

MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM UMA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Alline Oliveira Vargas Rocha - allinevargas6@hotmail.com <https://orcid.org/0009-0004-6627-8571>

Assistente administrativo da Central de Atendimento da Faculdade Adventista da Amazônia. Formada em Administração de Empresas pela Faculdade Adventista da Bahia (FADBA), do qual atuou como presidente da Sete Júnior, empresa júnior da instituição. Buscando sempre novas oportunidades de crescimento acadêmico, profissional e pessoal.

Jó Santos da Silva - jo.santos@adventista.edu.br <https://orcid.org/0009-0005-9511-4549>

Mestre em Administração, graduado em Administração. Docente do Centro universitário Adventista de Ensino do Nordeste - UNIAENE

Resumo: Objetivo: O objetivo geral deste trabalho foi identificar os processos operacionais realizados em uma Central de Atendimento de uma Instituição de Ensino privada e confessional. Método: Trata-se de um estudo de caso único em uma Central de Atendimento. Utilizou-se o método de mapeamento de processos draw.io (Diagrams.net), bem como optou-se pela utilização também do “Miro”, por possuir um design mais visual e tecnológico. Para o mapeamento em si, segue-se as seguintes etapas: definição dos processos a serem mapeados (definidos juntos a gerência); análise e descrição das etapas e variáveis de cada processo (foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gerentes, supervisores e assistentes); construção do mapeamento através de fluxogramas (draw.io/miro). Resultados: Destaca-se, que entre os processos da CA estão a captação de alunos; matrículas de graduação; matrículas de educação básica; matrículas de especialização; matrículas de cursos livres; acompanhamento de egressos e processos de CRC (Centro de Recuperação de créditos). Considerações finais: O desenvolvimento do mapeamento de processos contribuiu como método de gestão das informações dos processos, dando subsídios para uma gestão orientada por evidências documentadas.

Palavras Chave: Mapeamento de processos organizacionais. Gestão baseada em evidências. Administração. Fluxograma.

Abstract: The general objective of this study was to identify the operational processes carried out in a Customer Service Center of a private and denominational Education Institution. Method: This is a single case report in a Call Center. the process mapping method draw.io (Diagrams.net) was used, as well as the decision to also use “Miro”, as it has a more visual and technological design. For the mapping itself, the following steps were followed: definition of the processes to be mapped (defined together with management); analysis and description of the stages and variables of each process (semi-structured interviews were carried out with managers, supervisors and assistants); construction of mapping through flowcharts (draw.io/miro). Results: It is noteworthy that among the CA processes are the recruitment of students; undergraduate enrollment; basic education enrollments; specialization registrations; free course registrations; monitoring of graduates and CRC (Credit Recovery Center) processes. Final considerations: The development of process mapping contributed as a method of managing process information, providing support for management guided by documented evidence.

Keywords: Mapping of organizational processes. Evidence-based management. Administration.

1. INTRODUÇÃO

O mapeamento de processos é uma estratégia que se encontra presente no âmbito da gestão organizacional. Há exemplos no contexto da gestão do conhecimento (HAMANAKA; SOARES, 2019); gerenciamento de projetos (FERRARI; OLIVEIRA, 2022); gestão de documentos (FURIO; CARVALHO 2022), processo de cobrança (JONES; SILVA; FREITAS, 2012); gestão da qualidade total (CRUZ, PAKES et.al, 2022) entre outros.

Embora exista uma crescente adoção de aplicação da estratégia de mapeamento, existem muitas empresas que não possuem a devida documentação e organização de seus processos, e isto acarreta prejuízos significativos para estas empresas (CRUZ, 2014).

Neste sentido, Oliveira (2019) destaca que “os executivos das empresas devem estar cientes de que maior rapidez no circuito das informações [...] são obtidas pela simplificação dos métodos administrativos”. Isso sugere a importância da utilização dos métodos que melhorem a gestão da tecnologia da informação e a otimização do fluxo nos processos das organizações. Logo, tendo em vista que o atendimento ao público é uma parte crucial nas organizações, é desejável a busca por estratégias para a melhoria de seus processos operacionais e para melhor atender ao público.

O atendimento ao cliente é uma atividade crucial dentro de uma empresa, o que justifica sua importância nas organizações. Entende-se que o ato de atender ao cliente inclui-se uma série de responsabilidades essenciais, como responder perguntas, solucionar problemas, identificar as necessidades, realizar reparos, acalmar o cliente irritado e, por fim, concluir o atendimento (TANI, 2018). Para gerenciar essas responsabilidades, é onde surge a “central de atendimento”, termo utilizado tanto para designar as centrais de atendimento telefônico, quanto os departamentos de relacionamento com o cliente (CRUZ, 2022).

Neste contexto, o presente artigo buscou abordar o mapeamento de processos, como simplificador dos métodos de gestão, de caráter impulsionador de eficiência e verificação de qualidade nos processos das organizações. Diante deste viés, os resultados encontrados buscam responder à seguinte inquietação: Quais são os processos operacionais realizados em uma Central de Atendimento (CA) ao cliente de uma Instituição de Ensino Privada e Confessional? Assim, o objetivo geral deste trabalho é descrever o mapeamento de processos executados em uma Central de Atendimento ao Cliente de uma Instituição de Ensino privada e confessional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para entendermos qual é o papel do mapeamento de processos na intenção de atingir a qualidade do serviço ou produto em uma organização, faz-se necessário compreender os conceitos fundamentais relacionados a esse tema, portanto, destacaremos a seguir, sequentemente, a definição de processo, mapeamento, fluxograma e tipos de rotas.

2.1 Processos

Segundo Cruz (2014) o processo é definido como um “conjunto de atividades, cadeia de eventos, que organizados de forma lógica e cronológica, tem por objetivo transformar entradas, através de procedimentos, em saídas (bens e/ou serviços) que serão entregues aos clientes.” Colaborando com esta definição Oliveira (2019) disserta que: "o processo é o conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender as necessidades e expectativas dos clientes [...] das empresas”.

Em conformidade com este pensamento, Barreto (2019) descreve que processo é uma sequência de atividades que seguem um determinado cronograma, envolvendo recursos e tendo uma finalidade específica e preestabelecida. Desta forma, entende-se que os processos efetuados em uma CA tem suas entradas na forma de solicitações e informações geradas pelo cliente, do qual serão realizados procedimentos para a entrega de um atendimento realizado.

Mayer (2017), afirma que:

“Atualmente, as organizações vivenciam um cenário de crescente competitividade e, para atender a esta realidade, elas vêm buscando soluções para melhor estruturar e integrar seus processos, criando maior flexibilidade e agilidade em suas operações.”

