

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS NO ENSINO SUPERIOR
PRIVADO**

ADMINISTRATIVE SERVICES QUALITY IN PRIVATE HIGHER EDUCATION

Luciana Cunha Lauria da Silva

lulucaslauria@gmail.com

Mirian Picinini Méxas

mirian_mexas@id.uff.br

Geisa Meirelles Drumond

meirellesdrumond@gmail.com

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo mapear a percepção dos alunos e do corpo técnico administrativo sobre os principais problemas relativos à qualidade dos serviços administrativos prestados em uma instituição privada de ensino superior, e propor um plano de ação utilizando a metodologia *Business Process Management* (BPM) para a melhoria na qualidade dos serviços administrativos. A metodologia deste estudo foi estruturada com base na revisão da literatura e no estudo de caso. Os resultados demonstraram lacunas nos serviços prestados e uma grande insatisfação por parte dos alunos, o que possibilitou realizar um plano de ação para melhoria da qualidade dos serviços administrativos.

Palavras-chave: Gestão da qualidade; Qualidade de serviços; Instituição privada de ensino superior; Metodologia BPM.

ABSTRACT

This research aims to map the perception of students and administrative staff about the main problems related to the quality of administrative services provided in a private higher education institution, and to propose a plan for action using the Business Process Management (BPM) methodology. The methodology of this study was structured based on the literature review and the case study. The results showed gaps in the services provided and great dissatisfaction among students, which made it possible to carry out an action plan to improve the quality of administrative services.

Keywords: Quality management; Quality of services; Private higher education institution; BPM methodology.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, a excelência em qualidade com foco em gestão administrativa é ferramenta essencial de competitividade e sobrevivência das organizações. No ramo educacional, não é diferente. Esses fatores vêm tomando proporções cada vez mais críticas para aumentar a competitividade dentro do setor de ensino e educação.

Objetivando sistematizar ações de avaliação das instituições de ensino superior, em 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES foi criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, para normatizar princípios, diretrizes e dimensões de avaliação das Instituições de Ensino Superior- IES, e abordar o debate sobre os desafios e perspectivas decorrentes de sua implementação.

O SINAES avalia todos os aspectos que giram em torno dos eixos, como: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos, sendo formado por componentes que mensuram o desempenho das instituições de ensino superior com avaliações regulares, de acordo com calendários e regras preestabelecidos.

Após as avaliações, as instituições de ensino utilizam os resultados obtidos para guiar e melhorar sua eficácia e seu comprometimento, tanto acadêmico educacional quanto administrativo e social. Orientam, também, políticas internas para melhorias que se refletem na qualidade do ensino prestado aos estudantes, norteiam ações dos colaboradores, para se posicionar em relação à realidade dos cursos oferecidos, atendimentos, estrutura organizacional e áreas administrativas.

Para viabilizar o gerenciamento de sistemas e otimizar informações recolhidas na execução de tarefas diárias, o BPM – *Business Process Management* – avança como um *software* de gestão de processos que permite, através de uma abordagem colaborativa, sistematizar e facilitar inúmeros processos na busca por melhorias e evoluções de forma gerenciável, previsível e organizada.

Nessa direção, a evolução do BPM é abordada no estudo desenvolvido por Lizano-Mora, Palos-Sánchez e Aguay-Camacho (2021) que constatou, com base na análise da literatura científica, que o BPM apresenta um número significativo de estudos, demonstrando ser um nicho de pesquisa com grande potencial, principalmente quanto ao seu uso na gestão e à

melhoria do planejamento e desempenho, ao possibilitar ampliar a capacidade de tomada de decisão e criar um modelo estrutural para medir resultados.

Além disso, a compreensão de quais são as necessidades e expectativas de alunos e colaboradores frente aos serviços prestados pela instituição de ensino também é um gatilho fundamental na construção de uma educação superior de qualidade. A necessidade de se romper com as formas tradicionais de administração e gerenciamento é notória e urgente e, segundo Cordeiro (2010, p. 11), “empresas interessadas em conquistar novos mercados consumidores e em manter os que já possuem, certamente, precisam dedicar atenção especial à qualidade de uma forma geral”.

De acordo com Campos (1999, p.2), um serviço de qualidade é aquele que, além de se apresentar de forma confiável e acessível, atende às necessidades dos clientes. A avaliação da qualidade, portanto, é mensurada durante todo o processo de prestação de serviço e ocorre na comparação do que se espera do produto ou serviço com o que se obtém (Gianesi & Corrêa, 1996, p. 97).

Percebe-se a questão da necessidade de se apontar soluções para aumentar a qualidade dos serviços administrativos das instituições privadas de ensino superior, o que se deseja com a situação-problema apresentada é elencar e identificar os possíveis problemas de gestão administrativa e acadêmica e as principais lacunas, para então, demonstrar que a utilização do Sistema BPM direciona a um plano de ação que possibilita identificar formas de sanar as potenciais falhas administrativas, acadêmicas e profissionais, dentro da Instituição de Ensino Superior (IES) pesquisada.

Sendo assim, o objetivo principal desta pesquisa é mapear a percepção dos alunos e do corpo técnico administrativo sobre os principais problemas relativos à qualidade dos serviços administrativos prestados em uma instituição privada de ensino superior, e propor um plano de ação utilizando a metodologia BPM para a melhoria na qualidade dos serviços administrativos.

Nesta perspectiva, a relevância deste estudo está em apresentar um plano de ação para a implementação do BPM, aliado às Diretrizes da ABNT NBR 15419, em uma instituição privada, a fim de que se possa colaborar com a IES no aumento do padrão de qualidade a partir de um instrumento eficaz de avaliação que retrate a realidade da IES e contribua na melhoria de seu desempenho.

2 QUALIDADE APLICADA EM SERVIÇOS EDUCACIONAIS PRIVADOS

Segundo Lizote, Verdinelli, Terres, Camozzato, e Seemann (2018), as IES, como prestadoras de serviços especializados, devem envidar esforços em atender às necessidades e expectativas dos seus alunos. Temizaer e Turkyilmaz (2012) afirmam que, com a intensa concorrência nacional e internacional, magnificando as forças competitivas no mercado de ensino, as IES estimulam a adoção de estratégias de orientação para a diferenciação de seus produtos.

Compreender que a prestação de serviços educacionais não se limita à simples negociação de valores é fundamental para a percepção de sua qualidade. Quando se matricula em uma IES privada, o aluno/cliente busca um lugar onde vai aprender tudo o que precisa para se qualificar para a profissão pretendida, de forma eficiente, e deposita na instituição toda a expectativa de obter este resultado.

De acordo com Meyer e Allen (1997, p. 6), o perfil organizacional é complexo e, por atender diversos públicos, precisa administrar relacionamentos com a maioria deles, o que torna a gestão muito mais heterogênea, já que as IES possuem clientes (alunos), exatamente como as empresas, que devem ser vistos e tratados como tal, mesmo sendo difícil para alguns professores que lá atuam considerá-los desta forma.

Segundo Braga e Monteiro (2005, p. 150), a gestão estratégica é um processo administrativo que visa dotar a instituição da capacidade de antecipar novas mudanças e ajustar as estratégias vigentes com a necessária velocidade e efetividade sempre que for necessário. Para tanto, são constitucionais as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas, políticas e culturais das empresas, assim como o impacto estratégico da qualidade nos consumidores e no mercado (Longo, 1994).

