

Gestão por Processos e Competências em uma Instituição Educacional do Recôncavo Baiano – Estudo de Caso

Marcelo Torres¹

Kézia F. Campos²

Resumo

A sociedade pós-moderna tem aumentado significativamente a exigência por qualidade nos bens e serviços. A acirrada competição e a velocidade das informações obrigam as organizações a constantemente evoluírem na qualidade e a se adaptarem a novas necessidades da sociedade. Esta situação não exclui as escolas particulares que precisam ajustar-se às novas demandas dos setores públicos e privados. Para fazer face a esta nova configuração socioeconômica é mister ajustar o modelo de gestão que deve evoluir de uma gestão centralizadora, estruturada em setores isolados para uma organização sistêmica, organizada em equipes de processos com desenvolvimento constante de competências dos servidores, orientada em satisfazer as necessidades do cliente. Nesse contexto, a implantação da Gestão por Processos, baseada em competências, apresenta-se como um modelo para reduzir gastos, conferir maior agilidade e fluidez nos processos de atendimento ao cliente e agregar para a escola um conceito de referência em serviços. Este estudo qualitativo, descritivo, mostra a necessidade da instituição educacional pesquisada em atualizar o “modus operandi” trocando o foco das tarefas para a necessidade do cliente.

Palavras-chave: Gestão por Processos. Escolas particulares. Organização Sistêmica.

1 INTRODUÇÃO

Em uma sociedade globalizada em que a informação viaja em tempo real, as necessidades das famílias mudam constantemente. Novas demandas surgem, substituindo ou acrescentando-se às antigas. Diante desse quadro, as empresas têm que estar constantemente reavaliando seus produtos e seus serviços para saberem se posicionar num mercado cada vez mais competitivo.

As escolas particulares não fogem a esta regra. Podendo ser arroladas no setor de prestação de serviço, posto que funcionam a base de um contrato que orienta serviços a serem prestados e responsabilidades assumidas mediante pagamento de anuidade ou mensalidade, sofrem pressões da clientela e do governo que as obrigam cada vez mais a buscar soluções para novas demandas governamentais, comerciais e sociais.

As estatísticas mostram um aumento da falência de escolas particulares em grandes centros por todo o país, a exemplo de Campinas-SP (ARANHA, 2011) e Rio de Janeiro (BARCELAR e PAULA, 2016), muitas delas de histórica tradição nesse setor. As várias causas para estas falências vão desde as mudanças sociais, como por exemplo, mudança no perfil financeiro do bairro, escândalos por mau atendimento que levam a causas judiciais de valores astronômicos, inadimplência por incapacidade de captar clientes com perfil financeiro

¹ Graduando em Administração pela Faculdade Adventista da Bahia. marcelo.torres@adventista.edu.br

² Mestranda em Administração – UFBA; esp. em Gestão de Pessoas e Saúde Corporativa pela Faculdade Adventista da Bahia. kezia.campos@adventista.edu.br

compatível com os serviços oferecidos, ou ainda a incapacidade de adequação da administração escolar às novas demandas da sociedade e do governo, as quais trouxeram consigo novos desafios financeiros e legais.

Diante disso, surge a pergunta: Como uma instituição de ensino particular pode satisfazer às novas exigências da sociedade pós-moderna em relação ao serviço prestado?

Como resposta a esta pergunta, o presente estudo pretende investigar como um modelo administrativo bastante difundido nas empresas em geral, que é a gestão por processos baseada na gestão de competências, pode tornar a administração escolar privada a altura das exigências da sociedade pós moderna.

Como forma de melhor demonstrar a utilidade da gestão por processos e competências, foi realizado o estudo de uma instituição educacional particular, com seus processos de atendimento ao cliente. A instituição escolhida é uma instituição de Ensino básico e superior, confessional, situada no Recôncavo Baiano, (doravante identificada como INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL).

A relevância do trabalho deve-se ao fato da alta estatística de fechamento de escolas particulares e ao alto grau de insatisfação com o serviço educacional que se torna cada vez mais caro e questionável. Além do mais, o grande número de processos contra escolas por mau atendimento denota uma urgente necessidade de melhoria do sistema administrativo das mesmas, de tal forma que cada setor e cada funcionário tenha em mente não apenas sua tarefa imediata, mas todo o processo de atendimento que engloba o que fazer, como fazer e que resultado se espera nesse processo de atendimento.

O trabalho divide-se em três seções. A primeira trata de definir o termo processo e a expressão Gestão por Processos, incluindo sua distinção do termo similar "Gestão de Processos". Ainda nesta seção, será feita uma comparação entre a tradicional administração funcional e a moderna Gestão por Processos.

Na seção 2, serão descritos os princípios da gestão por competências em uma empresa, com ênfase no mapeamento de competências. Em ambos os casos, será abordada a ação dos Recursos Humanos na implantação desse estilo de gestão.

Finalmente, na terceira seção, será feita a análise dos principais setores de atendimento da INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL, usando os princípios demonstrados como parâmetros para sugerir melhorias ou identificar diferenciais.