Portanto, destaca-se a importância de conhecer a estratégia de mapeamento a fim de encontrar soluções para estruturação e integração de processos, proporcionando a eficiência das operações nas organizações.

2.2 Mapeamento

O mapeamento, nada mais é do que o ato de detalhar e documentar as informações sobre o estado atual do processo (TADEU, 2014). Para Hamanaka e Soares (2019) o mapeamento: “consiste em analisar e recolher informações dos focos que produzem e/ ou usam informação dentro da organização e dos seus fluxos.”

Sobre o mapeamento ideal:

“Registra todas as informações com qualidade e clareza para que os envolvidos consigam entender como será o funcionamento e quais serão as atividades que deverão desempenhar, identificando a informação e os documentos que devem fazer parte de todo o processo.” (CRIVELLARO, 2022)

Portanto, o mapeamento de processos visa administrar e visualizar o trajeto das atividades realizadas em uma organização, desde o início da ação até a sua conclusão. Isso envolve o acompanhamento das pessoas envolvidas, dos recursos, das informações e dos documentos que compõem todo esse fluxo, resultando em um processo que deve ser executado para alcançar um objetivo final (CRIVELLARO, 2022).

Mayer (2017) já havia descrito que mapear significa construir um mapa contendo a relação entre as atividades, pessoas, informações e objetos envolvidos e aborda a seguinte estratégia para realizar o mapeamento de processos:

Quadro 1 – Caracterização das etapas do mapeamento de processos organizacionais.

ETAPAS DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS
Definição das fronteiras e dos clientes do processo, das principais entradas e saídas e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho.
Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis.
Criação de um modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo.

Fonte: Adaptado de Mayer (2017).

Mas afinal, por que realizar o mapeamento? Através do mapeamento, é possível ter uma visão descritiva e minuciosa dos processos de uma organização. Com essa técnica, é possível identificar as falhas, problemas e restrições presentes nas atividades realizadas, ou seja, os aspectos negativos e positivos, as ameaças e oportunidades com o objetivo de reduzir o tempo e os custos (HAMANAKA; SOARES, 2019).

Ademais, o mapeamento de processos produz e possibilita o acesso a informações organizacionais, o que garante qualidade no desenvolvimento de estratégias para melhorias nas organizações. Ao incorporar as informações provenientes dessa estratégia, as decisões táticas tomadas em conjunto com a documentação já existente em uma organização se tornam mais produtivas e eficazes (CRIVELLARO, 2022).

2.3 Fluxograma

Lobo (2020) enfatiza que, dentre os diversos tipos de gráficos disponíveis, o fluxograma se destaca como a representação gráfica adequada para a análise administrativa, tendo em vista que

evidencia o fluxo ou a sequência típica de atividades em qualquer processo, seja ele relacionado a tarefas, produtos ou documentos.

Segundo Lobo (2020), dentre as vantagens do uso de fluxogramas, pode-se destacar as seguintes:

“a) permitir verificar como funcionam realmente todos os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia; b) entendimento mais simples e objetivo em relação a outros métodos descritivos; c) facilidade de localização das deficiências pela fácil visualização dos passos, transportes, operações, formulários etc.; d) aplicação a qualquer sistema, desde os mais simples aos mais complexos; e) rápido entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, por mostrar claramente as modificações introduzidas”.

Além disso, Enoki (2006) descreveu como uma das vantagens da utilização gráfica, “a facilidade de visualização, tanto da sequência de atividades, como da forma do qual as atividades se encaixam”.

De acordo com Oliveira (2010), é importante ter em mente quais são os elementos fundamentais presentes no fluxograma, a fim de obter o melhor resultado possível a partir dele. Para identificar essas informações básicas, observe o quadro abaixo:

Quadro 2 – Caracterização dos elementos críticos de um fluxograma.

INFORMAÇÕES INDISPENSÁVEIS PARA O FLUXOGRAMA
Os tipos de operações ou procedimentos que compõem o circuito de informações;
As áreas ou setores organizacionais responsáveis por cada ação;
O sentido de circulação ou fluxo de informações.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2010)

Portanto, essas informações contribuirão para uma melhor compreensão e utilização do fluxograma. No contexto de mapeamento de processos, é igualmente crucial conhecer os diversos tipos de rotas, uma vez que isso permite uma compreensão mais profunda da direção em que as informações fluem e como elas se movem ao longo do processo.

2.4 Tipos de rotas

Entende-se como rotas, os trajetos físicos e lógicos, cujo propósito é guiar dados, informações, insumos, subprodutos e produtos dentro das etapas do processo de negócio (CRUZ, 2014). Segundo Cruz (2014) rotas são divididas por lineares, paralelas e condicionais, conceituadas a seguir:

Quadro 3 – Tipologia das rotas características ao processo.

Tipo de rota	Definição
Rotas Lineares	Rotas lineares são caminhos simples, que não apresentam complexidade em termos de regras de negócio ou condições exigidas em eventos. Nesse tipo de fluxo, as atividades são executadas de forma sequencial, uma após a outra. Cada atividade tem uma atividade anterior e uma atividade posterior, e a ocorrência que as percorre só pode seguir para frente e para trás. Além disso, cada atividade deve concluir o processamento da ocorrência antes de enviá-la para a atividade seguinte.
Rotas Paralelas	As rotas paralelas são criadas a partir da análise das atividades do processo para identificar sequências que podem ser desmembradas da rota principal, sob certas condições e tipos de evento. Isso permite que as ocorrências sigam caminhos diferentes simultaneamente, seguindo fluxos independentes, de acordo com as regras de negociação protegidas.
Rotas Condicionais	Esse tipo de rota ocorre quando regras de negócio são definidas para condicionar o envio da ocorrência por um caminho específico, ou por ambos os caminhos ao mesmo tempo. Dependendo das condições e dos eventos ocorridos durante o processo, a rota a ser seguida é determinada, permitindo resultados diferentes para a ocorrência.

Fonte: Adaptado de Cruz (2014).

3. METODOLOGIA

3.1 Delineamento do estudo

Este trabalho tem como objetivo principal identificar os processos operacionais realizados em uma CA ao cliente de uma Instituição de Ensino, portanto se trata de um estudo de caso, pois contribui para o conhecimento que temos dos fenômenos organizacionais e caracteriza-se pelo foco em um “caso” tendo a perspectiva dos processos organizacionais (YAN, 2015).

