o funcionário está caminhando em uma direção positiva. Para Barnes (2017), o estudo de tempos e movimentos é determinar o tempo-padrão para executar uma tarefa específica. O objetivo é determinar o método ideal ou que mais se aproxima do ideal para ser usado na prática.

A organização e o planejamento do tempo estão diretamente ligados, é uma das necessidades de todos, independente do que a pessoa faça e de qual negócio ela desenvolva. Monitorar e corrigir a rota do planejamento é indispensável para a boa gestão do tempo e em seguida, desenvolver um balanço do que já foi atingido e analisar onde podem ser realizadas melhorias.

De acordo com Davis (2019), a definição de Gestão de Tempo é simplesmente um potencial de ter um maior controle do seu tempo para usá-lo de maneira mais eficiente. É preciso organizar a mente para poder organizar as tarefas, portanto, o objetivo da gestão eficaz do tempo é aumentar a sua produtividade tanto no trabalho como na vida pessoal.

O planejamento deve envolver todos os períodos do processo da gestão do tempo, pois se o funcionário não tiver uma visão macro que envolva os fornecedores e os clientes, internos ou externos, o planejamento vai estar incompleto, acarretando retrabalho.

2.5 ESTRUTURAR E QUALIFICAR AS OPERAÇÕES

Estruturar consiste em definir em sequência os passos que devem ser seguidos para a concretização adequada de um procedimento. Amparar-se em um padrão que segue um fluxo lógico e coerente é crucial para nortear os colaboradores, principalmente os novos membros da equipe, e garantir precisão na execução das operações. Dessa maneira, a estruturação dos processos fornece um padrão a ser seguido, no qual garante a qualidade dos serviços prestados, ao passo que

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

desenvolve eficiência no progresso dos operários e suas atribuições. Para Ballesterro-Alvarez (2012), o processo é a descrição de um segmento de ações que irão resultar em um produto ou serviço. Porém, para que o resultado agregue valor à organização, precisa-se administrar o processo corretamente.

Qualificar as operações compreende garantir que a estrutura definida para realização dos procedimentos, de fato, seja eficaz. Consiste em validar se os métodos adotados são proveitosos e se estão alinhados com o intuito da empresa. Brurmester (2013) afirma que a qualidade é o resultado de um método inacabável, no qual sempre poderá ser atingido o seu mais alto nível. A qualidade exige um trabalho contínuo que determina desafios cada vez maiores e não se restringe em projetos finitos, mas sim àqueles em incessante progresso.

À vista disso, torna-se imprescindível que cada procedimento tenha seu método muito bem definido com um padrão que norteie os funcionários, para que entendam claramente o método apropriado de realizar seus serviços. Com isso, será possível alinhar as atividades interligadas e evitar que desvios aconteçam.

2.6 TREINAMENTO DO SOFTWARE E DOS PROCEDIMENTOS

A partir da estruturação e qualificação de cada processo realizado na empresa estudada, pautou-se necessário a implementação de treinamento profundo sobre o sistema utilizado e as atribuições exigidas na execução de cada atividade aos colaboradores. França (2015) afirma que o treinamento proporciona segurança e capacidade ao colaborador em exercer, da forma correta, suas atribuições. Diferente das pessoas que não são bem preparadas para o exercício de suas tarefas.

Desse modo, empregar o treinamento de como deve ser feito cada tarefa e aperfeiçoar a capacidade de cada empregado no desenvolvimento de tais processos, ocasiona melhoria contínua nos serviços e consequentemente a satisfação dos clientes, o que acrescenta valor nos resultados da empresa. Um treinamento efetivo fundamenta-se na identificação das habilitações que o cargo em

análise exige. Desta forma, é possível conceder uma capacitação focada nas competências necessárias para realizar um trabalho de excelência. Para Marshall *et al.* (2012), a administração da melhoria objetiva o crescimento e a eficácia da empresa de forma geral, porém esse gerenciamento é de incumbência da direção. Com isso, é preciso conhecer a área de operação e buscar novas condutas para atingir as metas.