As instituições de ensino superior possuem ainda clientes internos e externos que, do ponto de vista da qualidade, precisam ser igualmente valorizados e respeitados, pois, como defende Spanbauer (1996, p. 44) "uma orientação totalmente voltada ao cliente dá enfoque diferente à forma como os alunos e os colegas de trabalho são tratados". De acordo com este autor, os clientes internos são os professores, auxiliares de ensino, equipe de apoio, equipe técnica e gerentes da instituição que, para promover a qualidade, necessitam de ser treinados e assistidos periodicamente, já os clientes externos são os pais, os alunos, as empresas, governo

e sociedade em geral que compreendem a qualidade como a satisfação de seus anseios de aprendizagem, atendimento e investimento.

Sendo o aluno um cliente externo, é importante tratá-lo como um parceiro ativo na construção de uma IES e em seu processo de aprendizagem. O aluno pode ser visto como um produto do trabalho dos profissionais da instituição, sendo o professor a representação mais explícita neste processo. Contudo, o produto que o aluno busca na IES é intangível. O que se espera quando o produto é a educação é que o indivíduo seja responsável, competente, saudável, alegre e atuante, tanto individual como social e profissionalmente.

De acordo com Arruda (1997, p.144), o aluno tende a ser classificado como cliente e sujeito do processo de ensino-aprendizagem, pois ao escolher uma instituição de ensino ele nutre algumas expectativas, como: acesso ao conhecimento dos conteúdos pertinentes ao que foi contratado, habilitação através do ensino-aprendizagem a uma profissão e a garantia de sua entrada no mercado de trabalho.

Conforme Haniya e Said (2022), a escolha de instituições de ensino superior na Malásia por alunos estrangeiros deve-se à reputação dessas instituições de ensino com relação à qualidade do ensino e de infraestrutura, equipe acadêmica e administrativa, meio ambiente e futuras oportunidades, sendo definidos como fatores que influenciam essa escolha: a confiabilidade, garantia, tangibilidade, empatia e capacidade de resposta. O *feedback* positivo desses alunos, por sua vez, contribui para desenvolver os serviços acadêmicos.

Já para Mezomo (1994), alunos, família e a sociedade, de maneira geral, devem ser considerados como clientes das instituições, pois todos esperam resultados delas. Gerir instituições de ensino é uma tarefa árdua e complexa que exige planejamento estratégico das atividades de ensino, oferta de profissionais capacitados adequadamente e uma administração eficaz. Nesta perspectiva, o planejamento estratégico deve ser utilizado como uma ferramenta importante que, como defende Porter (1997), reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia.

Em busca de melhores resultados na gestão em universidades, Ruff Escobar, Ruiz Toledo, Matheu Pérez, Juica Martínez e Anabalón Arenas (2021) apresentaram um modelo para avaliar a qualidade, que está alinhado aos objetivos e metas institucionais e que permite dar suporte aos processos de gestão, com foco em áreas prioritárias que têm influência direta no nível de satisfação dos estudantes.

Corroborando esse pensamento, a existência de instrumentos que refletem as expectativas dos clientes e que interferem na avaliação dos serviços ajuda a medir a qualidade dos serviços. Como exemplo, Czajkowska e Ingaldi (2021), em seu estudo, compararam os métodos Servqual e Servperf, usados para avaliar a qualidade de serviços educacionais em universidades e o nível de satisfação dos clientes em relação ao atendimento de suas expectativas. Ambos os métodos foram considerados apropriados para medir a qualidade dos serviços educacionais, sendo que o uso dos dois métodos pode tornar mais precisa a avaliação da qualidade dos serviços.

2.1 Business process management (BPM)

De acordo com Silva Júnior, Cavalcante, Lima, Costa e Freitas (2014), o *Business Process Management* (BPM) ou Gestão de Processos de Negócio é um elemento auxiliador na evolução das empresas. Como complemento ao BPM foi criado o BPMN (*Business Process Modeling Notation*), permitindo o desenho dos processos padronizados da organização facilitando a compreensão do mesmo. Ele tem como foco central a gestão de processos de negócio.

Sua filosofia é centrada em otimização dos processos de negócio, buscando sempre a melhoria contínua e a eficiência através de uma gestão sistemática. Esses processos devem ser modelados, automatizados e integrados, monitorados e continuamente otimizados (Piraquive, 2008).

Segundo Piraquive (2008), BPM está emergindo como o novo paradigma ou modelo que satisfaz as necessidades tangíveis e intangíveis dos negócios e é importante abrir novos segmentos de mercado para outras empresas que se concentram na gestão empresarial e modelos de negócios.

Para Wiśniewski, Kluza e Ligęza (2018), o *Business Process Management* (BPM) é uma abordagem holística para melhorar o fluxo de trabalho da organização com foco na reengenharia de processos. Seu objetivo é aperfeiçoar os procedimentos e aumentar a eficiência e a eficácia através da melhoria constante dos processos.

Segundo Valle e Oliveira (2013), a gestão por processos atualmente é uma tendência estudada e implantada na maioria das grandes empresas, independentemente de seu porte.

Sobre esse aspecto, Abu Salma, Prasolov, Glazkova e Rogulin (2021) propõem uma abordagem funcional para modelar processos de venda em pequenas e médias empresas, considerando os recursos disponíveis. Os resultados indicaram a modernização dos processos de negócio e a melhoria de eficiência da empresa, a partir da observação dos seguintes fatores: o crescimento de contratos e o aumento de receita, produtividade e a eficiência nos custos de *marketing*.

No campo educacional, a qualidade dos processos referentes aos serviços oferecidos aos estudantes de uma universidade pública foi avaliada no estudo desenvolvido por Moquillaza Henríquez, Cabrera Diaz, Morales da Costa e Bernuy Alva (2021). Neste estudo de caso, aplicou-se o método *Fuzzy* à pesquisa sobre percepção da qualidade, realizada com os alunos, identificando as não conformidades que permitiram indicar pontos de melhorias para os processos. Os resultados demonstraram que é preciso melhorar, além dos processos administrativos acadêmicos, o atendimento personalizado, a infraestrutura, o nível de empatia, a segurança e a confiabilidade.

A ferramenta conhecida como BPMS (*Business Process Management System*) ou sistema de gestão de processos de negócios oferece a plataforma tecnológica para implantação de iniciativas de processos, que, por sua vez, implementa a compreensão de “processamento de processos” e destaca-se que esta não é uma compreensão limitada à automação de modelos digitais que promove a descoberta, o desenho e o detalhamento de múltiplos processos de negócios executivos, administrativos, de supervisão e controle sobre eles, para que seja assegurado que estejam integrados com os resultados do negócio.

Segundo Calazans, Kosloski e Guimarães (2016), com a evolução tecnológica, o aumento da competição e a necessidade de se adequar constantemente às mudanças têm tornado o gerenciamento de processos de negócios (BPM) cada vez mais necessário, pois as organizações precisam gerenciar os seus processos e automatizá-los com mais rapidez, eficiência e eficácia.

Lee e Dale (1998) definem solução de BPM como uma série de ferramentas e técnicas para o aperfeiçoamento contínuo do desempenho de processos de negócio que classificam como operacional, de suporte e de direção.