2 GESTÃO POR PROCESSOS

2.1 DEFINIÇÕES

A gestão por processos envolve um conjunto de ações que não acontecem de forma mecânica, como em uma linha de montagem de carros. São ações executadas com uma intenção proativa. Isso demanda um conhecimento prévio do significado da função, da ação e do resultado dela dentro de um todo. Rummler (1995 *apud* SORDI, 2012, p. 12) descreve esse modelo de gestão como uma série de etapas planejadas para produzir um produto ou serviço, com integração das várias partes da empresa, objetivando agregar e entregar valor ao cliente.

Esta culminância de agradar ao cliente, logicamente, é o objetivo geral da empresa. Harrington (1991 *apud* SORDI, 2012, p.12) descreve processo como “um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para geração de resultados predefinidos, visando apoiar os objetivos da empresa”. Aqui também se percebe que o processo tem sua orientação no objetivo geral da organização.

Por estas abordagens logo percebe-se a tendência da gestão por processos é gerar um sistema de gestão interligado. De fato, a origem da abordagem da gestão por processos remonta à visão sistêmica de administração, que por sua vez baseia-se na Teoria Geral dos Sistemas, do

biólogo húngaro Ludwig Von Bertalanffy, cujos princípios que estabelecem que sistemas existem dentro de sistemas e que cada parte está inserida num sistema maior e deve ser estudada em suas interações com as outras partes e com o todo do sistema. (ARAÚJO e GOUVEIA, 2016).

Essa interação entre as partes enquanto autônomas em suas funções específicas e a interdependência de funções e estrutura geral, levam a uma premissa básica da gestão por processos, a saber, os objetivos específicos dos setores estão em direção do cumprimento dos objetivos gerais da estrutura, ao mesmo tempo em que a estrutura geral prevê autonomia das partes para atingir seus objetivos específicos.

Dessa forma, a Teoria Geral dos Sistemas inspirou a “abordagem sistêmica para as organizações”, expressão muito comum na literatura da área de administração. Segundo Sordi (2012), a partir de 1990 a expressão “abordagem sistêmica” passou a ser substituída pela expressão “abordagem administrativa da gestão por processos”, ou simplesmente, “gestão por processos”.

2.1.2 Gestão por Processos x Gestão de Processos

Ao se tentar definir gestão por processos, deve-se fazer a distinção de outra expressão similar: “gestão de processos”. Esta última tem que ver com a gerência e montagem de fluxos de trabalho, automação de uma determinada linha fabril, mecanização. E aqui reside a principal diferenciação: a automação, que difere em muito da autonomia na gestão por processos.

Sordi (2012, p.24) esclarece que, embora haja pontos em comum, são conceitos distintos: a gestão de processos tem abrangência reduzida por se tratar de um estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas, em comparação com a gestão por processos que é uma abordagem administrativa

2.1.3 Gestão Funcional x Gestão por Processos

Outra diferenciação que se deve fazer é a de gestão por processos da gestão funcional. Funcional refere-se a funções. Tem a conotação de departamentos, hierarquia rígida e setores que não interagem muito, mas que priorizam cada um à sua própria função. Numa organização por processos, o funcionário faz parte de uma equipe responsável por um processo multifuncional, e dentro da equipe, as pessoas têm, não apenas perfis e habilidades distintas, mas também desempenham papéis complementares (SORDI, 2012).

Stewart (1992 *apud* GONÇALVES 2000a) diferenciou a gestão por processos organizacionais da gestão tradicional por funções em pelo menos três pontos: emprega objetivos externos; os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo; e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia. É aqui que a maioria dos autores sobre o assunto concorda que reside uma das maiores vantagens da gestão por processos, que é diminuir a subdivisão dos processos empresariais.

Outra grande diferença entre a gestão funcional e a gestão por processos está na estrutura organizacional. Enquanto que as empresas estruturadas no modelo funcional organizam-se em níveis hierárquicos, com departamentos sem interação e voltados para seus próprios objetivos, na implantação de processos há formação de equipes responsáveis por processos multifuncionais.

Não se pode tentar distinguir a gestão por processos da gestão funcional sem mencionar a diferença do uso das ferramentas de Tecnologia da informação – TIC, que, na gestão tradicional, tem uso limitado dentro de áreas ou departamentos específicos, enquanto que na gestão por processos, permitem e favorecem a intercomunicação entre os diversos sistemas. Sordi (2012).

A essa altura, a definição de gestão por processos de Carvalho (2010) parece plausível:

[...] enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas emergentes e sob postura filosófica para a qualidade, objetivando a entrega de valor ao cliente. (LAURINDO, 2008 *apud* CARVALHO, 2010, p. 14).

2.2. VANTAGENS DA GESTÃO POR PROCESSOS

A primeira vantagem da gestão por processos é a mudança do foco das ações. Não mais um foco em cumprir tarefas, não mais um foco em produzir um determinado produto ou serviço por si só. O foco da gestão por processos está no cliente e em suas demandas.

Outra vantagem é a organização mais leve, com menos níveis estruturais, redundando em fluidez por ter mais pessoas responsáveis por movimentar a instituição e conduzir processos em direção ao cumprimento dos objetivos da empresa.

Carvalho (2010, p. 13) reforça estas vantagens principais da gestão de processos que, segundo ela, são três: Primeiro, estabelece a ligação direta dos processos os objetivos da instituição; Segundo, estabelece uma cultura de negociação e de participação entre os colaboradores; Terceiro, o fluxo das informações seguem diretamente para onde são necessárias, diminuindo os efeitos da burocracia.