Além disso, o presente trabalho emprega uma abordagem metodológica qualitativa de caráter descritivo. A abordagem qualitativa é escolhida devido à ênfase ao significado das informações coletadas (BOAVENTURA, 2004). A natureza descritiva da pesquisa está centrada no objetivo principal de fornecer uma descrição minuciosa das características e atributos das características do estudo. Isso envolve uma narrativa detalhada das operações da Central de Atendimento (CA), permitindo uma compreensão completa de como ela opera, em vez de realizar análises estatísticas ou quantitativas.

3.2 Coleta de dados

Os dados foram encontrados entre os meses de março e maio de 2023, utilizando métodos como análise de documentos e revisão da literatura, com base em artigos, livros, ensaios acadêmicos e outras fontes relacionadas à temática abordada no estudo. No entanto, é importante ressaltar que este estudo se concentrou exclusivamente em examinar o funcionamento da CA da Instituição de Ensino.

Para obter informações sobre o funcionamento da CA, foram conduzidas entrevistas informais com os Gerentes, Supervisores e auxiliares de cada departamento responsável pelas atividades relacionadas a cada processo. Durante essas entrevistas, foram feitas perguntas sobre o funcionamento da CA e os servidores foram convidados a descrever as atividades que desempenham nesse contexto.

3.3 Técnica de análise dos dados

Os dados coletados durante a pesquisa foram organizados em tabelas que fornecem informações abrangentes sobre o funcionamento de cada processo, incluindo suas etapas individuais. Essa descrição possibilitou a identificação dos setores e das funções desempenhadas por cada um na execução dos processos.

Para representar visualmente o mapeamento dos processos, utilizamos a ferramenta de gestão de processos chamada “Miro”. Essa ferramenta nos permitiu criar diversos tipos de diagramas que ilustram os processos selecionados. Isso nos permitiu visualizar a forma gráfica dos subprocessos presentes e das tarefas realizadas por cada participante envolvido, o que tornou mais fácil a compreensão do processo como um todo. Para melhor compreensão da metodologia aplicada no trabalho, observar a tabela abaixo:

Quadro 4: Desenvolvimento do Mapeamento dos Processos

Etapas	Descrição
Definição dos processos a serem mapeados.	Foram definidos os processos juntamente com a gerência do estabelecimento, para serem mapeados aqueles com as maiores necessidades de serem estabelecidos os seus procedimentos de forma clara.
Análise e descrição das etapas e variáveis de cada processo.	Nessa etapa foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gerentes, supervisores e assistentes da CA.
Construção do Mapeamento através de fluxogramas.	Para esta etapa foi utilizado o programa Miro.
Revisão	Revisado passo a passo as atividades dos processos.

Fonte: Adaptado de Biazzo (2000).

Cada símbolo do fluxograma possui um significado diferente de forma que facilite o entendimento da ação ou informação que se quer repassar. Para o desenvolvimento dos fluxogramas dos processos da CA foram utilizados os seguintes símbolos:

Figura 1: Significado dos símbolos



Fonte: Adaptado de Mello (2012).

4. RESULTADOS

4.1 Caracterização da Central de Atendimento

A CA, do qual foi desenvolvido o mapeamento de processos, foi inaugurada no ano de 2020 com a intenção de unificar o espaço físico dos atendimentos de secretaria, filantropia, financeiro e demais serviços, economizando tempo de atendimento. No ato da aplicação desse projeto a central possui 14 funcionários e 28 estagiários.

4.2 Identificação e descrição dos processos da CA

Destaca-se, que entre os processos da CA foram mapeados os seguintes: captação de alunos; matrículas de graduação; matrículas de educação básica; matrículas de especialização; matrículas de cursos livres; negociação e cobrança, e por fim acompanhamento de egressos. Desta forma, temos a seguir a descrição dos processos da CA, bem como a apresentação dos fluxogramas:

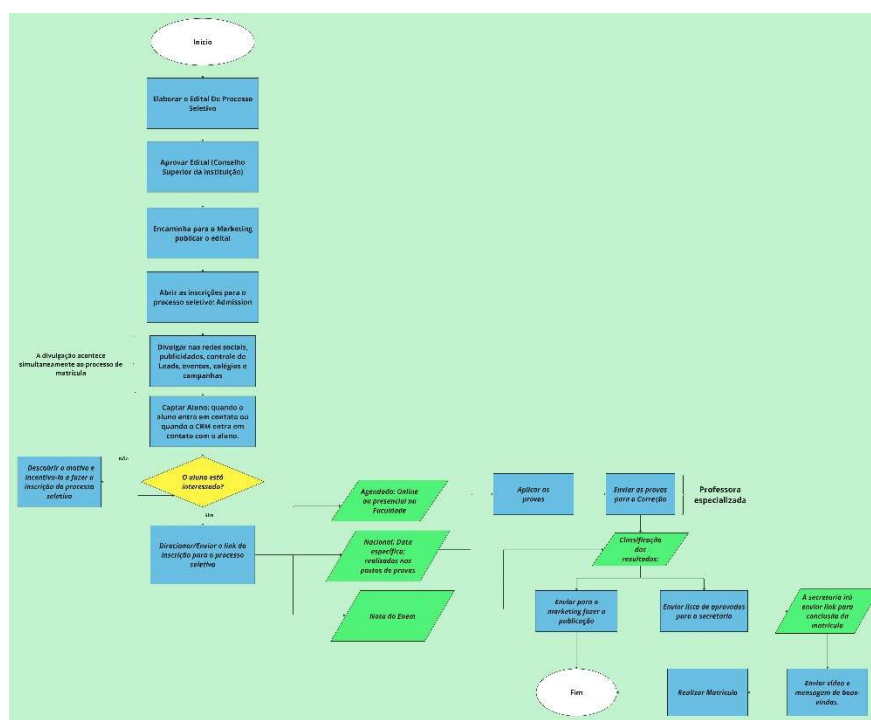
Quadro 5 -

Nome do processo: Captação de Alunos	
Descrição das atividades e tarefas do Processo:	
O processo de captação de alunos é realizado pelo setor de CRM juntamente com o setor Comercial.	
1	Elaborar o Edital De Processo Seletivo contendo as vagas disponíveis por curso, valores e orientações sobre a inscrição.
2	Em seguida o edital é votado pelo Conselho Superior da Instituição.
3	Publicação do edital, para isso, ele é encaminhado para o Marketing.
4	O setor de CRM abre as inscrições para o processo seletivo: Admission.
5	Divulgação do Processo Seletivo: nas Redes sociais, publicidades, controle de Leads, em eventos, colégios e nas campanhas.
6	Captar Aluno: quando o aluno entra em contato ou quando o CRM entra em contato com o aluno.
7	Verificar o interesse do candidato. (Se ele não estiver interessado, descobrir o motivo e incentivá-lo a fazer a inscrição).
8	Direcionar/Enviar para o link da inscrição. A inscrição pode ser pela nota do Enem, pelo processo seletivo agendado, que poderá ser on-line ou presencial, e o processo seletivo nacional com uma data específica e contém postos de prova em todo o Brasil.
9	Aplicar e encaminhar as provas para a correção (Professor(a) especializado(a) na área).
10	Classificação dos resultados: Encaminhar a lista dos aprovados para o Marketing para publicação e para a secretaria finalizar a matrícula
11	Em seguida a secretaria envia um e-mail com vídeo ou carta de boas-vindas e o link para a conclusão da matrícula.