Um pacote de BPM deve contemplar, de acordo com Thompson (2003), Megard (2002), McDaniel (2002) e Delphi Reports (2002, 2003):

Uma ferramenta para modelagem e/ou definição de processos (*Process Design*), para implementar a arquitetura dos processos correntes, bem como visualizar e identificar melhorias através de uma notação e linguagem gráfica fácil de usar e flexível para a decomposição ou fragmentação do processo em subconjuntos menores mantendo a coesão ou coerência geral;

Um módulo de execução (*Execution Engine*) onde as regras do negócio podem ser ativadas e coordenadas através da execução de um processo de negócio, inclusive possibilitando intervenções em tempo real. A definição das regras do negócio demanda um módulo que avalie automaticamente o estado de cada objeto e execute o método correto baseado neste estado e nas regras associadas, além do gerenciamento por exceções;

Um módulo para a interação com os usuários, que permite definir o perfil de acesso, a lista de tarefas a serem realizadas, além de eventuais parametrizações para facilitar a visualização e a priorização das tarefas a serem executadas;

Ferramentas de Integração das diversas soluções (*Application to Application*), plataformas de sistemas, banco de dados (Troca de Dados), sistemas corporativos, estruturas interna e externa;

Módulo que permite o monitoramento tanto por meio de relatórios quanto visual (em tempo real) dos processos/atividades, exceções, como sobrecargas, atrasos anormais, metas perdidas e falhas de processo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa pode ser classificada como quantitativa. Malhotra (2001) afirma que a pesquisa quantitativa pode ser utilizada para se encontrar diferenças, estatisticamente significativas, podendo ser empregada para examinar atitudes, sentimento e motivações dos respondentes.

Sendo assim, este estudo foi elaborado seguindo as etapas descritas a seguir seguinte:

1ª etapa: Revisão da literatura sobre os temas qualidade aplicada em serviços educacionais privados e sistema BPM.

2ª etapa: Elaboração de questionário produzido a partir da revisão da literatura;

3ª etapa: Aplicação do questionário, sendo feito antes um pré-teste com os alunos e técnicos administrativos.

4ª etapa: Análise dos resultados e proposta de ações.

Para a realização desta pesquisa, elaborou-se um questionário, através do *Google Forms*, que foi enviado por e-mail para 150 alunos dos diversos cursos de ensino superior oferecidos, mas apenas de um dos Campis da Universidade pesquisada e 36 colaboradores técnico-administrativos dos departamentos de Central de atendimento, Central de matrículas e Financeiro, de uma instituição privada de ensino superior, para levantar informações sobre a percepção da qualidade dos serviços administrativos prestados. As perguntas do questionário foram formuladas com base na revisão de literatura, conforme mostra o quadro 1.

Quadro 1: Fundamentação teórica do questionário aplicado

Parte 1	Tópicos	Referencial teórico
Perfil dos respondentes	Faixa etária Escolaridade Idade Perfil dos Participantes: Aluno ou Técnico Administrativo	Gray (2012)
Parte 2	Tópicos	Referencial teórico
Analisar a percepção da qualidade dos serviços administrativos prestados dentro da instituição de ensino superior pesquisada (ponto de vista do cliente e do colaborador)	Qualidade na oferta de produtos ou serviços; Planejamento de atividades; Motivação; Atividades coordenadas; Qualidade em serviços; Planejamento de atividades e Visão do aluno (cliente) como parceiro	Bastos, Inácio e Bergiante (2015); Campos (1999); Carvalho e Paladini (2012), Czajkowska e Ingaldi (2021); Haniya e Said (2022); Juran e Gryna (1991); Porter (1997); Ruff Scobar et al. (2021); Spanbauer (1996)
Parte 3	Perguntas	Referencial teórico
Pergunta aberta para os alunos (clientes) sobre a qualidade dos serviços administrativos prestados pela IES e para os colaboradores uma pergunta aberta que remeta a uma opinião sobre ações de melhoria por parte da empresa	Alunos - Deixe sua opinião sobre a qualidade nos serviços administrativos prestados pela IES. Colaboradores - Na sua opinião, quais ações a empresa poderia tomar para que a qualidade nos serviços prestados possa melhorar e capacitar melhor o colaborador, proporcionando maior segurança nas informações prestadas.	-----

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

O questionário foi dividido em duas partes: Na primeira, buscou-se conhecer o perfil dos colaboradores técnico-administrativos e dos alunos da instituição de ensino e na segunda parte, obteve-se a percepção quanto à questão da qualidade dos serviços administrativos prestados pela IES. Todas as questões foram formuladas para que o entrevistado pudesse

contribuir com suas percepções pessoais, agregando mais valor aos resultados e contribuindo com informações que foram pertinentes para a elaboração do plano de ação.

Antes do envio do questionário final, realizou-se um pré-teste, que foi aplicado a uma pequena amostra de 05 colaboradores e 10 alunos. Assim, foi possível realizar as correções necessárias, bem como avaliar seu tempo de aplicação (Aaker, Kumar, & Day, 2004).

Para mensurar as respostas das perguntas fechadas, foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, apresentando as seguintes variações quanto ao grau de concordância e discordância: CT (Concordo Totalmente); CP (Concordo Parcialmente); N (Não concordo nem discordo); DP (Discordo Parcialmente); DT (Discordo Totalmente); NS (Não sei responder).

Sendo assim, analisaram-se os dados das perguntas fechadas através de estatística descritiva, usando análise de frequências. Após o levantamento dos dados e análise dos questionários, foi elaborado um plano de ação para a implementação da metodologia BPM.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A instituição de ensino superior pesquisada é do setor privado e está situada no Estado do Rio de Janeiro. Teve sua origem na década de 30. Em pouco tempo, o comprometimento com a missão educacional e a busca permanente da qualidade consolidaram a liderança da Instituição. Atualmente, a instituição conta com 03 *campi*, sendo 02 no município do Rio de Janeiro.

O *campus* pesquisado foi o *campus* central, situado no bairro da zona norte da cidade do Rio de Janeiro, com uma área central contendo uma ampla mobilidade e fácil acesso. A média de alunos matriculados neste *campus* gira em torno de 7500, e o quadro de corpo técnico administrativo possui em média um total de 761 colaboradores.

4.1 Análise dos resultados obtidos - questionário alunos

O questionário foi aplicado para 150 alunos, sendo obtidas 126 respostas. A seguir, apresentam-se os resultados do perfil dos alunos em relação à faixa etária (Gráfico 1), escolaridade (Gráfico 2) e gênero (Gráfico 3).

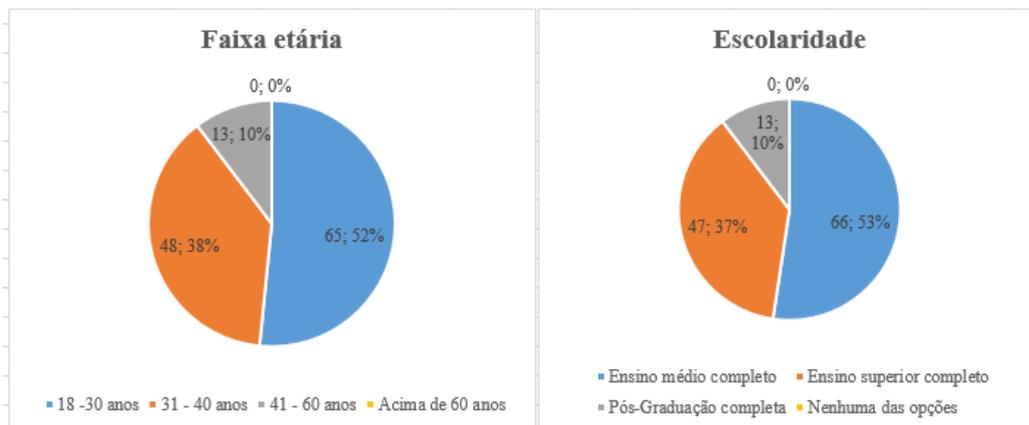


Gráfico 1: Faixa etária

Gráfico 2: Escolaridade

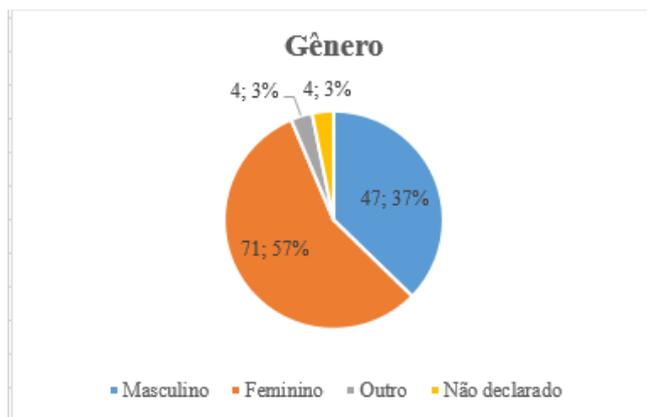


Gráfico 3: Gênero

Pode-se observar nos Gráficos apresentados que a maior faixa etária se encontra entre 18 e 30 anos, representando 52% do total de respondentes e a escolaridade dos alunos permeia a categoria do Ensino Médio completo, representando 53% dos respondentes.