3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

3.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Segundo Bitencourt (2001), o termo competência tem sido bastante discutido e vários conceitos são encontrados na literatura de diversas áreas de conhecimento. Na área de gestão, a primeira pessoa a fazer uso do termo parece ter sido Boyatzis (1982), mas sua abordagem se propunha a definir o perfil ideal de um administrador. No contexto atual, as organizações estão voltadas para estabelecer um perfil de competências não só dos gestores, mas de cada funcionário. O que se busca são funcionários “competentes”, referindo-se à capacidade de alguém cumprir tarefas *a contento*, que acaba sendo uma redução do significado do termo.

Num contexto de gestão por processos baseada em competências, que é o foco deste trabalho, o indivíduo não pode ser simplesmente dotado de habilidades específicas, mas precisa ser detentor de competências multifuncionais. Competências são requeridas além de habilidades numa equipe de processos. E qual a diferença entre elas?

Segundo Moretto (*apud* FASCIO, 2000, p.1), as habilidades estão associadas ao saber fazer, a exemplo de identificar variáveis, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, etc. Já as competências estão vinculadas à ideia de uma função/profissão específica: ser arquiteto, médico ou professor. Segundo o mesmo, as habilidades devem ser desenvolvidas na busca das competências.

Seguindo a ideia de Boyatzis (1982, *apud* BITENCOURT, 2001, p.26), o que se busca na gestão por competências é desenvolver cada colaborador para que ele seja um gestor do processo em que está inserido, com um nível apropriado de autonomia para contornar problemas e criar soluções para que o cliente receba exatamente o que espera da empresa.

Nesse sentido, Freitas & Brandão (2005, *apud* BRANDÃO, 2007, p. 157), definem competências como "combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e a organizações." O diferencial dessa definição está no contexto organizacional em direção ao desejo do cliente, isso demanda um funcionário que use sua competência para aprender a aprender e evoluir junto e em resposta à demanda.

O desenvolvimento de competências visa “criar senso de propriedade dos empregados com sua carreira, saindo da condição de ‘ocupantes de cargos’ ou donos de ‘uma mesa’ para agentes do autodesenvolvimento e coautores de sua carreira, como líderes” (SOUZA, 2005, *apud* SILVA E TELES, 2010, p. 30).

Brandão e Guimarães (2001, *apud* SILVA E TELES 2010, p. 47) sugerem que tudo deve começar com os objetivos estratégicos, de onde se estabelecem os indicadores de desempenho para cada processo organizacional, juntamente com as metas a serem alcançadas. Em seguida, processa-se o mapeamento das competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

Assim, o perfil do profissional para trabalhar em processos precisa ser alguém que possua competência para julgar, analisar e saber em que momento usar as diversas habilidades para levar avante os processos *a contento*.

3.2 VANTAGENS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O mapeamento e organização das competências favorece o que se chama de “Aprendizagem Organizacional”, que tem como pontos básicos a continuidade do processo; adequação constante de atitude; ênfase no coletivo; constante inovação e conscientização; e apropriação e disseminação do conhecimento (BITENCOURT, 2001, p. 51.). Isso diz respeito ao estabelecimento de uma cultura de aprendizagem coletiva, de evolução constante e de aquisição de um portfólio de soluções e inovações.

Outra boa vantagem desse modelo é a promoção de um ambiente de equidade, visto que todos são capacitados para executar um processo em qualquer de suas fases, e são constantemente capacitados a desenvolver competências voltadas para o processo, independente de cor, gênero e outras diferenças.

Segundo os Indicadores ETHOS-CEERT (dezembro, 2016), precisa haver a constatação se “nos processos e ferramentas de gestão de pessoas, a empresa insere quesitos que visam monitorar a diversidade de seu quadro e possíveis desigualdades em relação aos grupos em desvantagem”. Isso repercute em metas para reduzir a diferença de proporção entre os cargos ocupados por mulheres e por homens, e por negros(as) e brancos(as), etc. Isso repercute na diretamente na responsabilidade social da empresa.

Outro fator importante propiciado por esse modelo é o clima psicológico da organização, que geralmente tona-se um fator de fundamental importância para a promoção da criatividade e a geração de propostas inovadoras (ALENCAR, 1995). Essa pré-disposição para a inovação e criatividade, no contexto de processos e competências, é enfatizada por Muzzio (2017), que define criatividade organizacional como a capacidade coletiva, “que proporciona rupturas conceituais ou práticas, em culminância com a disponibilidade de novos processos, conceitos, serviços ou produtos para a aplicação comercial”. (MUZZIO, 2017, p. 109).

Fica evidente a vantagem na solução de problemas quando se busca o desenvolvimento de competências com autonomia de cada colaborador, inserido num processo e sempre atento para que nada impeça a interrupção do processo, e assim, o cliente receba o que espera. Na prática, se um cliente espera algum serviço normalmente realizado por alguém que, por qualquer motivo não compareceu ao trabalho, qualquer outro colaborador será competente a desempenhar o papel necessário, sem prejuízo do processo de atendimento.

4 ESTUDO DE CASO – INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL CONFSSIONAL DO RECÔNCAVO BAHIANO

Nessa análise foram observados os seguintes setores: Recurso humanos; Contabilidade; Secretaria geral; Cursos livres: escola de música e Instituto de idiomas; e Secretaria de coordenação da graduação.