Além disso, para efetuar o treinamento e personalização do software, é necessário realizar uma catalogação das atividades, no qual verificou-se pontos que podem ser otimizados para beneficiação no momento de sua realização. Estes aspectos podem ser detectados através da contabilização do tempo gasto em cada procedimento, sendo possível observar as atividades que levam mais tempo para serem exercidas. Em seguida, examinar a melhor maneira de adaptar o sistema às necessidades encontradas para que haja progresso em sua realização.

2.7 COMUNICAÇÃO INTERNA

O processo de intercomunicação de uma empresa deve ser planejado para a garantia da sua eficiência e eficácia. Dessa forma, é necessário verificar os canais disponíveis para transmissão de informações como os e-mails, quadro de avisos ou uma revista interna que tenha uma informação útil que precise ser lembrada todos os dias. É importante que todos os canais de diálogos sejam utilizados simultaneamente, para emitir um comunicado ou uma informação para os colaboradores, a fim de que todos os setores da empresa recebam essa informação ao mesmo tempo.

Segundo Clemen (2015), a comunicação interna é a base de apoio para qualquer processo bem sucedido de conversação ambientada. Ainda hoje, talvez o mais difícil seja as organizações perceberem a função estratégica da comunicação interna para a geração de resultados, e esta percepção só mudará quando as empresas souberem lidar com o seu pessoal.

Para França (2015), o papel da informação é de extrema importância na tomada de decisões, os grupos de trabalho são fontes básicas de interações sociais da qual se deriva a expressão emocional.

A organização pode ser bem sucedida se permitir o uso dos *feedbacks* dos colaboradores. Assim, através do *feedback*, os colaboradores terão o retorno da informação e esta ação é útil para que a instituição possa detectar se eles estão motivados e se entenderam a mensagem. Boas ideias podem ser coletadas e podem ser úteis para a organização, permitindo que seus funcionários manifestem suas opiniões e possam dar um retorno para verificar se a comunicação interna está sendo bem conduzida. Derner (2013), afirma que a falta de clareza na comunicação sempre será alvo de críticas, ao passo que ações precisas sempre desenvolveram a comunicação eficiente.

Compreende-se que para começar a se comunicar é importante conhecer o público que está lidando, é importante conhecer o perfil de cada um dos colaboradores da organização, revisar estratégias, alinhar discursos e cumprir etapas, tudo faz parte do universo da comunicação interna.

3. MATERIAS E MÉTODOS

Segundo Kleina (2016), a escolha do método é importante para o sucesso de uma pesquisa, sendo um conjunto de regras básicas para obtenção de dados confiáveis e a explicação detalhada de toda a ação desenvolvida no caminho do trabalho de pesquisa. O projeto foi inteiramente realizado em uma Instituição de prestação de serviços educacionais, sendo caracterizada como um estudo exploratório, qualitativo. A técnica utilizada para coleta de dados foi a entrevista, no intuito de obter informações importantes de modo a auxiliar os gestores e funcionários que analisarão novos meios para melhorar os processos da empresa.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Aragão e Neta (2017), o desenvolvimento dos procedimentos e técnicas, precisam estar interligados à problemática da pesquisa e ao alcance dos objetivos que irão fundamentar os resultados das pesquisas e investigações. Entendem-se como procedimentos metodológicos os meios usados para executar determinada ação. Sendo assim, a implementação da proposta de solução se dará por meio do levantamento de dados feito por pesquisas, observações, investigações e coleta de informações sobre a empresa estudada.

3.1.1 QUANTO À NATUREZA

Afirma Zanella (2013), que a pesquisa de natureza quantitativa tem embasamento nos resultados que possam ser quantificáveis e exatos, sem que haja interferência de subjeções.