O maior número de respostas foi do público feminino. Esse público representa 57% do questionário respondido.

Analisando os dados obtidos no questionário aplicado para os alunos, na Tabela 1, pode-se identificar uma grande tendência de insatisfação em relação ao atendimento e serviços prestados pela instituição de ensino pesquisada.

Tabela 1: Compilação respostas questionário dos alunos

Questões	Grau de concordância (%)					
	CT	CP	N	DP	DT	NS
QA1: Quando solicito um serviço de atendimento na IES, percebo que ele é executado e solucionado no tempo informado	1,6	25,4	7,1	21,4	40,5	4
QA2: Todos os serviços administrativos solicitados atenderam às minhas necessidades e expectativas	3,2	19	6,3	34,2	33,3	4
QA3: Percebo que os serviços prestados possuem uma qualidade em atender de forma confiável acessível e segura de acordo com as minhas expectativas	3,6	15,3	9,4	27,2	41,3	3,2
QA4: Verifico que os profissionais estão capacitados para realizar as solicitações dos alunos	1,6	19	4	28,6	41,3	5,5
QA5: Sempre consegui resolver as minhas solicitações de forma tranquila	2,3	26,2	5,6	35,7	25,4	4,8
QA6: Identifico que os colaboradores recebem treinamentos e capacitações para a realização das funções que são designados	2,4	10,2	18,3	39,7	15,9	13,5
QA7: Existe um processo de fluxo bem definido para solucionar os problemas dos alunos	4	11,1	5,6	37,2	37,3	4,8
QA8: Nunca tive problemas nas solicitações dos serviços prestados pela IES	1,6	13,5	4	15	61,1	4,8

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

No primeiro questionamento (QA1), foi abordada a temática tempo no atendimento, se os serviços eram resolvidos e solucionados dentro do tempo informado e estimado pelos alunos. Somou-se um total de 61,9% de insatisfação, compilando os dois indicadores discordo parcialmente e discordo totalmente.

Segundo Marchetti e Prado (2001), a satisfação das necessidades do cliente é um dos objetivos centrais das organizações, atualmente, motivo pelo qual muitos estudos têm sido desenvolvidos nessa área.

A segunda abordagem (QA2) trouxe a temática sobre o atendimento, as expectativas e necessidades dos alunos. Mais uma vez, pode-se observar o alto índice de insatisfação. Para esse indicador, obteve-se um percentual de 67,5% somando os dois indicadores discordo parcialmente e discordo totalmente.

De acordo com Chiavenato (2004, p.15), “as organizações são criadas para produzir bens ou serviços e que os mesmos terão que satisfazer uma clientela”. Sendo assim, a IES precisa atender de forma satisfatória as necessidades administrativas solicitadas pelos alunos, uma vez que eles estão pagando pelos serviços prestados.

Na terceira abordagem (QA3), foi levantada a questão da qualidade, confiabilidade e segurança nos serviços prestados. Para esse indicador, obteve-se um maior índice para o discordo totalmente com 41.3%.

Esses aspectos também foram observados no estudo realizado por Moquillaza Henríquez, et al. (2021) sobre a qualidade dos processos referentes aos serviços oferecidos aos estudantes de uma universidade pública, corroborando, desse modo, a importância do investimento em qualidade, confiabilidade e segurança nos serviços prestados em instituições públicas e/ou privadas.

Os demais questionamentos, QA4 a QA8, abordaram, de forma diferenciada, a capacitação dos funcionários, a mediação do atendimento, os problemas encontrados, a percepção de treinamento para a realização dos serviços prestados e a percepção do aluno sobre se existe alguma gestão de fluxo de processo ou até mesmo algum processo definido, assim como a existência do conhecimento a ser prestado aos alunos pelos colaboradores. Para essas perguntas, obtiveram-se os seguintes índices, somando os dois indicadores, discordo parcialmente e discordo totalmente: QA4 – 69,9%, QA5 – 61,1%, QA6 – 55,6%, QA7 – 74,5% e QA8 – 76,1%.

Os departamentos que oferecem atendimento direto aos alunos e que foram utilizados para o levantamento desta pesquisa, com os maiores *déficits* sinalizados aqui, já vêm buscando, nos últimos anos, novas formas de minimizar os gargalos e as reclamações que recebem diariamente.

4.2 Análise dos resultados obtidos - questionário corpo técnico administrativo

O questionário do corpo técnico administrativo foi aplicado para 36 colaboradores, com adesão de 100%. A seguir, apresentam-se os resultados do perfil dos colaboradores em relação à faixa etária (Gráfico 4), escolaridade (Gráfico 5) e gênero (Gráfico 6).

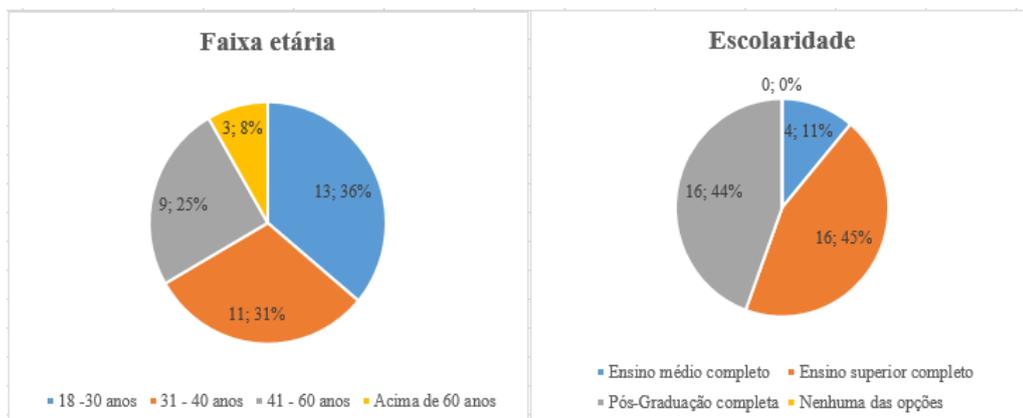


Gráfico 4: Faixa etária

Gráfico 5: Escolaridade

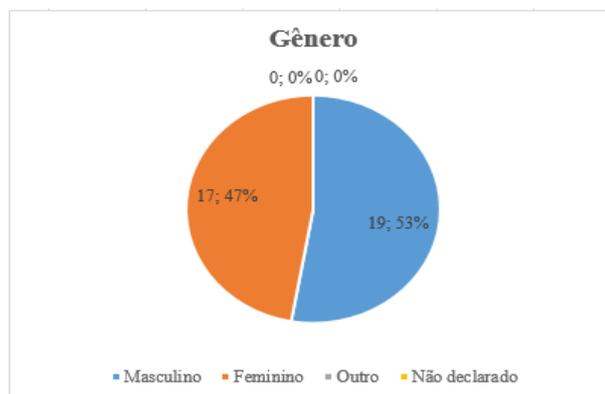


Gráfico 6: Gênero

Pode-se observar nos Gráficos apresentados que a maior faixa etária se encontra entre 18 a 30 anos (36%) e o nível de escolaridade desse público está entre o ensino superior completo (45%) e a pós-graduação completa (44%).