4.1 METODOLOGIA

Foi realizada abordagem qualitativa de natureza descritiva. Minayo (2001, p. 22) afirma que tal escolha “aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível”. Em se tratando de um estudo de caso, será feita descrição dos processos atuais da Instituição Educacional, a fim de entender melhor as circunstâncias em que ocorrem. De fato, Yin (2005, *apud* GIL, 2008, p.58) afirma que este tipo de estudo “investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

Seguindo a orientação de Ludke e André (1986, *apud* Augusto et al, 2013), que apontam três métodos de coleta de dados na pesquisa qualitativa: observação, entrevista e pesquisa ou análise documental, neste trabalho a coleta de dados foi realizada através de entrevistas, observação pessoal, análise de documentos e pesquisa bibliográfica.

No que tange às entrevistas, foram as mesmas perguntas em todos os setores pesquisados, com total de cinco perguntas abertas, feitas presencialmente ao chefe do setor. Minayo (2001) reforça sua importância para a coleta de informações, definindo-as como uma conversa a dois com propósitos bem definidos sobre um determinado tema científico. Digno de nota é que a entrevista teve um caráter eminentemente descritivo, não deixando muita margem para especulações ou interpretações complexas. O objetivo pretendido é a informação de como os vários setores estão organizados para atender as necessidades do cliente.

A opção pelo questionário não estruturado deve-se ao fato de permitir que as informações sejam dadas livremente pelo informante, para diminuir a chance de indução. Nesse caso, pode-se dizer que a entrevista foi semiestruturada, que segundo Minayo (2001) articula tanto perguntas dirigidas e previamente estruturadas como perguntas nas quais o respondente esteja mais livre pra abordar o tema proposto.

Outra importante ferramenta de coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica, especialmente em busca de dados secundários. Nesse afã, uma importante fonte de dados secundários foi a Comissão Própria de Avaliação (CPA) que satisfaz às exigências do artigo 11 da Lei nº 10.861/2004, regulamentada pela Portaria MEC nº 2.051, de 09 de julho de 2004, a qual institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Foram analisados os resultados das três últimas pesquisas realizadas pelo CPA da instituição, especificamente os quesitos de atendimento. O instrumento é importante para aferir o grau de satisfação dos clientes com o atendimento dispensado pelos diversos setores da instituição educacional. Essa pesquisa é bastante relevante ao propósito desse trabalho, visto que a gestão por processos norteia-se pelo interesse do cliente.

Outra importante fonte de informação foi o artigo publicado na revista *Formadores*, publicação oficial da instituição pesquisada, da autoria de CAMPOS (2018), com o título **A comunicação interna e seu impacto no clima organizacional: uma análise em uma IES confessional**. Como o próprio título noticia, a pesquisa sondou os colaboradores da instituição acerca das vias de comunicação interna da instituição.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados, seguindo a abordagem de Bardin (2011, *apud* CÂMARA, 2013), inclui a inferência e a interpretação sobre os dados brutos. “Esta interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto dos documentos, pois, interessa ao pesquisador o conteúdo latente, o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido.” Dessa forma, a análise dos dados seguirá a orientação de vincular o que foi coletado ao conceito de melhor atendimento ao

cliente. Isso é corroborado por Câmara (2013) que afirma que é a relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica que dará sentido à interpretação

4.2.1. Comissão Própria de Avaliação

A instituição educacional do caso em estudo mantém uma CPA, que promove uma avaliação institucional através de questionários aplicados a toda comunidade acadêmica. Os resultados dos anos de 2016 a 2018 apresentados nos relatórios de 2017 a 2019 serão analisados a seguir nos quesitos pertinentes a este trabalho.

Em 2017, o relatório da CPA sobre o ano de 2016 apresentou resultado considerado deficiente no aspecto atendimento e treinamento dos funcionários:

O item apontado como sendo o de mais baixa qualidade, cerca de 60% dos pontos possíveis como insuficiente, diz respeito ao treinamento dos servidores da IES que atendem ao público. Ou seja, a comunidade acadêmica da INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL se sente mal atendida pelos servidores da IES que atendem ao público. O conceito é “Insuficiente” e apontam para a falta de treinamento. (CPA, 2017)

TABELA 1: Resultado CPA

EIXO 4: Políticas de Gestão da FADBA

Nº	QUESTÕES	5	4	3	2	1	TOTAL
1	Sustentabilidade financeira da FADBA.	3	15	8	18	6	50
2	Política de formação e capacitação do corpo técnico administrativo.	2	10	6	17	14	49
3	Profissionalização do atendimento ao público. (treinamento).	2	3	3	13	28	49

Fonte: CPA-INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL, 2017

Uma observação pertinente que pode ser feita é o tamanho da amostra, deveras insignificante para uma população superior a duas mil pessoas. De acordo com a fórmula para determinação do tamanho mínimo de amostra $n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$, com margem de erro de 5%, a amostra deveria ser acima de 330 pessoas, o que torna essa amostra pouco representativa.

Já em 2017, a amostra supera 500 participantes, o que a torna bastante significativa. Dessa pesquisa, duas questões interessam diretamente ao propósito desse trabalho. A primeira, com respeito ao nível de satisfação com o atendimento de gestores e funcionários. O resultado não pode ser considerado bom, apesar de mais de 60% acusar satisfação com o atendimento. Entretanto, uma instituição que preza a busca pela excelência há de considerar um alto índice de rejeição dos quase 30% de insatisfação, associado aos mais de 10% de abstenção.