Segundo Carvalho (2019), a pesquisa de natureza qualitativa não tem como seu principal fundamento o valor numérico, mas sim a análise interpretativa dos resultados obtidos através das pesquisas.

Portanto, adotou-se a natureza aplicada no estudo de caso, visto que foram realizadas pesquisas e investigações que possibilitaram tabular elementos e absorver conhecimentos científicos que pudessem ser colocados em prática na Instituição. Através das análises de cada processo na construção dos serviços, levantaram-se dados quali-quantitativos que contribuiriam para a formulação de ações interventivas que visam solucionar as tribulações da referida empresa.

3.1.2 QUANTO AOS FINS

De acordo com Imaña-Encinas e Santana (2019), a pesquisa praticada se determina por sua disposição, ou seja, que as soluções sejam utilizadas rapidamente na solução de problemas que sucedem na realidade.

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

Segundo Carvalho (2019), a pesquisa exploratória facilita a compreensão sobre o objeto de estudo e enriquece o conhecimento do pesquisador. Sendo assim, a pesquisa exploratória instiga a realização de outros estudos com aspectos diferentes. Logo, este artigo se baseia em uma pesquisa exploratória, no qual será manuseado um esquema de entrevista com perguntas para reunir dados relativos à comunicação da instituição. A pesquisa será executada pelos pesquisadores em busca das melhores formas a serem estipuladas para a investigação.

3.1.3 QUANTO AOS MEIOS

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica. De acordo com Soares *et al.* (2018), a pesquisa bibliográfica relaciona-se à leitura de livros, relatórios, artigos, revistas, etc. Esse tipo de pesquisa requer planejamento e, seguidamente, uma investigação da leitura acessível.

Segundo Sousa *et al.* (2021), a pesquisa bibliográfica é importante no levantamento de informações significativas que colaboram no desenvolvimento da pesquisa e na formação do tema. É a primeira etapa de toda e qualquer investigação científica, devendo ser realizada em paralelo à pesquisa de campo, onde as informações que irão se adequar à construção de uma proposta para a organização serão reunidas.

3.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A Singular Educacional é uma Instituição que atua na área educacional oferecendo serviços de cursos de Pós-Graduação, Graduação, MBA, Técnicos em Enfermagem e Administração, além de cursos Profissionalizantes. Foi fundada em 2004, onde passou por um vasto processo de evolução, no qual se manteve até a presente data. Atualmente, reside na cidade de Manaus – AM, Av. Prof. Nilton Lins, 1407, no Parque das Laranjeiras, bairro Flores, CEP 69058-030.

Conta com mais de 30 funcionários que estão em busca do mesmo objetivo de alavancar os resultados da organização e tornarem-se referência no segmento onde

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

atuam. A Singular está em constante crescimento, e dessa forma busca tornar-se cada vez mais competitiva no mercado de atuação. Por isso, segue com o objetivo de capacitar seus clientes para se tornarem profissionais ímpares no mercado de trabalho, fazendo cumprir com seu slogan: Seja Diferente, Seja Singular!

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com fundamento no Diagnóstico Organizacional produzido na Instituição Singular Educacional, realizou-se um levantamento de informações de visita de campo e entrevistas por meio de uma série de indicadores de desempenho, que possibilitaram uma análise interna das operações da empresa, e um mapeamento dos fatores externos. Onde constatou-se pontos essenciais dentre as áreas funcionais da instituição.

4.1 GRÁFICO DAS ÁREAS CRÍTICAS

Em cada área funcional foram elaborados 10 fatores críticos de sucesso sendo classificados desde pontos fracos à pontos muito fortes, no qual possibilitaram a identificação dos aspectos que favorecem a instituição, e os pontos que necessitam de melhorias na empresa estudada. Além de poder constatar a área mais crítica da Instituição. Através desta classificação foi possível obter o resultado da média de desempenho por cada área funcional como no gráfico 01:

Gráfico 01: Medição de desempenho áreas funcionais

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2021.