O maior número de respostas foi do público masculino. Esse público representa 53% do questionário respondido.

Na Tabela 2, ao analisar os dados obtidos, pode-se observar que na visão dos técnico-administrativos, a empresa precisa focar em algumas ações que viabilizem mais seus trabalhos diários, assim como investir mais em treinamentos e capacitações internas, a fim de prover melhores resultados e aumentar as expectativas de satisfação interna dos colaboradores.

Tabela 2: Compilação respostas Corpo Técnico Administrativo

Questões	Grau de concordância (%)					
	CT	CP	N	DP	DT	NS
QT1: Recebo treinamento e capacitação com frequência para exercer a função que sou designado	15,6	27,4	6	27	9	15
QT2: Recebo motivação quando desempenho bem as tarefas a que sou submetido	8,3	30,6	13	22,1	25	1
QT3: Existe planejamento nas ações e funções pelas quais sou responsável	19,4	33,3	2,8	25	16,7	2,8
QT4: Tenho conhecimento do fluxo de processo das atividades que realizo	11,1	19,5	22	22,4	25	0,0
QT5: As atividades são coordenadas e utilizadas para dirigir e controlar a organização com base nas políticas e diretrizes internas	19,4	33,3	5,6	13,9	16,7	11,1
QT6: Consigo realizar minhas tarefas no tempo destinado	36,1	30,6	0,0	11,1	22,2	0,0
QT7: Existe uma fácil comunicação entre mim e meus gestores superiores, facilitando assim a execução das minhas tarefas	36,1	30,6	0,0	11,1	22,2	0,0
QT8: Possuo total autonomia para a realização das tarefas para que sou designado	22,2	8,2	19,2	13,3	35,9	1,2
QT9: Considero o cliente (aluno) como sendo um "parceiro" ativo na construção da IES	38,9	22,2	2,7	16,7	16,7	2,8

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

No primeiro ponto abordado (QT1), foi questionado o assunto sobre treinamento e capacitação, se eles recebiam orientações prévias necessárias para a realização de suas ações diárias. Na visão dos servidores, obteve-se um percentual de 43% de respostas positivas somando os indicadores concordo totalmente e concordo parcialmente.

Segundo Rossi, Silva, Pinto, Alves e Bem (2017), treinamento designa o processo de preparar as pessoas para executar novas estratégias no âmbito da Gestão do Conhecimento, ideia já postulada por Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p.169), que ressaltam que o treinamento é empregado com o mesmo significado que “aperfeiçoamento, capacitação, desenvolvimento e formação”.

Araujo, Abbad e Freitas (2017) afirmam que diversas revisões de literatura sobre avaliação de treinamento publicadas nos últimos quarenta anos indicam que reações favoráveis ao treinamento e à aprendizagem dos conteúdos ensinados não são condições necessárias, tampouco suficientes para a aplicação, no trabalho, das novas habilidades aprendidas em treinamentos.

Sendo assim, não basta apenas realizar um único treinamento inicial, quando os colaboradores são contratados. A empresa precisa realizar ações contínuas de treinamento e desenvolvimento para acompanhar os *gaps* existentes no cotidiano de seus colaboradores.

Uma avaliação permanente possibilita, segundo Ribeiro (2006), a explicitação do conhecimento e seu compartilhamento, resultado de um processo dinâmico, por meio do qual o indivíduo assimila novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Como segundo indicador (QT2), foi abordada a temática motivação, onde foi obtido um percentual de 30.6% dos colaboradores respondendo de forma totalmente positiva que concordam e são motivados quando desempenham bem suas tarefas diárias. Somando os indicadores concordo totalmente e concordo parcialmente, obteve-se um total de 38.9% de satisfação.

Ruffato, Pauli e Ferrão (2017) afirmam que a motivação pode ser compreendida como um fenômeno contínuo, muito enfatizado no meio organizacional, visto que se percebeu a importância individual do funcionário para a empresa, deixando de ser apenas um executor de tarefas para ser uma peça chave para o atingimento dos objetivos.

Quando isso acontece, os colaboradores acabam identificando motivos para realizar as tarefas e ações, expressar e determinar seu comportamento e ter motivos para agir. Quando um funcionário é reconhecido pelo seu desempenho, isso leva a bons resultados. Esses motivos podem ser estimulados por fatores intrínsecos e extrínsecos (Deci & Ryan, 2008). Segundo Ruffatto, Pauli e Ferrão (2017), o ambiente de trabalho (fator extrínseco) interfere na motivação tanto quanto nas expectativas do funcionário (fator intrínseco).

O terceiro indicador (QT3) trouxe a temática planejamento, que é comumente utilizado no meio corporativo, mas que ainda precisa de muita atenção, pois nem sempre os líderes conseguem ser bons gestores e acompanhar as metas e planejamentos desenhados pela empresa. Alguns acabam se perdendo no meio do caminho e outros nem conseguem realizar um plano corretamente.

O ato de planejar precisa estar de acordo com a realidade da empresa e de seus colaboradores. É preciso analisar se existem ferramentas, tempo, funcionários, recursos e demais insumos que podem auxiliar na realização do plano.

Pisapia e Robinson (2010) destacam que o pensamento estratégico é uma maneira de resolver questões estratégicas que combinam com uma aproximação racional e convergente de

processos criativos e divergentes. Sendo assim, além de planejar é preciso ter um pensamento estratégico focado no que se deseja alcançar como resultado.

As respostas para esse indicador, no questionário, ficaram bem próximas entre positivas e negativas, apresentando um percentual de 52,7 % e 41,7% para concordância e discordância, respectivamente, ao somar os valores totais com os parciais, em cada uma dessas categorias de resposta.

O tema fluxo de processo foi o assunto abordado no quarto indicador (QT4). Segundo as respostas obtidas, 47,4% dos colaboradores, somando discordo parcialmente com discordo totalmente, afirmaram não ter conhecimento sobre algum fluxo de processo interno das atividades que são utilizadas nas tarefas diárias, enquanto apenas 30.6%, somando concordo parcialmente com concordo totalmente, responderam que conhecem o fluxo do processo.

Diante do exposto, os fluxos de processos precisam estar em lugares visíveis e de fácil acesso aos novos e aos antigos colaboradores. Eles precisam ser visitados sempre, tanto para consulta como para revisão e adaptação. Somente assim, poderão transmitir a mensagem de forma objetiva e direta, além de padronizar os serviços ofertados elevando a qualidade.

No quinto indicador (QT5), foi questionado se os colaboradores conseguiam identificar que suas ações diárias estariam correlacionadas com o que a empresa havia definido como diretrizes e políticas internas. Obtiveram-se 52,7% de respostas positivas, somando concordo parcialmente com concordo totalmente. Onze dos trinta e seis respondentes, o que corresponde a 30,6%, disseram não concordar.