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor.

Conforme a sequência de atividades do processo de captação de alunos, descrita pelo quadro 5, temos a seguir a ilustração visual do fluxograma deste processo:

Figura 2: Fluxograma, Captação de Alunos



Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor.

O processo de matrícula de graduação passa por 5 setores diferentes, sendo eles: a secretaria; o financeiro; o núcleo de carreira, responsável pela captação de alunos; o próprio aluno que realiza o aceite de contrato e pagamento da matrícula, ambos no portal do aluno; e pôr fim a negociação, quando haver necessidade. Observe o quadro abaixo com o detalhamento deste processo:

Quadro 6 -

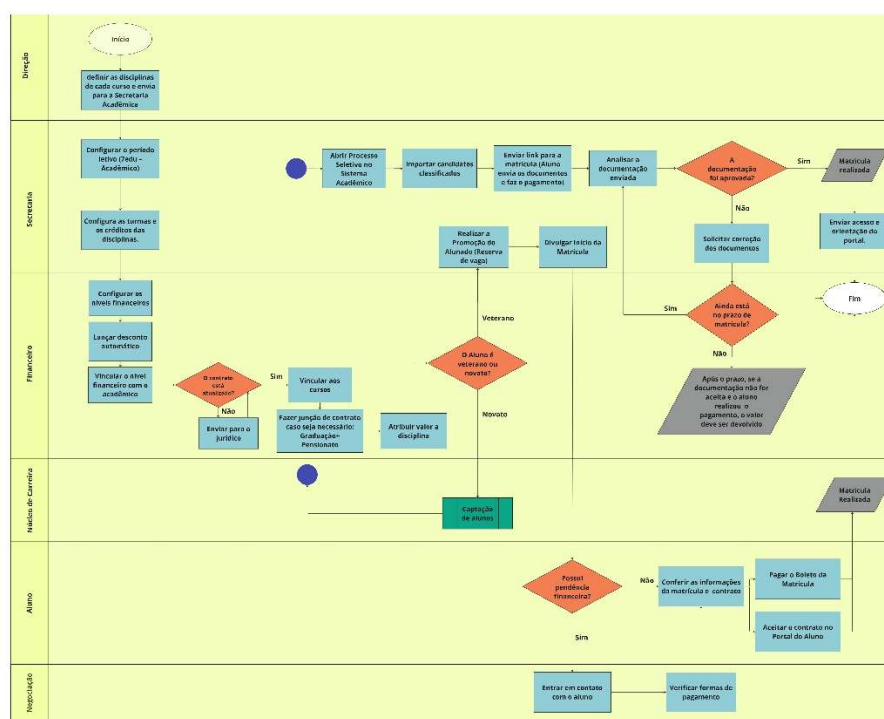
Nome do processo: Matrículas de Graduação		
Descrição das atividades e tarefas do Processo		
1	Primeiramente, a direção se reúne para definir as disciplinas de cada curso e envia para a Secretaria Acadêmica	
2	A secretaria configura o período letivo que será ofertado: 7edu – Acadêmico. Configura as turmas e os créditos das disciplinas.	
3	O Financeiro configura os níveis financeiros no 7edu – Financeiro. Lança o desconto automático e vincula o nível financeiro com o acadêmico.	
4	O financeiro configura o contrato. Se o contrato estiver desatualizado: enviar para o jurídico fazer as alterações. Se não tiver alteração necessária: vincular o contrato aos cursos.	
5	O Financeiro fazer junção de contrato caso haja pensionato + graduação.	
6	O financeiro atribuir valor à disciplina verificando o valor da mensalidade do curso e dividir o valor pelo crédito da disciplina.	
7	Se o aluno for veterano seguir a rota a seguir:	
7.1	A secretaria realiza a promoção do alunato (reserva de vaga)	
7.2	A secretaria anuncia o início da Matrícula	
7.3	Caso o aluno esteja inadimplente o setor de Negociação entrar em contato com os alunos para verificar formas de pagamento. Se o aluno não deve ele mesmo confere as informações da	

		matrícula e do contrato no portal do aluno. Aceita o contrato, paga o boleto e a matrícula é finalizada.
8	Se o aluno for veterano seguir a rota a seguir:	
	8.1	O setor de CRM realiza estratégias de captação de alunos
	8.2	A secretaria irá abrir o Processo Seletivo no Sistema Acadêmico. Importar candidatos classificados. Enviar link para a matrícula (Aluno envia os documentos e faz o pagamento). Analisar a documentação enviada.
	8.2	Se a documentação for aprovada a matrícula é realizada e a secretaria envia as instruções de acesso ao portal do aluno. Caso a documentação exista pendência, a secretaria solicita a correção dos documentos. Após o prazo de matrícula, se a documentação não for aceita e o aluno realizou o pagamento, o valor deve ser devolvido

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor.

Com base na sequência de atividades descritas no Quadro 6 para o processo de matrícula de graduação, apresenta-se o fluxograma a seguir:

Figura 3: Fluxograma, Matrícula de Graduação



Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor.