O gráfico 01 foi executado por meio de entrevistas e questionários encaminhados aos gestores e colaboradores da Instituição, onde examinaram-se 10 fatores críticos em cada departamento. O resultado obteve-se através das pontuações atribuídas com valores entre 5,0 (ponto muito forte) e 1,0 (ponto muito fraco). O total das pontuações resultou no cálculo da média entre as áreas funcionais.

Nota-se que a área de melhor desempenho foi a de Finanças e Administração; Recursos Humanos e Marketing são áreas de médio desempenho. E logo após, tem-se a área de Logística.

4.2 QUADRO DA ÁREA MAIS CRÍTICA

A partir do resultado da média de desempenho das áreas funcionais, destacou-se como a área mais crítica da empresa estudada, o setor de Operações.

A seguir no Quadro 01, estão apresentados os fatores críticos examinados nesta área, os quais servirão como base para a formulação das ações interventivas que visam propor soluções viáveis que possam melhorar os processos da empresa e assim alavancar seus resultados.

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

Quadro 01: Operação

ÁREA FUNCIONAL		NÍVEL OU GRAU DE AVALIAÇÃO				
OPERAÇÕES		Ponto Muito Forte 5	Ponto forte 4	Ponto médio 3	Ponto fraco 2	Ponto muito fraco 1
1	A secretaria institucional dispõe de profissionais qualificados e bem treinados		X			
2	Os funcionários atendem as demandas dos alunos no prazo estabelecido			X		
3	Nota-se a satisfação dos clientes com os serviços prestados		X			
4	Realizam-se a conferência insistente e a máxima atenção na prestação de cada serviço para evitar erros ao serem finalizados			X		
5	Pratica-se a proatividade, por parte dos colaboradores, em atender os discentes	X				
6	A troca de informações e a comunicação referente aos processos realizados são feitas constantemente e de forma clara			X		
7	O site da instituição é acessível, prático, tem todas as informações necessárias para o público	X				
8	Os materiais que a secretaria dispõe	X				

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

	aos discentes são de qualidade					
9	Os profissionais de atendimento possuem conhecimento profundo de todos os procedimentos realizados		X			
10	Há harmonia e alinhamento adequado nas etapas de um processo que precisa do envolvimento de mais de um setor ou todos os setores			X		
TOTAL (Σ)		15	12	12	0	0
MÉDIA POR GRAU (POR COLUNA)		1,5	1,2	1,2	0	0
DESEMPENHO DA ÁREA (Σ) TOTAL		3,9				

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2021.

Conforme exibido no Quadro 01, os principais fatores críticos analisados na área funcional de Operação da Instituição Singular Educacional são “O atendimento das demandas dos alunos no prazo estabelecido” e “A troca de informações e a comunicação referente aos processos da empresa”, dentre outros. Diante o exposto, a pergunta problema da pesquisa é: Como a implementação de programas de reestruturação dos processos por meio da padronização de serviços e treinamento podem otimizar os resultados da Instituição?

4.3 QUADRO DAS AÇÕES INTERVENTIVAS

O projeto de intervenção é categorizado na área avaliada como a mais crítica da instituição, o setor de Operações. Desta forma, foram apresentadas propostas de intervenções que visam solucionar algumas problemáticas identificadas, mediante uma pesquisa aprofundada. O bom desempenho do setor de operações é o que mantém o cliente em sua empresa, visto que a qualidade dos serviços gera satisfação dos mesmos, e consequentemente o aumento nos resultados.

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

Sendo assim, consideram-se seis propostas interventivas e suas maneiras de aplicações no quadro abaixo:

Quadro 02: Proposta de Solução

Itens	Ações Interventivas	Cronologia	Duração	Custo
1	Implantar programas de palestras motivacionais e incentivos	Setembro/2021	Mensal	R\$ 300,00 (por palestra)
2	Aplicar treinamentos de atendimento ao cliente	Setembro/2021	5 dias	R\$ 1.620,00
3	Treinamento para administração do tempo	Novembro/2021	3 dias	R\$ 297,00
4	Estruturar e qualificar cada processo das operações	Setembro/2021	Mensal	R\$ 1.360
5	Aplicar treinamento do software e dos procedimentos realizados	Outubro/2021	15 dias	R\$ 2.000,00 (mensal)
6	Introduzir curso de alinhamento da comunicação Interna	Novembro/2021	1 semana	R\$ 398,80

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2021.