Assim, pode-se encontrar, de acordo com essas respostas, um dos primeiros indicadores que podem gerar a insatisfação no atendimento ao aluno. Metas, visão e valores da empresa são o tripé fundamental para se obter uma qualidade, um respeito e uma afirmação mercadológica em qualquer ramo de serviço. O conhecimento de cada um desses fatores serve para definir a direção da empresa, integrar os funcionários à estratégia da empresa e motivar a equipe, assim como permitir que os gestores reflitam sobre o seu papel e sua equipe. Assim, ambos poderão conseguir alcançar os resultados esperados.

O sexto indicador (QT6) refere-se ao tempo, identificando-se 66.7% de respostas positivas, somando concordo totalmente e concordo parcialmente, o que indica que as tarefas conseguem ser realizadas dentro do tempo em que são destinadas e planejadas para seus colaboradores.

Encontra-se, aqui, o que se poderia chamar de primeira divergência com as respostas obtidas no questionário aplicado aos alunos, onde para o indicador tempo, serviço executado dentro do tempo informado, obteve-se um percentual de 61,9% de respostas negativas. Desse modo, percebe-se mais um problema de fluxo de processo ou falta de alinhamento entre o serviço realizado e quem o demandou. Com isso, percebe-se o grande índice de insatisfação dos alunos, acarretando no declínio da qualidade no atendimento administrativo, elevando, assim, os índices de reclamações.

A comunicação foi tratada no sétimo indicador (QT7). Para essas respostas, obtiveram-se 33,3% de devolutivas negativas, somando discordo totalmente com discordo parcialmente, onde os colaboradores afirmaram não existir um diálogo fluido entre eles e seus gestores, o que acaba inviabilizando a execução das atividades rotineiras e diárias.

Sobre esse aspecto, Correa e Silva (2014) afirmam que, na grande maioria das vezes, os gestores e líderes desconhecem e/ou comprimem o processo comunicativo interno, haja vista não perceberem o seu elevado potencial como estratégia de integração, enriquecimento e envolvimento das pessoas com os objetivos institucionais.

A autonomia na realização de tarefas designadas foi questionada no oitavo indicador (QT8). Para esse questionamento, obteve-se um total de 49,2% de devolutivas negativas, somando discordo totalmente com discordo parcialmente.

De acordo com Moraes, Vasconcelos e Cunha (2012), a autonomia para propor novas formas de organizar o trabalho mostra-se importante ao favorecer o exercício da inteligência prática, possibilitando que o sujeito crie novas formas, mais eficazes, de desempenhar suas tarefas. Assim, o colaborador, ao ser autônomo na realização de suas tarefas diárias, consegue desempenhar melhor seu papel perante a empresa e se sentir importante, mostrando mais interesse e respeito, buscando sempre aprender mais.

Como último indicador (QT9), foi abordado o tema de pertencimento, se os colaboradores enxergam ou identificam o cliente (aluno) como sendo um parceiro na construção da empresa.

Sendo assim, para esse indicador obteve-se um percentual de 61,1% de respostas positivas.

5 PLANO DE AÇÃO E MELHORIAS

Conforme os resultados da pesquisa, existem processos que precisam ser melhorados. A proposta de melhoria foi pensada por meio da elaboração de um fluxo de processos que apresenta benefícios diretos para a instituição analisada. Assim, as ações propostas se baseiam em estudos, conceitos, aplicação de questionários, levantamento de informações, mapeamento de processos e levantamento de alguns dados importantes.

Segundo Las Casas (2006), a aplicação de uma pesquisa e levantamento de dados é a primeira etapa no processo de implantação de um programa de qualidade, fato que antecedeu à escrita do plano de ação e proposta para melhoria na qualidade dos serviços administrativos.

Foram analisadas algumas características e históricos importantes sobre a instituição, assim como os departamentos pesquisados e envolvidos no processo, para que assim fosse desenhada uma proposta de melhoria que se adequasse à estrutura hierárquica atual da instituição. Vale lembrar que, para que o modelo proposto consiga diminuir os *gaps* apresentados e levantados na pesquisa, será necessário o investimento em algumas ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) por parte da instituição, caso deseje aplicar a proposta nos departamentos.

Será necessário devido às características culturais e comportamentais da instituição, a sensibilização dos colaboradores que serão envolvidos no processo de implementação, salientando a importância de sua participação no trabalho, no desenrolar do processo da proposta do modelo de implementação, utilizando a metodologia BPM para a melhoria na qualidade dos serviços administrativos.

O gerenciamento do fluxo dos processos internos, demandas e solicitações dos três departamentos estudados nesta pesquisa precisam ser acompanhados sob a perspectiva de intensificar melhorias na gestão e minimizar as falhas, facilitando assim o entendimento por todos os envolvidos no processo. Isso deverá ser realizado com treinamentos, pois todos almejam os mesmos objetivos, que atualmente remetem a melhoria na qualidade dos serviços prestados aos alunos – clientes.

5.1 Modelo de implementação do plano de ação

Como foi sinalizado nos resultados da pesquisa, a instituição tem uma clara visão do ponto de partida para corrigir os problemas de qualidade. Após o levantamento das análises, muitas sugestões e modificações serão realizadas. Algumas precisam ser acatadas imediatamente pelo alto nível de insatisfação e o impacto negativo que vêm trazendo para a instituição.

A fim de garantir que esta evolução ocorra, a partir de uma comparação entre o fluxo atual e o fluxo pretendido pelos departamentos, que participaram da pesquisa, será necessário criar planos de ação para que todas as atividades alteradas, criadas ou excluídas possam ser devidamente modificadas, sem gerar futuros problemas.

A proposta do modelo de implementação do plano de ação abarcou os principais departamentos que possuem atendimento diretamente ligado aos alunos, de modo que pudesse gerar um fluxo adequado que trouxesse benefícios diretos para a instituição.

Para a implementação do modelo, alguns passos precisam ser tomados para que o processo de implementação aconteça de forma completa, contemplando todos os níveis.

Sendo assim, a primeira etapa consistiria no planejamento para a elaboração de um treinamento. Após a convocação dos colaboradores, os departamentos envolvidos tomariam ciência da pesquisa dos apontamentos que foram levantados no questionário aplicado aos alunos e ao corpo técnico administrativo. Vale ressaltar que 36 colaboradores, que estarão presentes no treinamento, já tomaram ciência das questões abordadas na pesquisa. No primeiro momento, um modelo de fluxo de processos seria apresentado para que eles possam entender um pouco sobre visão sistêmica de processos.

Após a apresentação do modelo macro, seria explicado aos colaboradores que fazem parte dos departamentos entrevistados, o objetivo do plano de melhoria, a metodologia que seria aplicada, os termos básicos e os conceitos. O modelo abaixo apresentado na Figura 1 foi elaborado referenciando à norma NBR ISO 15419.