Pode-se questionar a generalidade da pergunta, que não deixa opções para uma ideia do real nível de satisfação dos clientes, que pode variar de muito insatisfeito a muito satisfeito.

TABELA 2: Nível de satisfação dos clientes da Instituição educacional - 2017

	Respostas	Nº	%	Observações
1	Sim	536	60,6	
2	Não	250	28,2	
3	Não quero opinar	94	10,6	
4	Não tenho conhecimento	5	0,6	

Fonte: CPA-INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL, 2018

A segunda questão foi mais direta ao cliente. O resultado apresenta uma melhora no nível de satisfação superior a 10% em relação à pergunta anterior, mas ainda acusa incômodos mais de 30% de não satisfeitos com o atendimento ao cliente.

TABELA 3: Atendimento ao cliente – Instituição educacional 2017

Respostas		Nº	%	Observações
1	Sim	593	67	
2	Não	173	20	
3	Não quero opinar	99	11	
4	Não tenho conhecimento	20	2,3	

Fonte: CPA-INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL, 2018

Em 2018, a pesquisa oferece um leque maior de análise, optando por coletar níveis de satisfação. Mesmo assim, o índice de satisfação permanece na casa dos 60%. Porém há que se questionar que as opções ofertam duas alternativas positivas, uma neutra e apenas uma negativa. A interpretação assumida desse trabalho é que os percentuais fora da zona positiva são indicadores de avaliação negativa.

TABELA 4: Profissionalização do atendimento – INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL 2018

Pergunta 12 Profissionalização do atendimento ao público. (treinamento).

Alternativas	Nº	%	Observações
1 Não Existe(m) Não sei.	51	7,8	Este quesito, pela avaliação tem aumentado o nível de satisfação em relação às avaliações anteriores. O nível é aumentar o nível de excelência.
2 Insuficiente	60	9,2	
3 Suficiente	141	21,6	
4 Ótimo	196	30,1	
5 Excelente	204	31,3	

Fonte: CPA-INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL, 2019

4.2.2. Dados da pesquisa de Campos (2018)

A pesquisa realizada por Campos em 2018 foi realizada com docentes e corpo técnico da instituição educacional confessional, e fez algumas constatações que interessam a este trabalho, as quais serão ressaltadas a seguir.

- “Percebeu-se que 44,5% das pessoas (entrevistadas) ainda não conhecem o plano de cargos e salários da organização”. Numa administração por processos e competências, toda possibilidade de promoção, remuneração e premiação é muito bem conhecida por parte de seus funcionários. Isso acaba por ajudar no marketing “boca a boca” e fomenta um clima de eficácia e eficiência, com conseqüente impacto na imagem da instituição diante dos clientes que farão a associação entre o nível de atendimento e esse clima motivado pelo plano de cargos e salários. A INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL, portanto está desperdiçando tal ferramenta, por não ter uma comunicação adequada desse plano, ou por não possuir um plano completamente delineado.

- “Quanto às novas formas de realizar os processos, 25,9% das pessoas pesquisadas afirmam serem sempre surpreendidas quando há uma mudança, pois não participam do planejamento do setor.” Isso denota a ausência de uma administração por processos e competências, posto que, antes da mudança ser efetivada, os funcionários deveriam ser não só informados, mas capacitados para as novas habilidades e competências exigidas pela mudança.

- “Cerca de 29% dos técnicos pesquisados afirmam que sempre ou quase sempre falta profissionalismo e formalidade no atendimento por telefone por parte de outros setores; 47,6% percebem que a ocorrência é, às vezes.” Essa constatação aponta para a ausência de um padrão estabelecido para o atendimento via fone na instituição. Essa habilidade ou competência deveria ser trabalhada em todos os colaboradores.

- “37% das pessoas não acreditam que a organização esteja interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho.” Um percentual alto para uma situação deveras importante para a produtividade na instituição. A preocupação com satisfação no ambiente de trabalho é fortemente influenciada pela maneira como a instituição organiza suas equipes de colaboradores. Em uma administração por processos e competências não tem como não se perceber esse interesse por parte da instituição, visto que constantemente há investimento em capacitação, desenvolvimento de competências e possibilidade de crescimento e bonificação.

- “A oferta, por parte da empresa, de treinamento e oportunidades de desenvolvimento para seu crescimento profissional não foi percebida por 26% dos pesquisados;” Essa constatação escancara a carência de administração por competências na INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL e a ausência de processos de trabalhos já definidos, o que acarreta em um atendimento deficitário.

Dentre as sugestões de Campos encontra-se exatamente o mapeamento de processos como uma das soluções para assistir o recém contratado no recebimento das informações necessárias para desempenhar sua função. Mas o mapeamento dos processos é apenas um item da administração por processos e competências que demanda o alinhamento de toda a organização para esse *modus operandi*.

Por fim, Campos constatou em sua pesquisa que “há ainda insatisfação quanto a não participação no planejamento do setor, promovendo surpresas desagradáveis com as alterações nos processos de trabalho”. Isso indica que a comunicação vinda do chefe de cada setor não está chegando com tempo suficiente de antecedência para gerar eficácia e eficiência da equipe no atendimento ao cliente.