Desse modo, as ações desenvolvidas destinam-se a enriquecer os resultados da empresa estudada, e a proporcionar melhoria em suas operações. À vista disso, o alcance desse objetivo se dará com a implantação de programas de palestras que motivem e incentivem os colaboradores, treinamentos de algumas atividades, estruturação e qualificação dos processos, e a aplicação de propostas que ocasionem um alinhamento na comunicação interna da instituição.

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

4.3.1 FERRAMENTA DA QUALIDADE PARA IMPLEMENTAÇÃO 5W2H

Para essa execução é indispensável uma planificação que seja compreensível, inequívoca e eficiente. Adotou-se o método 5W2H, que é uma ferramenta que propicia a solução de problemas e a tomada de ações corretivas. Sendo assim, esta é composta pelas seguintes perguntas: *what*: o que será feito; *why*: por que será feito; *where*: onde será feito; *when*: quando será feito; *who*: por quem será feito; *how*: como será feito; *how much*: quanto custará fazer

Segundo Nakagawa (2014), esta ferramenta é de suma importância, pois é útil tanto para ser aplicada sozinha, colocando em prática decisões desde as mais simples às mais complexas, como para ser utilizada para planos que requeiram a intervenção.

4.3.2 IMPLANTAR PROGRAMAS DE PALESTRAS MOTIVACIONAIS E INCENTIVOS

Em toda organização é fundamental que os funcionários tenham habilidade comportamental para realizar um bom trabalho. E isso conta com a motivação e incentivo para também ter produtividade.

A Instituição Singular pretende melhorar a produtividade da organização. Com esse objetivo irá implementar programas de palestras motivacionais e incentivos que serão realizados uma vez ao mês, para seus colaboradores terem aptidão e desenvolvimento na área operacional e administrativa.

Quadro 03: 5W2H – Implementar programas de palestras motivacionais e incentivos

Implantação de programas de palestras motivacionais e incentivos	
O que?	O melhor atendimento das demandas dos alunos no prazo estabelecido e o atendimento ao público

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

Por quê?	Para os funcionários se sentirem motivados para um bom desempenho nas atividades da organização
Onde?	Na própria Instituição
Quando?	Setembro 2021
Quem?	Profissional contratado para aplicar palestras motivacionais e de incentivo
Como?	Contratar um profissional apto para palestra de motivação e incentivos
Quanto?	R\$ 300,00 (por palestra)

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2021.

O quadro 03, indica o planejamento de implementação de palestras de motivação e incentivo. Nessa primeira fase, o objetivo é motivar os colaboradores da instituição a desempenhar um bom atendimento nas demandas dos alunos e no atendimento ao público. As palestras serão em uma sala de aula das dependências da própria Instituição e custará em torno de R\$ 300,00 reais cada palestra. Serão administradas por um profissional da área motivacional, com início em Setembro de 2021 e término indeterminado.

4.3.3 APLICAR TREINAMENTOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

O treinamento de atendimento ao cliente foi aplicado na Instituição Singular para melhorar o tratamento aos clientes e assim eliminar reclamações dos serviços prestados, por meio disso sendo um diferencial entre as organizações educacionais. Delineando atitudes mais favoráveis no ambiente de trabalho.