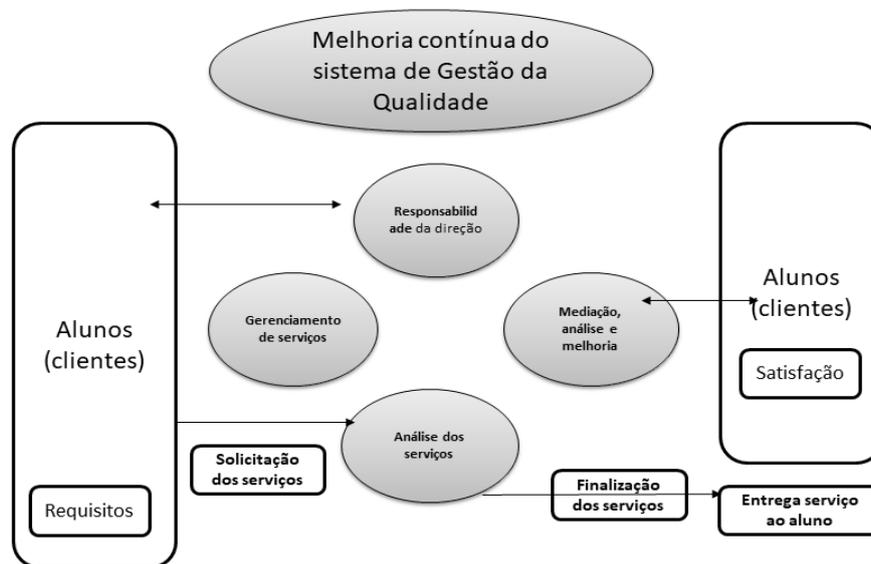


Figura 1: Modelo de fluxo de processo - Serviços administrativos
 Fonte: Adaptado ISO ABNT NBR 15419

Segundo Las Casas (2006) a implantação de um programa de qualidade precisa englobar 05 passos: pesquisa, mudança cultural, marketing interno, treinamento e comunicação. O autor ainda assegura que a sequência precisa ser seguida, uma vez que os processos de mudança precisam de tratamento especial, principalmente no que se refere à cultura.

Probst, Raub e Romhardt (2002) defendem que a gestão e controle das informações incluem medidas que podem afetar inclusive o nível organizacional da empresa, afetando indivíduos e grupos através de, por exemplo, intervenções na gestão de pessoal. Sendo assim, a gestão do conhecimento não só colabora com a retenção de informações, ela também serve como um elo entre os indivíduos.

Diante do exposto, percebe-se a grande dificuldade em lidar com o gerenciamento desse conhecimento que é gerado constantemente, dia a dia, dentro dos departamentos de cada empresa. Deve-se focar na busca de uma metodologia de processo que consiga armazenar dados e arquivos sem que ocorram perdas das informações, quando algum colaborador é afastado da empresa ou do cargo que ocupa.

Após a apresentação do modelo, será necessário elaborar fluxogramas com as informações levantadas e fornecidas pelos alunos e pelos funcionários. Estas informações são a base de sustentação, os alicerces para as demais ações, atividades e estratégias da organização.

Após a análise inicial dessas informações, será possível desenhar decisões, atividades e verificar as expectativas dos clientes e destinar os responsáveis por cada atividade, fluxo do processo.

Como segunda etapa no processo de implementação, será necessária a realização de um mapeamento com os levantamentos apontados. Assim, ter-se-á uma visão macro para traçar as melhorias cabíveis a cada área de atendimento apontada com *gaps*. Nessa fase do processo, é desejável a participação de um profissional que possua uma experiência em mapeamento de processos, pois é uma fase mais complexa, exigindo uma visão mais ampla e crítica, pois englobará as três áreas envolvidas na pesquisa e pode gerar algumas divergências entre os colaboradores e seus gestores.

A política de mercado atual, utilizada por algumas empresas, consiste na contratação de consultores externos. Isso ajuda, pois o novo profissional, além de trazer uma experiência externa, virá com uma visão de fora, do todo, apenas de análise sem envolvimento pessoal. Com isso, esse profissional precisará apenas respeitar os objetivos do projeto e a cultura organizacional interna.

É importante destacar que, mesmo com a presença de uma visão externa, o envolvimento de todos os colaboradores internos nesta etapa é extremamente importante, pois eles entendem a cultura organizacional e quais são as verdadeiras necessidades das realizações de certas atividades, e podem verificar se a proposta a ser desenhada é realmente a ideal e está representando a imagem da empresa, e consegue suprir as necessidades e exigências apontadas.

6 CONCLUSÃO

Gerir instituições de ensino é uma tarefa árdua e complexa que exige planejamento estratégico das atividades de ensino, oferta de profissionais capacitados adequadamente e uma administração eficaz. Nesta perspectiva, o planejamento estratégico deve ser utilizado como uma ferramenta importante que reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia.

De acordo, portanto, com as abordagens citadas sobre o planejamento estratégico e a partir do entendimento de sua importância, fica claro que este instrumento aliado a uma Gestão de qualidade competente propicia às IESs prestar um serviço de excelência e que satisfaça as necessidades de seus alunos/clientes.

Em consonância com o que foi pretendido nas questões que direcionaram este estudo, inicialmente foi realizada uma revisão da literatura com a finalidade de levantar dados científicos acerca de informações que seriam necessárias para implementar a qualidade dos serviços administrativos prestados em instituições de ensino superior privadas.

Em seguida, desenvolveu-se uma análise para identificar quais os principais problemas relativos aos processos administrativos na instituição de ensino superior pesquisada na visão dos alunos e do corpo técnico-administrativo.

Como terceiro ponto, foi elaborado um modelo de melhoria para que fosse aplicado, levando ao atingimento de melhorias na qualidade dos serviços administrativos prestados, apontados pelo questionário aplicado.

Pelo mapeamento das percepções de alunos e corpo técnico administrativo, observou-se um índice de insatisfação no que tange aos tópicos referentes a tempo, qualidade e serviços, além de falta de comunicação de mapeamento de processos.

Em seguida, foi proposto um plano de ação utilizando a metodologia BPM para melhoria na qualidade dos serviços administrativos em uma instituição privada de ensino superior, pois a metodologia BPM se mostrou adequada à estrutura da organização ao favorecer o mapeamento das atividades, sendo possível realizar as atividades requeridas de forma harmoniosa e apresentar propostas de melhorias para os processos. Nesse sentido, pode-se afirmar que o objetivo deste estudo foi alcançado.

Além disso, ressalta-se que a instituição de ensino precisa acompanhar através de um processo contínuo, avaliação institucional, com a finalidade de elencar melhorias, compartilhar a responsabilidade da comunidade acadêmica, sempre seguindo as diretrizes e normas colocadas pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.

Para desenvolvimento e qualidade, são necessários apoio, suporte, encorajamento, recursos financeiros e humanos. A excelência em educação para um ambiente de qualidade exige esforço constante para desenvolver todos os campos, além de uma gestão técnica para determinar, categorizar, examinar e suceder para a abordagem eficiente. Essas constatações se apóiam na revisão de literatura, em nível nacional e internacional, sendo endossadas pelo estudo de caso realizado em uma instituição privada brasileira de ensino superior.

Este estudo revelou que a qualidade aplicada nas instituições de ensino superior proporcionará um grande impacto no objetivo e na produção de valor, melhorando a relação do

aluno/cliente com a instituição. Algumas instituições já percebem as vantagens da implementação da gestão da qualidade total em suas organizações, que se bem-sucedida, favorece a consolidação de vários melhoramentos em atividades diversas.

Como sugestão de trabalhos futuros, propõe-se a implementação, a observação, o acompanhamento e o monitoramento do modelo do plano de ação apresentado, identificando a necessidade ou não de ajustes à proposta inicial de utilização da metodologia BPM para melhoria na qualidade dos serviços administrativos na instituição de ensino superior pesquisada. Assim, é possível mensurar se as falhas foram sanadas e quais melhorias ainda serão necessárias para se alcançar os objetivos finais, minimizando as insatisfações e aborrecimentos do cliente.