4.2.3 Organização dos Setores

Como já foi mencionado, os setores abordados estão diretamente ligados ao atendimento ao cliente presencialmente. Será feita uma breve descrição da organização do setor e como isso tem afetado o atendimento.

4.3.1 Recurso Humanos/Gestão de Talentos/Departamento pessoal – Essa tríade funcional conta com dez colaboradores, sendo 7 funcionários, incluindo os chefes de RH e departamento pessoal, e mais dois estagiários e um menor aprendiz;

Das entrevistas realizadas com a Gestão de Talentos (GT) observou-se que há uma preocupação constante com a melhoria do atendimento, clima organizacional e mapeamento de competências para as funções. Foi coletado um instrumento utilizado pela GT, uma ficha/questionário com o objetivo de sondar cada função para estabelecer as competências necessárias para desenvolvimento da mesma, concomitante ao conjunto de habilidades e competências já existente no corpo de colaboradores.

Ao se questionar sobre a quantidade de funções e competências mapeadas e a aplicação da sondagem, foi constatado que o trabalho de mapeamento está paralisado, e que os responsáveis por esse trabalho tem que dividir o tempo e esforço com outras atividades, e que no momento a GT está tentando aperfeiçoar o instrumento de coleta.

Foi informado que em 2016 havia outro instrumento de mapeamento das competências, e que um trabalho foi iniciado no período, porém não foi concluído. Observou-se uma mudança de pessoal e reformulação do setor nos últimos três anos, o que certamente contribuiu para

dificultar o mapeamento, acarretando em falha de continuidade de processo, bem como ausência de transição nos cargos e atribuições do setor.

A respeito do atendimento e distribuição de funções, a entrevista proveu a informação que o setor está modificando a forma de atuação e distribuição das funções. Até ano de 2018, a constatação é de que se algum funcionário faltasse ao trabalho, o cliente que precisasse de determinado atendimento de responsabilidade do funcionário que faltou, voltava pra casa sem ser atendido. Para corrigir essa situação, o departamento tem promovido o rodízio de funções a cada dois meses, segundo o chefe do DP. Dessa forma, se algum colaborador ficar indisponível e houver demanda de atendimento, qualquer integrante do setor estará apto para atender. Isso já é uma forma embrionária de equipe de processos, e contribui muito para o desenvolvimento de competências, além de melhorar o atendimento ao cliente.

Apesar da iniciativa do rodízio mencionada, observa-se na INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL uma dificuldade, que é a rotatividade de colaboradores. Transferências, demissões, encerramento de contrato de estagiários e aprendizes, essa constante mudança no quadro certamente dificulta em muito a formação de uma equipe de múltipla eficácia.

4.2.3.1. Contabilidade

Esse setor é composto por oito colaboradores, sendo cinco estagiários e três funcionários. Em visita guiada e através de entrevista, observou-se uma clara divisão de funções no setor. Essa organização, até certo ponto pode ser qualificada como rígida, posto que, como observado, pessoas vão ao setor em busca de soluções e se não encontrarem o colaborador responsável por aquela tarefa específica, ficam sem atendimento. Esse tipo de organização claramente não é focada nas necessidades do cliente.

Observa-se que o setor tem um número de estagiários proporcionalmente alto em relação ao número de funcionários, o que pode dificultar a implantação de uma equipe que trabalhe em processos, visto que a rotatividade dos estagiários é de bianual. Foi constatado, através de entrevista, que os estagiários tem limitações de acesso ao sistema, fato que pode ser considerado normal devido a confidencialidade e alto nível de responsabilidade de algumas informações do setor, mas que diminui o leque de utilidade par o atendimento do mesmo.

Continuando dessa forma, clientes continuarão indo ao setor e voltando sem a solução de suas demandas porque um ou outro funcionário não estará no setor naquele momento e, mesmo tendo mais sete pessoas no setor, nenhuma tem a competência para atender aquela necessidade específica de responsabilidade de outro colaborador.

4.2.3.2. Secretaria geral

Este setor conta com cinco funcionários e três estagiários. Em entrevista foi constatado que os cinco funcionários tem rotinas bem definidas de tarefas, que vão desde a emissão de documentos a atendimento a clientes. Segundo o que foi declarado e observado em visita, todos os funcionários tem autonomia e competência para realizar qualquer atendimento, e, em caso de dúvidas, tem acesso direto ao chefe do setor para garantir o atendimento do cliente.

Esse setor parece ser o único organizado dessa forma, como uma equipe organizada em processos e que trabalha as competências o mais igualmente possível, o que proporciona o atendimento de qualquer cliente mesmo na ausência de algum dos colaboradores.

Quanto aos estagiários, foram contratados para funções específicas de digitação, mas são treinados para atenderem as principais e mais comuns demandas dos clientes. Diante desse quadro, dificilmente algum cliente sai desse setor sem ser atendido por falta de determinado funcionário. Contudo, observa-se que tal feito é iniciativa particular do chefe do setor, e não trabalho direto da administração geral da instituição.

A única ressalva é com respeito ao número de atendentes, que por vezes não é suficiente para a quantidade de clientes em épocas de matrículas, que causa um grande aglomerado de pessoas para serem atendidas por poucos funcionários, os quais tem rotinas com prazos legais e que não podem deixar de realizar tais tarefas para se dedicar ao atendimento.