Quadro 04: 5W2H - Aplicar treinamentos de atendimento ao cliente

Aplicar treinamentos de atendimento ao cliente

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

O que?	Cursos presenciais de atendimento ao cliente
Por quê?	Para a capacitação dos colaboradores no atendimento ao público buscando proporcionar um atendimento de excelência aos clientes e os mesmos saiam satisfeitos com a proatividade dos funcionários.
Onde?	Na própria instituição
Quando?	Setembro 2021
Quem?	Profissional contratado para aplicar o treinamento com todos os colaboradores
Como?	Contratar uma empresa que forneça o treinamento e que seja realizado dentro da sala de aula da própria instituição
Quanto?	R\$ 1.620,00

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2021.

O quadro 04 apresenta a etapa em que se aplicarão treinamentos para os colaboradores, a fim de melhorar o atendimento ao cliente. A ideia é que o treinamento seja desempenhado na própria instituição, local de trabalho dos funcionários. A Instituição investirá R\$ 1.620,00 reais no treinamento para seus funcionários se tornarem aptos para um atendimento de excelência. Sendo assim, o treinamento terá duração de 5 dias com início em Setembro de 2021.

4.3.4 TREINAMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

A administração do tempo deve ser sempre a primeira etapa a ser trabalhada a fim de conseguir realizar tudo que deve ser feito para alcançar objetivos.

Com isto, o treinamento para a gestão do tempo na Instituição Singular busca ajudar os colaboradores a produzirem mais e melhor no menor tempo possível, proporcionando cursos online para tornar-se um colaborador pontual e disciplinado com suas tarefas e no atendimento ao aluno.

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

Quadro 05: 5W2H – Treinamento para administração do tempo

Treinamento para administração do tempo	
O que?	Cursos online sobre gestão do tempo
Por quê?	Para melhorar a produtividade e estipular um tempo para cada uma das atividades realizadas por cada funcionário
Onde?	Na própria instituição
Quando?	Novembro 2021
Quem?	Profissional habilitado para o treinamento
Como?	Realizar um programa online de Auto-Desenvolvimento da Gestão do Tempo com aulas teóricas e atividades interativas
Quanto?	R\$ 297,00

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2021.

O quadro 03 destaca a realização de programas com o objetivo de gerenciar, organizar e planejar como os períodos devem ser divididos entre as diversas atividades na instituição. O curso online terá duração de 3 dias com início em Novembro de 2021, visando tornar os esforços de cada colaborador cada vez mais eficazes, com a ideia central de fazer o melhor trabalho com a melhor produtividade em menos tempo.

4.3.5 ESTRUTURAR E QUALIFICAR CADA PROCESSO DAS OPERAÇÕES

Uma Instituição é movida pelos serviços prestados aos seus clientes. O setor de operações está diretamente ligado aos resultados da empresa. O bom gerenciamento desta área funcional e de sua padronização e otimização, são aspectos fundamentais para o bom andamento da empresa e o alinhamento no momento da realização dos serviços oferecidos, eliminando possíveis atritos e erros. Dessa forma, é imprescindível que esses serviços sejam entregues com uma

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

qualidade incontestável para assim obter bons resultados. Logo, para que isso ocorra viu-se a necessidade de aplicar um plano de ação: estruturar e qualificar cada processo das operações na construção desses serviços, e testificar-se que os mesmos sejam entregues em função da satisfação dos clientes.

Quadro 06: 5W2H - Estruturar e qualificar cada processo das operações

Estruturar e qualificar cada processo das operações	
O que?	Estabelecer a maneira que os procedimentos devem ser feitos e validar esses processos operacionais de forma que garanta que trarão bons resultados a empresa
Por quê?	Para evitar falhas nos serviços realizados entre os setores e não prejudicar o processo como um todo.
Onde?	Nas dependências da Instituição
Quando?	Setembro/2021
Quem?	Supervisores de cada setor juntamente com a direção
Como?	Elaborando fluxos de alinhamento dos processos que integram mais de um setor e formulando manuais que definam claramente como deve ser feito cada serviço da Instituição.
Quanto?	R\$ 1.360,00

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2021.