Propõe-se, ainda, realizar o levantamento de instituições de ensino que possuam metodologias BPM em seus serviços de atendimento administrativo e como aconteceu a implementação, os ganhos positivos e se os processos estão sendo mapeados e acontecendo dentro do que foi previsto, elaborando-se, assim, um quadro comparativo de diferenças e semelhanças entre implementações ou não de sistemas de melhoria da qualidade em instituições de ensino privadas.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2004). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Abu Salma, A. J., Prasolov, V., Glazkova, I., & Rogulin, R. (2021). The impact of business processes on the efficiency of small and medium-sized enterprises. *Montenegrin Journal of Economics*, 17(3), 131-143.
- Araujo, M. C. S. Q., Abbad, G. S., & Freitas, T. R. (2017). Qualitative training evaluation. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, Brasília, 17(3), 171-179. Doi: 10.17652/rpot/2017.3.13089.
- Arruda, J. R. C. (1997). *Políticas & indicadores da qualidade na educação superior*. Rio de Janeiro: Dunya; Qualitymark.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (2006). *NBR 15419 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 9001: 2000 nas organizações educacionais*. Rio de Janeiro, ABNT.

- Bastos, B. A. S.; Inácio, B. C.; & Bergiante, N. C. R. (2015). Avaliação da qualidade em serviços prestados pelas redes sociais. *In: Anais do 35º Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*. Fortaleza, Ceará.
- Braga, R., & Monteiro, C. A. (2005). *Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino*. São Paulo: Hoper.
- Calazans, A. T. S., Kosloski, R. A. D., & Guimaraes, F. A. (2016). Proposta de modelo de medições para contratação do gerenciamento de processo de negócio (Business Process Management- BPM). *JISTEM – Journal of Information Systems and Technology Management*, 13(2), 275-300. Doi: 10.4301/S1807-17752016000200007.
- Campos, V. F. (1999). *TQC – Controle de qualidade total* (8a. ed.). Belo Horizonte: EDG.
- Carvalho, A. V., Nascimento, L. P., & Serafim, O. C. G. (2012). *Administração de recursos humanos* (2a. ed. rev.). São Paulo: Cengage Learning.
- Carvalho, M. M., & Paladini, E. P. (2012). *Gestão da qualidade: teoria e casos uma proposta teórico-metodológica*. Campus/Elsevier, Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração nos novos tempos* (2a. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cordeiro, M. T. A. (2010). *Desenvolvimento de programa em ambiente web para avaliar a qualidade de serviços usando a metodologia Serviqual* (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba).
- Czajkowska, A., & Ingaldi, M. (2021). Application of Servqual and Servperf methods to assess the quality of teaching services – comparative analysis. *Manufacturing technology*, 21(3), 294-305. Doi: 10.21062/mft.2021.041
- Correa, A., & Silva, B. (2014). A importância da comunicação dos colaboradores com seus líderes. *In: Anais do 11. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, Rio de Janeiro.
- Deci, E., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- Delphi Group (2002). *BPM2002: Market Milestone Report*. Boston, MA, USA.
- Delphi Group (2003). *BPM2003: Market Milestone Report*. Boston, MA, USA.
- Gianesi, I. N., & Corrêa, H. L. (1996). *Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas.
- Gray, D E. (2012). *Pesquisa no Mundo Real*. Penso, Porto Alegre.

- Haniya, O. K., & Said, H. (2022). Influential factors contributing to the understanding of international students' choice of Malaysian higher educational institutions: Qualitative study with a focus on expected benefits. *Tuning Journal for Higher Education*, 9(2), 63-67.
- Juran, I. M.; & Gryna, F. M. (1991). *Controle de qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade*. McGraw-Hill, São Paulo. v.1
- Las Casas, A. L. (2006). *Qualidade total em serviços* (5a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Lee, R., & Dale, B. (1998). Policy deployment: na examination of the theory. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15(5), 520-540.
- Lizano-Mora, H., Palos-Sánchez, P. R., & Aguayo-Camacho, M. (2021). The evolution of business process management: a bibliometric analysis. *IEEE Access*, 9, 51088-51105. Doi: 10.1109/ACCESS.2021.3066340
- Lizote, S. A, Verdinelli, M. A., Terres, J. C., Camozzato, E. S., & Seemann, J. S. (2018). Satisfação do Alunos com o Curso de Ciências Contábeis: Uma Análise em Diferentes Instituições de Ensino Superior. *Revista Ambiente Contábil*, 10(1), 293-307.
- Longo, R. M. J. (1994). *A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial*. Brasília: IPEA. (RI IPEA/CPS, n.31/94).
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing* (3a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Marchetti, R., & Prado, P. H. M. (2001). Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. *Revista de Administração de Empresas*, 41(4), 56-67.
- McDaniel, T. (2002). *Ten Pillars of Business Process Management*. *eAI Journal*.
- Megard, P. (2002). Business Process Management: Don't Neglect the User !. *eAI Journal*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mezomo, J. C. (1994). O desafio da qualidade em serviços na universidade. In: *Anais do Seminário Nacional das Novas Universidades Brasileiras*. Rio de Janeiro.
- Moquillaza Henríquez, S. D., Cabrera Diaz, J. E., Morales da Costa, O. A., & Bernuy Alva, A. E. (2021). Framework to manage academic administrative processes, validating it from the students' perspective. In: *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. São Paulo, 2367-2378.
- Moraes, R. D., Vasconcelos, A. C. L., & Cunha, S. C. P. (2012). Prazer no trabalho: o lugar da autonomia. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, 12(2), 217-227.

Piraquive, F. N. D. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (*Business Process Management*), TICS y crecimiento empresarial ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial? *Revista Universidade e Empresa*, 7(15), 151-176.

Pisapia, J., Robinson, D. J. (2010). *Transforming the academy: strategic thinking vs strategic planning*. Presented at the American Institute of Higher Education – 4th International Conference. Virginia. Mar.

Porter, M. E. (1997). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K.(2002). *Gestão do Conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman.

Ribeiro, A. L. (2006). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva.

Rossi, T., Silva, W. C., Pinto, M. D. S., Alves, M. B. M., & Bem, R. M. (2017). A Gestão do Conhecimento sob o ponto de vista de sua coordenação: estratégia, treinamento e planejamento. *Informação & Informação*, 22(3), 535-555. Doi:10.5433/1981-8920.2017v22n3p535.

Ruffatto, J., Pauli, J., & Ferrão, A. R. (2017). Influência do Estilo de Liderança na Motivação e Conflitos Interpessoais em Empresas Familiares. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(1), 29-44.

Ruff Escobar, C., Ruiz Toledo, M., Matheu Pérez, A., Juica Martínez, P., & Anabalón Arenas, G. (2021). Efectividad de la gestión en las universidades, desde modelos de percepción de calidad de estudiantes: el modelo de la Universidad Bernardo O´ Higgins. *Revista de métodos quantitativos para la economía y la empresa*, 31, 259-279.

Silva Júnior, A. N.; Cavalcante, C. H. L., Lima, G. C. C., Costa, T. A., & Freitas, S. B. (2014). Modelagem de processos utilizando o BPMN na Faculdade Católica Rainha do Sertão. *Revista Expressão Católica*, 3(1), 300-318.

Spanbauer, S. J. (1996). *Um sistema de qualidade para educação*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Temizaer, L., & Turkyilmaz, A. (2012). Implementation of student satisfaction index model in higher education institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 3802-3806.

Thompson, M. (2003). *Requirements for Effective BPM*. UK: Butler Group.

Valle, R., & Oliveira, S B. (2013). *Análise de Modelagem de Processos de Negócio. Foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)*. 1 ed. São Paulo: Atlas.

Wiśniewski, P., Kluza, K., & Ligęza, A. (2018). An approach to participatory business process modeling: BPMN model generation using constraint programming and graph composition. *Applied Sciences*, 8(9), 1428.