4.2.3.4. Cursos livres

Escola de música e Instituto de idiomas – essa seção talvez seja a que mais evidencie a carência de uma administração por processos e competências por parte da INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL. Na escola de música, considerada curso livre e, ao mesmo tempo, um serviço agregado para o bem-estar dos alunos internos, não há funcionários para atendimento além do chefe do setor. São três estagiários, um para cada turno, que, no tocante ao atendimento aos clientes, tem autonomia reduzida de acesso ao sistema, limitando-se ao controle de inadiplência e rotinas internas das aulas.

Já o instituto de idiomas (IMI), possui uma única estagiária que trabalha 4 horas por dia, jornada dividida em dois turnos, o que limita o atendimento do cliente novo aos horários em que ela ou o chefe do setor estão presentes.

Nenhum dos dois setores tem autonomia para fazer matrículas, emitir boletos e fazer acertos financeiros, ficando essa atribuição para a central financeira da instituição que faz esse atendimento para os mais de dois mil estudantes das faculdades e educação básica.

Em entrevista, ficou constatado que o IMI sofre menos com essa situação, uma vez que a maioria de seus clientes é também cliente da instituição educacional, na faculdade ou no ensino básico. Isso facilita o processo de matrícula no financeiro.

Já a escola de música demanda uma orientação de matrícula burocrática, o que obriga o cliente a ter que ir ao setor para definir tal orientação, e de posse desse documento, deslocar-se até o setor financeiro, competir pelo atendimento com mais de dois mil alunos da graduação e da educação básica, para receber o boleto e ter sua matrícula confirmada após o pagamento, sendo necessário retornar ao setor da escola de música para tal confirmação.

Esse processo também acontece, via de regra, no IMI para qualquer cliente que necessite de alguma orientação, ou que precise fazer um teste de nivelamento, geralmente clientes novos. Estes terão que competir para atendimento com os demais clientes da instituição, gerando um considerável desconforto.

Digno de nota é que a instituição mantém um grupo de estagiários treinados para atender matrículas e emitir boletos na central de finanças. Claro que negociações especiais são remetidas para um funcionário, chefe do setor, mas são definidos “pacotes” de negociação padrão para estes atendentes de linha de frente. Imediatamente surge uma questão: se são estagiários que negociam e emitem boletos na central de finanças, e se cada setor possui estagiários, por que não treinar os outros estagiários para realizar também essas funções? Por que submeter os clientes desses setores a uma rotina estendida de procedimentos?

4.2.3.5. Secretaria de coordenação da graduação

Esse setor possui quatro funcionárias e dois estagiários, que trabalham dois turnos. Os diversos cursos da INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL são distribuídos entre as quatro secretárias, além dos programas de estágio na clínica escola. Geralmente, em cada turno há, pelo menos, duas secretárias no setor, que funciona os três turnos. Em visita e entrevistas, pôde ser observado que cada secretária está focada nos processos dos cursos que lhe são designados, não tendo autonomia, pelo menos não oficialmente, para responder acerca de processos de outros cursos.

Foi constatado que, comumente, clientes vão até o setor com suas demandas referentes aos cursos, e se for no turno em que a secretária específica daquele curso não está presente,

muitas vezes voltam sem ter solução de suas demandas. Sempre que a necessidade for específica do curso, só poderá ser atendida pela secretária do curso.

Os estagiários não têm acesso a atendimento em nível de sistema de cursos, apenas serviços básicos, como impressão de atividades, correspondência entre setores, atendimento de telefone e algumas informações básicas. Não o suficiente, pelo que foi observado, para impedir a sobrecarga das secretárias em algumas sazonalidades. De fato, pode-se notar que os cursos não estão alinhados em processos homogêneos, o que dificulta a organização do setor em processos. A divisão de funções com base nos cursos também concorre contra a definição de competências gerais necessárias para o setor.

5 CONCLUSÃO

Gonçalves (2000) sugere que as empresas que melhor e mais rapidamente se ajustarem a abordagem de administração por processos dominarão o mercado, principalmente porque processos são o material do qual as empresas são feitas.

Deve-se ressaltar que o ramo de escolas está alocado na prestação de serviços, e, portanto, necessita ter seu foco no atendimento das necessidades do cliente. A instituição educacional necessita migrar de uma administração centralizada na própria instituição, caracterizada pela facilidade de cumprir tarefas, para uma administração direcionada a diminuir o esforço do cliente para ter suas necessidades e demandas satisfeitas.

Para a organização da empresa no modelo de administração por processos e competências, há que se fazer todo um estudo das diversas rotinas de atividades da empresa e estabelecer um conjunto de processos que abarquem todas as atividades da empresa. Os processos, via de regra, são formados por tarefas afins, ou complementares. Mas o mais importante é o elemento humano. É aqui que não se pode errar.

As equipes não podem ser compostas de simples carimbadores, ou conferidores de crachás. As pessoas envolvidas numa equipe dessas precisam obedecer a um perfil de autonomia de pensamento, critério de avaliação de situação e criatividade para gerar soluções. É praticamente uma equipe formada por gestores de seus próprios processos, tendo em vista a satisfação do cliente, sem fugir aos objetivos gerais da empresa.