O processo de matrícula de educação básica transita por 3 setores: a secretaria, o financeiro e o atendente que irá intermediar a matrícula com o aluno ou responsável, através da entrega e assinatura de documentos, além de instruir as formas de pagamento da matrícula. Observe o quadro abaixo com a descrição deste processo:

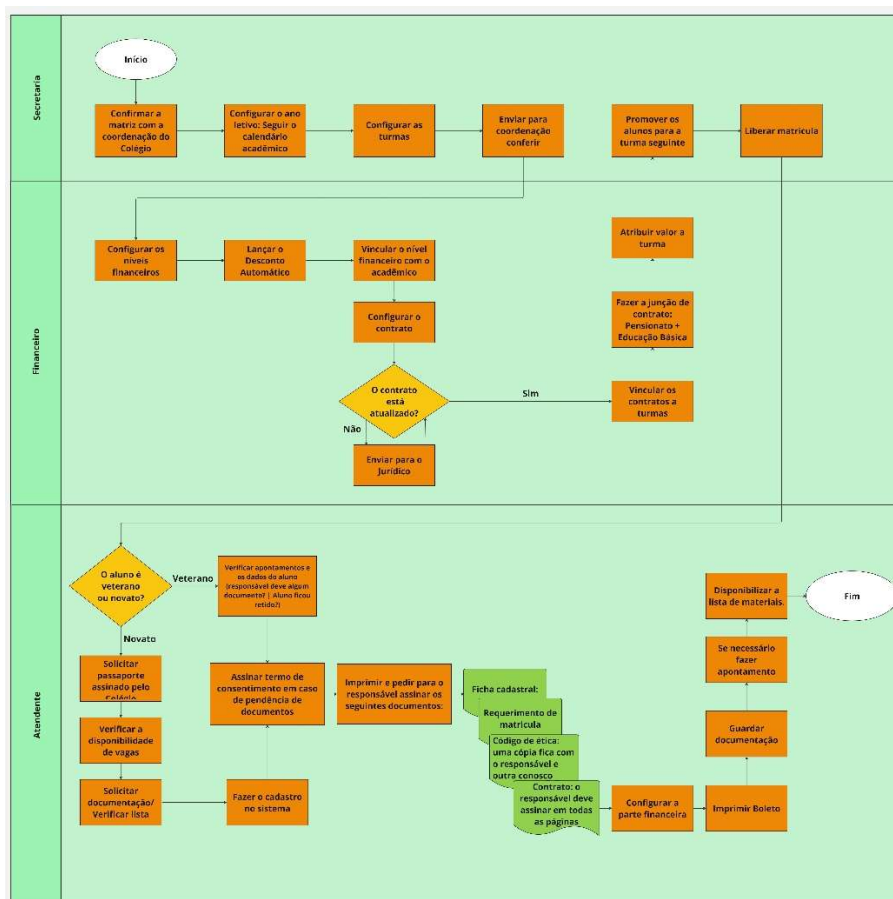
Quadro 7 -

Nome do processo: Matrículas de Educação Básica	
Descrição das atividades e tarefas do Processo	
1	Primeiramente a secretaria confirma a matriz com a coordenação do Colégio
2	A Secretaria configura o ano letivo com base no calendário acadêmico, configurar as turmas e enviar para a coordenação conferir
3	O Financeiro configura os níveis financeiros ativando a turma e colando o centro de custo em cada turma no sistema 7edu – Financeiro. Em seguida lança o desconto Automático.
4	O Financeiro vincula o nível acadêmico com o financeiro, turma por turma.
5	O financeiro configura o contrato. Se o contrato estiver desatualizado: enviar para o jurídico fazer as alterações. Se não tiver alteração necessária: vincular o contrato as turmas
6	O Financeiro faz junção de contrato caso haja pensionato + educação básica e em seguida atribui valor turma.
7	A Secretaria promove os alunos para a turma seguinte e libera para a matrícula. (Reserva de Vaga)
8	No momento da matrícula se o aluno for veterano o atendente verifica os apontamentos (responsável deve algum documento? Aluno ficou retido?). Mas se o aluno é novato: solicita o passaporte devidamente assinado pelo Colégio, verifica a disponibilidade de vagas, solicita a documentação (Verificar lista de documentação) e fazer o cadastro no sistema. Todos os campos devem ser preenchidos (incluindo cor e religião).
9	Para ambos os casos, veterano e novato segue a ordem de atividades a seguir:
10	O responsável irá assinar o termo de consentimento em casos de pendência de documentos
11	Caso seja necessário informar algum procedimento, utilizar o “Apontamento”.
12	Por último, disponibilizar a lista de materiais.

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor.

Para ilustrar na forma de fluxograma, a descrição clara de cada etapa do processo de matrícula de educação básica, observe a figura a seguir:

Figura 4: Fluxograma, Matrícula de Educação Básica



Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor.

O processo de Matrículas de Especialização, assim como as demais matrículas se inicia com as configurações acadêmicas e financeiras, em seguida a secretária solicita e analisa os documentos dos inscritos e finaliza com o pagamento disponibilizado através do boleto diretamente no portal do aluno.