No quadro 06, é apresentado um dos primeiros projetos que serão desenvolvidos na empresa: estruturar e qualificar cada processo das operações. Este objetiva que possíveis falhas não ocorram mediante a estruturação e validação de cada tarefa a fim de proporcionar excelência em seus serviços. Teve início em Setembro de 2021 e foi realizado na própria instituição, sendo aplicado pela direção conjuntamente aos supervisores de cada setor, através da formulação de organogramas que definiram de forma dinâmica as atividades, além da formulação de guias instrutivos.

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

4.3.6 APLICAR TREINAMENTO DO SOFTWARE E DOS PROCEDIMENTOS REALIZADOS

Pode-se definir trabalhar com eficiência, como a ação de utilizar os recursos disponíveis para realizar as atividades da melhor forma possível. É exatamente esse o objetivo do projeto de aplicação de treinamento do software e dos procedimentos realizados pelos colaboradores. É fazer com que o sistema utilizado seja um meio eficiente de executar os processos, através da personalização do mesmo às necessidades da Instituição. Além de fazer com que os funcionários tenham conhecimento profundo dessa ferramenta e saibam usá-la de maneira ágil e precisa.

Quadro 07: 5W2H - Aplicar treinamento do software e dos procedimentos realizados

Aplicar treinamento do software e dos procedimentos realizados	
O que?	Treinamento do sistema utilizado na Instituição e dos serviços prestados para a otimização e padronização dos processos
Por quê?	Porque os serviços precisam ser feitos com eficiência e para que isso ocorra o software precisa se adequar aos processos da Instituição de forma a reduzir o tempo gasto na sua realização e processar as informações com mais precisão.
Onde?	Nas dependências da Instituição
Quando?	Outubro/2021
Quem?	Empresa terceirizada e supervisores de cada setor
Como?	O consultor da empresa que fornece o software utilizado na Instituição promove treinamento e consultoria do sistema, personalizando-o e adaptando-o conforme as necessidades identificadas.
Quanto?	R\$ 2.000,00

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2021.

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

No quadro 07, encontra-se o desenvolvimento da ação interventiva de aplicar treinamento do software e dos procedimentos realizados. Esse programa foi realizado nas dependências da Instituição e teve como seus aplicadores o responsável da empresa que fornece o software utilizado na organização e os supervisores de cada setor. Sua execução foi realizada no mês de outubro de 2021, com o objetivo de padronizar os processos, minimizar o tempo gasto e assim trabalhar de forma eficiente e segura na construção dos serviços.

4.3.7 INTRODUIR CURSO DE ALINHAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna representa as atividades de comunicação relacionadas ao público interno da empresa, sendo assim, a Singular Educacional planeja introduzir o curso/treinamento com profissionais da área da comunicação para envolver um pouco de cada setor, tendo como principal alvo o setor financeiro, a secretaria da instituição e o setor comercial, para garantir que os colaboradores estejam alinhados na principal missão e objetivos da empresa.

Quadro 08: 5W2H – Introduzir curso de alinhamento da comunicação interna

Introduzir curso de alinhamento da comunicação interna	
O que?	Cursos presenciais de alinhamento da comunicação interna
Por quê?	Para melhorar a comunicação dos colaboradores, estruturando procedimentos que facilitem a troca de informações e consequentemente as passem com precisão.
Onde?	Na própria instituição
Quando?	Novembro 2021
Quem?	Profissional da área conjuntamente a direção e supervisão da empresa
Como?	Contratar um profissional especializado na área que apresente os melhores meios e formas que as trocas de informações podem ser feitas.

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

Quanto?	R\$ 398,80
----------------	------------

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2021.