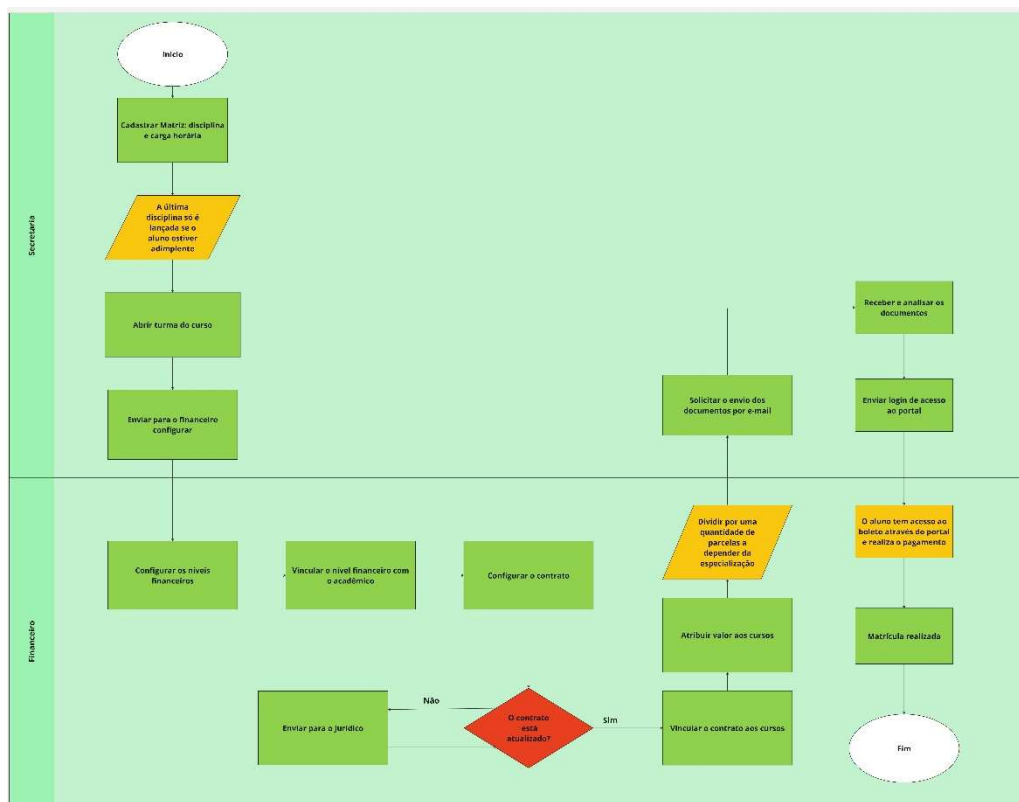
Quadro 8 -

Nome do processo: Matrículas de Especialização	
Descrição das atividades e tarefas do Processo	
1	A secretaria cadastrar a matriz: disciplina e carga horária. A última disciplina só lança quando estiver adimplente.
2	A secretaria abre a turma do curso e envia para o financeiro configurar
3	O Financeiro configura os níveis financeiros e vincula com o acadêmico.
4	O Financeiro configura o contrato. Se o contrato estiver desatualizado: enviar para o jurídico fazer as alterações. Se não tiver alteração necessária: vincular o contrato aos cursos.
5	Atribuir valor aos cursos. O programa de especialização divide por uma quantidade de parcela (18,20,22,24) a depender do curso.
6	A secretaria solicita o envio da documentação por e-mail.
7	A secretaria analisa a documentação, se estiver tudo certo, envia o login de acesso ao portal, se não solicita a correção. Se ainda assim, a documentação não estiver completa e o prazo se encerrou, a secretaria passa para o próximo candidato.
8	O aluno tem acesso aos boletos através do portal e realiza o pagamento. A matrícula é finalizada.

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor.

Como descrito no quadro acima, a figura a seguir ilustra o processo de forma visual, através do fluxograma do processo de matrículas de especialização:

Figura 5: Fluxograma, Matrículas de Especialização



Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor.

Os cursos livres ofertados pela instituição são: academia e natação, escola de música e de idiomas. Este processo é bem simples, a secretaria e o financeiro realizam as devidas configurações, em seguida o atendente realiza a finalização da matrícula com o aluno e entrega as guias de pagamentos.

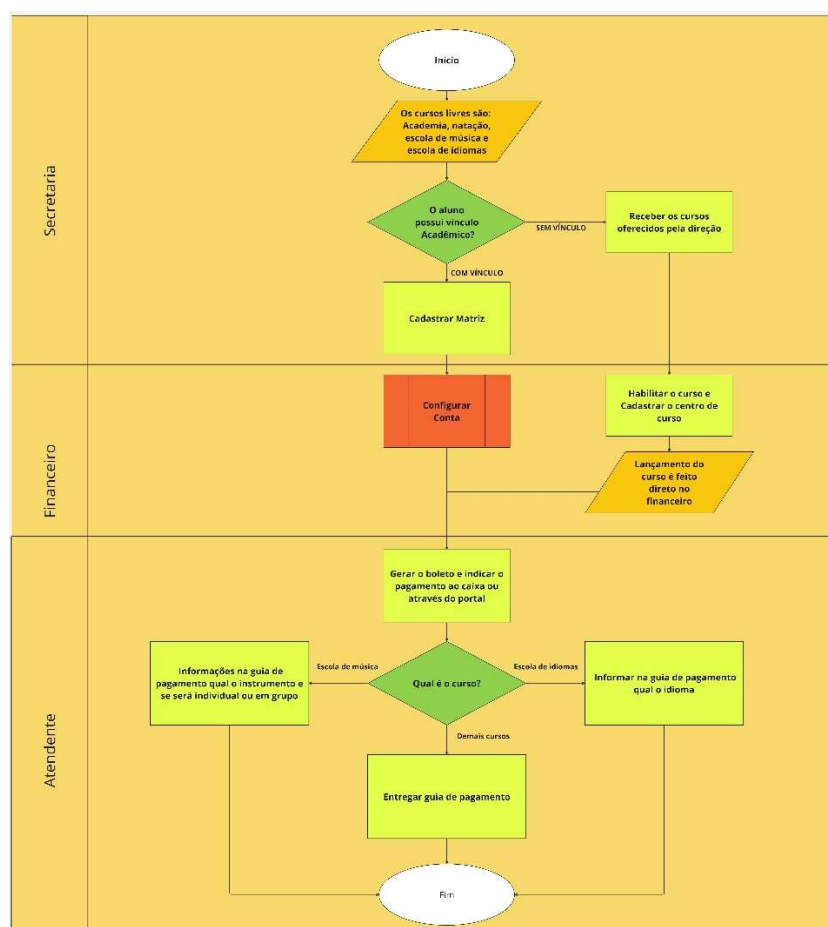
Quadro 9 -

Nome do processo: Matrículas de Cursos Livres		
Descrição das atividades e tarefas do Processo		
1	Os cursos livres ofertados pela instituição são: academia e natação, escola de música e de idiomas	
2	Se o aluno possui vínculo acadêmico:	
	2.1	A secretaria cadastra a matriz: abre turma do curso
	2.2	O financeiro configura conta.
	2.3	O atendente emite o boleto e após o pagamento a matrícula é realizada. Entregar guia de pagamento informando sobre o curso: escola de música (qual o instrumento? É individual ou em grupo) Escola de idiomas; qual o idioma.
3	Sem vínculo acadêmico:	
	3.1	Primeiramente a direção envia o Curso ofertado
	3.2	O Financeiro: habilitar o curso e cadastrar o centro de custo (o lançamento do curso é feito direto no financeiro)
4	O atendente emite o boleto e após o pagamento a matrícula é realizada. Entregar guia de pagamento informando sobre o curso: escola de música (qual o instrumento? É individual ou em grupo) Escola de idiomas; qual o idioma.	

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor.

De acordo com as informações apresentadas no quadro anterior, a figura a seguir oferece uma representação visual do processo de cursos livres:

Figura 6: Fluxograma, Matrícula de Cursos Livres



Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor.