No quadro 08, apresenta-se a aplicação do curso/treinamento para o alinhamento da comunicação interna. Este foi administrado por um profissional especializado na área, juntamente com a direção e supervisão, sendo realizado dentro da própria empresa. Teve duração de 1 semana no mês de Novembro de 2021, tendo como objetivo transmitir aos colaboradores, e consequentemente aos clientes, confiança ao passar informações referentes aos serviços prestados, uma vez que todos na empresa precisam passar a mesma informação, pensar em conjunto e ter a mesma percepção.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo dos negócios torna-se mais rigoroso a cada dia, portanto, as empresas precisam ir além do exigido para ocuparem uma posição de destaque nesse vasto mercado competitivo, e assim atingirem resultados implacáveis. No mercado educacional não é diferente, situações extraordinárias podem tornar o processo mais desafiador, porém este é um segmento que nunca será extinto, e como qualquer outro ramo, sempre exigirá constante evolução e inovação.

Elaborou-se um diagnóstico, no qual foi observado os pontos críticos das áreas funcionais da empresa. Analisaram-se aspectos como, porte, segmento, público-alvo, missão, visão, metas e objetivos da empresa que possibilitaram identificar as possíveis causas do mau andamento da Instituição. Com isso, verificou-se que o setor de Operações é o que mais impacta negativamente nos resultados da empresa.

A questão norteadora da pesquisa visa analisar como a implementação de programas de reestruturação de processos por meio da padronização de serviços e treinamento podem otimizar os resultados da Instituição. Compreende-se que o

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

estudo atingiu os resultados esperados à medida que se construiu um conjunto de ações interventivas no contexto operacional que remetem a solução dos problemas identificados no diagnóstico.

Sendo assim, a proposta interventiva colabora com o alinhamento entre os setores, através da prática de uma comunicação interna mais clara e eficiente. Além disso, proporciona a maior valorização dos colaboradores e a maximização dos processos na elaboração dos serviços, ocasionando a confiabilidade dos clientes e aumento nos resultados da empresa.

Portanto, o investimento na qualificação da equipe, em destaque a execução de um serviço cordial, proativo e preciso, bem como a aplicação de métodos que contribuem para a melhoria dos processos realizados, se bem gerenciados, colaboram para o constante progresso nos rendimentos da instituição.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, J. W. M. de; NETA, M. A. H. M. **Metodologia científica**. Salvador: UFBA, 2017.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Gestão de qualidade, produção e operações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARNES, R. M. **Estudo de movimentos e de tempos**. Ed. Blucher; São Paulo, 2017.

BIAGIO, L. E. **Como administrar a produção + curso on-line**. Barueri, SP. Manole, 2015.

BRURMESTER, H. **Gestão da qualidade hospitalar**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

CARVALHO, L. O. R. *et al.* **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância.** Petrolina – PE, 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4 ed. Barueri, SP Manole, 2014. p. 265-266.

_____. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas.** 3 ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação Interna.** Ed. MAUAD Editora LTDA; Rio de Janeiro, 2015.

DAVIS, J. **Gestão de tempo: 10 passos simples para aumentar a produtividade.** Ed. Balbecube Inc, Edição Português. Nova York, 2019.

DERNER, D. **Gestão estratégica de pessoas.** Salvador, UNIFACS, 2013.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1 ed. Editora: Atlas. São Paulo, 2015.

IMAÑA-ENCINAS, J.; SANTANA, O. A. **O trabalho científico na metodologia científica.** Brasília: Universidade de Brasília, Departamento de Engenharia Florestal, 2019.

KLEINA, C. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico.** Ed. Iesde Brasil; Osasco, 2016.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LACOMBE, F. J. M. **Comportamento organizacional.** Editora Saraiva, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de pesquisa científica.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 133-134.

MARSHALL, I. J. *et al.* **Gestão da qualidade e processos**. RJ. Editora: FGV, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 363.

SOARES, A. G. *et al.* **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Editora Funepe, 2018.

SOUSA, A. S. de. *et al.* **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos**. Cadernos da Fucamp, 2021.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. 2. Ed.reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

Enviado: Outubro, 2021.

Aprovado: Novembro, 2021.

RC: 101943

Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-programas>