O processo da negociação acontece em dois momentos, primeiro no ato da matrícula quando o responsável e/ou aluno solicita um desconto especial em suas mensalidades do ano letivo, e durante os meses do semestre onde acontece a cobrança do aluno inadimplente. Esses momentos foram descritos no quadro a seguir:

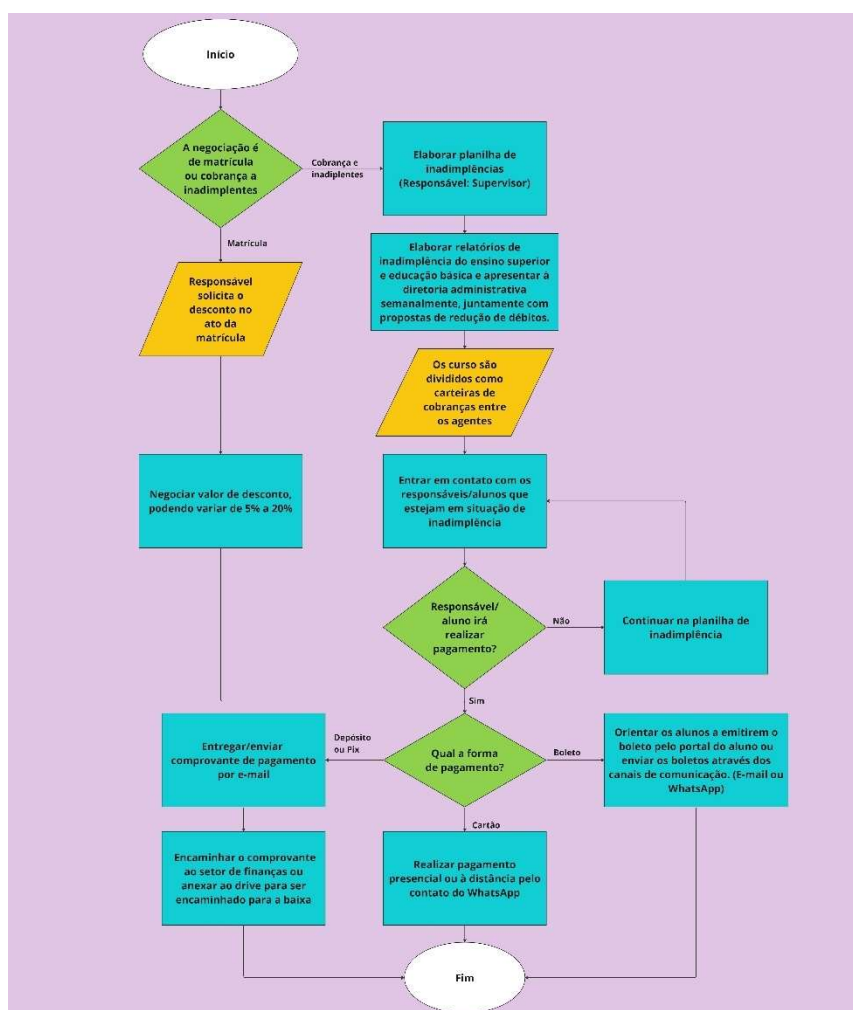
Quadro 10 -

Nome do processo: Negociação e Cobrança	
Descrição das atividades e tarefas do Processo	
O processo da negociação é realizado pelo setor de Centro de Recuperação de Custo (CRC) e ocorre em dois momentos, principalmente:	
1	No ato da matrícula quando o responsável e/ou aluno solicita um desconto especial em suas mensalidades do ano letivo. O desconto padrão da instituição é de 5% (cinco por cento), podendo ser variado e chegar até a 20% (vinte por cento), conforme é o teto de desconto votado pelo comitê diretivo da Instituição de Ensino.
2	O segundo momento que o setor da negociação entra em ação é durante os meses do semestre ou ano letivo.
2.1	É feita uma planilha pelo supervisor (a) do setor com os devedores dos últimos anos e esta é enviada para o e-mail: importacao@serassessoria.com.br .
2.2	É função do supervisor da CRC elaborar relatórios de inadimplência do ensino superior e educação básica e apresentar à diretoria administrativa semanalmente, juntamente com propostas de redução de débitos.
2.3	Os cursos são divididos como carteiras de cobrança entre os agentes da equipe e os alunos (por turma) são acionados por meio de ligações, mensagens e e-mails, caso fiquem inadimplentes.
3	O agente verifica a forma de pagamento:
4	Se o pagamento será por boleto, o agente orienta os alunos a emitirem o boleto pelo portal do aluno ou envia os boletos através dos canais de comunicação. (E-mail ou WhatsApp)
5	Se o pagamento será por cartão, o agente direciona o pagamento presencial no caixa da Central de Atendimento ou à distância através do Contato de WhatsApp
6	Se o pagamento for por transferência ou Pix: entregar/enviar o comprovante de pagamento por e-mail e encaminhar o comprovante ao setor de finanças ou anexar ao drive para ser encaminhado para a baixa

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor.

Observe as rotas paralelas no processo de negociação e cobrança através da figura que ilustra o fluxograma a seguir:

Figura 7: Fluxograma, Negociação e Cobrança



Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor.

O processo de acompanhamento de egressos tem como objetivo acompanhar o aluno que já se formou na faculdade, para que a relação com a faculdade continue e gere possibilidade de realizar outros cursos e serviços ofertados, como: especializações, eventos, ou até mesmo colocar os possíveis filhos na escola. Observe a descrição a seguir do passo a passo desse processo:

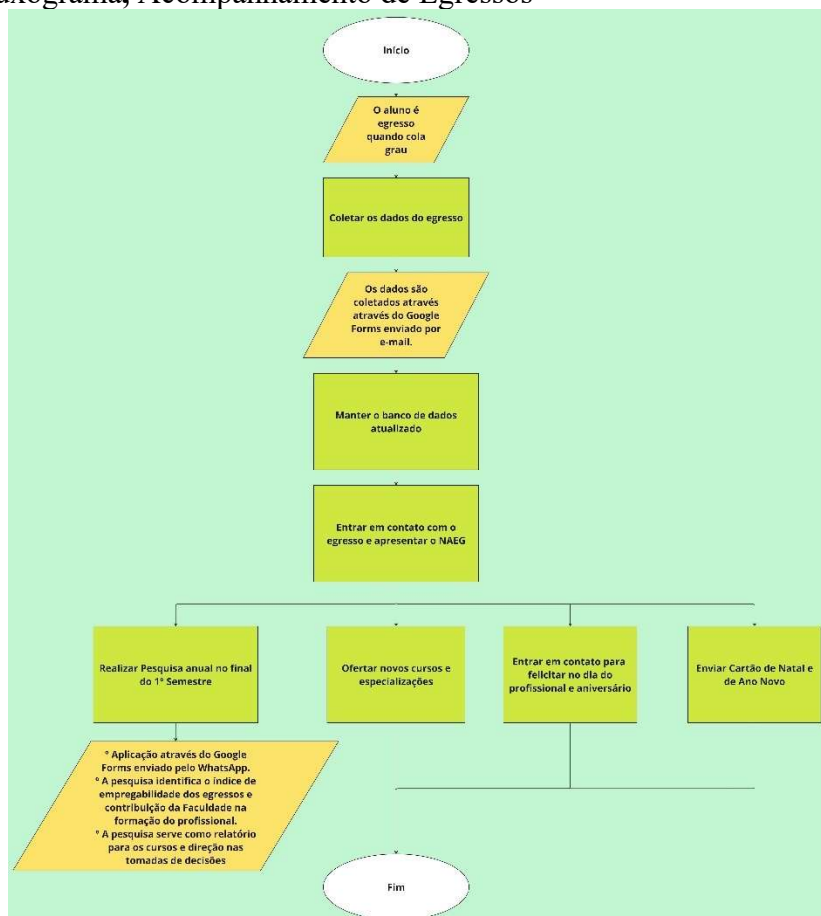
Quadro 11 -

Nome do processo: Acompanhamento de Egressos	
Descrição das atividades e tarefas do Processo:	
1	O aluno é egresso quando cola grau.
2	Coletar os dados do egresso. Os dados são coletados através da ata assinada no dia da colação de grau.
3	Manter o banco de dados atualizado
4	Entrar em contato com o Egresso e apresentar o NAEG (Núcleo de acompanhamento de egresso)
5	Realizar pesquisa anual no final do 1 semestre. Através do Google Forms enviado pelo WhatsApp. Objetivo de coletar o Índice de empregabilidade dos egressos e a contribuição da Instituição na formação profissional no desenvolvimento pessoal e no sentido ético e espiritual. Serve como relatório para os cursos e direção nas tomadas de decisões.
6	Entrar em contato para felicitar no dia do profissional e aniversário
7	Enviar cartão de Natal e de Ano Novo
8	Ofertar cursos de especialização e novas graduações

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor.

Observe a seguir a ilustração do fluxograma do processo de acompanhamento de egressos, iniciando com uma rota linear, seguida por rotas paralelas:

Figura 8 : Fluxograma, Acompanhamento de Egressos



Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve o seu objetivo alcançado ao descrever e documentar em forma de fluxograma, os processos realizados na CA da Instituição de Ensino. Desta forma foi constatado a importância da análise e documentação dos processos dentro de uma organização. Por meio dela, os gerentes, funcionários e estagiários podem entender de forma visual as tarefas, atividades e informações essenciais na realização de um atendimento, desde o seu início, até a etapa final.

Como sugestões, destacam-se a importância de persistir com a busca constante por inovação nos processos da CA, além de realizar análises regulares para avaliar o desempenho e a eficácia dos processos em andamento. Espera-se que o registro, através dos fluxogramas desenvolvidos, contribua para a eficiência dos atendimentos realizados.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Jeanine dos S.; SARAIVA, Maurício de O. Processos gerenciais Porto alegre: Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788595021556. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021556/> . Acesso em: 17 mar. 2023.

CRIVELLARO, Fernanda Furio; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Mapeamento de Processos como ferramenta para Gestão de Documentos. 2022. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/2612411748/93F845142BCF45B0PQ/2> . Acesso em: 26 abr. 2023.

CRUZ, Tadeu. SISTEMAS, MÉTODOS & PROCESSOS: Administrando Organizações por meio de Processos de Negócios. Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788597007626. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007626/> . Acesso em: 28 fev. 2023.

CRUZ, Thomaz; PAKES, Paulo Renato; SILVA, Breno Bezerra; ROCHA, Tiago Soares da. Análise da adoção de práticas da gestão da qualidade total em uma central de atendimento ao cliente do setor varejista. In: REVISTA DE GESTÃO E SECRETARIADO, São Paulo: Sindicato das Secretárias do Estado de São Paulo, 2022. v. 13, p. 610-624. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/2760187914/8CB45A6B34334F15PQ/1>. Acesso em: 26 abr. 2023.

ENOKI, Cesar Hidetoshi. Gestão de processos de negócio: uma contribuição para a avaliação de soluções de business process management (BPM) sob a ótica da estratégia de operações. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01122006-170526/publico/CesarHidetoshiEnoki.pdf> . Acesso em: 2023-10-27.

FERRARI, Guilherme Neto; OLIVEIRA, Leonardo Bordin de. Mapeamento de processos aplicado na estruturação do gerenciamento de projetos em empresa júnior. 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Guilherme-Ferrari-3/publication/361665637_Mapeamento_de_processos_aplicado_na_estruturacao_do_gerenciament_o_de_projetos_em_empresa_junior/links/62bece653951c0601c6d8780/Mapeamento-de-processos-aplicado-na-

estruturacao-do-gerenciamento-de-projetos-em-empresa-junior.pdf . Acesso em: 26 abr. 2023.

HAMANAKA, Raíssa Yuri; SOARES, Filipi Miranda. A relação entre o mapeamento de processos e a modelização no contexto da gestão do conhecimento: estudo de caso aplicado em uma biblioteca digital. *Investig. bibl*, Ciudad de México, v. 33, n. 81, p. 223-240, dic. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v33n81/2448-8321-ib-33-81-223.pdf> . Acesso em: 29 out. 2023.

JONES, Graciela Dias Coelho; SILVA, Vanessa Ramos; FREITAS, Kellen Silva. ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DO PROCESSO DE COBRANÇA: UMA PROPOSTA DE FLUXOGRAMA E LAYOUT PARA UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO. In: *REVISTA DE GESTÃO, FINANÇAS E CONTABILIDADE*; 2012, Senhor do Bonfim: Universidade do Estado da Bahia (Uneb) - Departamento de Ciências Humanas, 2012. p. 121-139. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/1692030276>. Acesso em: 26 abr. 2023.

LOBO, Renato N. *GESTÃO DA QUALIDADE*. Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788536532615. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536532615/>. Acesso em: 27 out. 2023.

MAYER, Ana Paula da Costa; PAINES, André de Toledo; HELBERT, Gabriella Lisbôa; SCHMIDT, Jéssica; AGUIAR, Mariane Rodrigues de. *MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO NA CENTRAL DE AQUISIÇÕES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR*. In: *SIMPÓSIO EM GESTÃO PÚBLICA*, 2., 2017, Santa Maria. Santa Maria: Ufsm, 2021. v. 2, p. 56-67.

MELLO, Carlos Henrique P. *ISO 9001:2008: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços*. Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522479252. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479252/>. Acesso em: 27 out. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Administração de Processos*, 6ª edição. Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597021301. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021301/>. Acesso em: 17 mar. 2023.

SOUZA, Daniele Gonçalves de. *METODOLOGIA DE MAPEAMENTO PARA GESTÃO DE PROCESSOS*. 2014. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2023.

TANI, Zuleica R. *Atendimento ao Público*. Editora Saraiva, 2018. E-book. ISBN 9788536530628. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536530628/> . Acesso em: 19 set. 2023.

Yin, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos* / Robert K. Yin; tradução: Cristhian Matheus Herrera. - 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.