Esse perfil de colaborador dificilmente é encontrado pronto. Precisa ser formado. E aí reside a importância central do setor de Recursos Humanos nessa configuração de processos. É ele que vai mapear as rotinas e as competências, alinhar os processos e desenvolver os colaboradores. Esse processo começa na contratação, selecionando os perfis compatíveis com um integrante de uma equipe que trabalhará em processos. Em seguida, na capacitação constante, o RH promoverá o desenvolvimento das competências gerais de cada servidor e as inerentes a cada processo.

Uma equipe de processo devidamente preparada, treinada, capacitada apresenta agilidade e qualidade de resposta às demandas da clientela. Além do mais, favorece o desenvolvimento pessoal dos membros da equipe, desafiando-os a crescerem em competências e habilidades. As equipes tornam-se especialistas nas diversas tarefas do processo.

Um fator a ser observado é o volume de atividades desempenhadas pela equipe, que sempre será superior à soma das partes, o que se chama de sinergia, que é, segundo Mattos (2012), "o processo pelo qual os talentos individuais são combinados". Isso repercutirá na adaptação às novas condições com rapidez e na capacidade da empresa se capacitar a partir da experiência vivenciada. (MOLINA, 2003).

Nas visitas e entrevistas nos setores abordados nesse trabalho verificou-se que a INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL vem tentando alcançar um nível de excelência na prestação de serviços educacionais. Pesquisas de satisfação são feitas anualmente. A CPA vem atuando

sistematicamente na melhoria de seus formulários de pesquisa e avaliação, revelando anualmente os pontos a serem melhorados, de acordo com as pesquisas. Essa preocupação é muito importante, visto que é de conhecimento geral que os clientes estão mais voltados para punir um mal serviço que recompensar um bom.

No que diz respeito ao setor de RH, tem-se notado esforço em mapear as tarefas dos setores, aliadas às competências necessárias para tais. Formulários são feitos e refeitos nesse afã. Apesar dessa constatação, os trabalhos de mapeamento das tarefas e das competências estão paralisados e sem planejamento a curto prazo para serem retomados.

Quanto às pesquisas, ainda demonstram um alto nível de insatisfação de clientes e servidores, como demonstrado nos relatórios da CPA. E, no que diz respeito aos setores pesquisados, poucas modificações têm sido notadas a nível administrativo que possam modificar o atendimento. Algo que é facilmente notado nas pesquisas de avaliação da instituição é que são direcionadas para medir o nível de satisfação somente. A CPA não deve negligenciar outras formas de avaliar o de atendimento, a exemplo das constantes queixas dos chefes de setores, que são uma importante fonte de informação do que pode ser melhorado.

Estas demandas vão desde a necessidade de funcionários em lugar de estagiários, visto que estes últimos tem limitações de ação, bem como a necessidade de ajuste no processo de matrícula nos cursos livres, que por vezes demanda muito esforço por parte do cliente, para resolver suas demandas.

Essas reivindicações chamam a atenção para um aspecto que deve ser observado em todos os níveis de atendimento, que é o nível de esforço do cliente para ser atendido. A Gartner (2019, *apud* GENEZE, 2017), sugere uma pesquisa para medir o grau de **esforço do cliente** para ser atendido. Essa pesquisa parece adequada para prestadoras de serviço, visto que o método de avaliação de satisfação-CES, sigla para *customer effort score* (*pontuação do esforço do cliente*), tem um diferencial, através do qual os “clientes não irão analisar a satisfação em si, mas sim o esforço que o mesmo teve para resolver o seu problema.

Claro que o objetivo da empresa deve ser reduzir essa pontuação ao máximo, visto que, de acordo com a Gartner, **“96% dos clientes com um índice de alto esforço apresentam lealdade reduzida no futuro e 9% relataram baixo esforço e consolidaram a sua fidelidade com a marca”** (GENEZE, 2017, n.p), (grifo acrescentado). De acordo com as observações e informações colhidas por esta pesquisa, provavelmente este teste apontará um alto nível de esforço por parte dos clientes para terem seus problemas resolvidos. Fica a sugestão para a CPA preparar uma pesquisa própria nessa direção.

É propício ressaltar que todas as constatações concernentes a insatisfação dos clientes internos e externos da instituição dificilmente serão resolvidas se forem trabalhadas isoladamente. A proposta desse trabalho é uma abordagem administrativa sistêmica, um “modus operandi” que muda a cultura de foco na facilidade para a instituição cumprir tarefas, para foco nas necessidades do cliente.

Valendo-se das pesquisas feitas, se os setores de RH e de contabilidade da instituição estivessem organizados como equipes de processos, dificilmente alguém deixará de ser ter sua demanda resolvida porque um funcionário faltou ao trabalho. O mesmo aconteceria no setor de secretaria de coordenação, em que as secretárias poderiam ter autonomia para atuar em todos os cursos, desde que os processos fossem alinhados. Assim também os estagiários, que deveriam poder desempenhar o mesmo papel que outros já fazem em outros setores.

A realidade da instituição é que seus processos estão submetendo os clientes a um extenuante e burocrático processo de atendimento físico, o que denuncia uma vontade administrativa de centralizar o atendimento financeiro, mesmo causando aumento de esforço ao cliente. Digno de nota nessa constatação, é que os que atendem os clientes para emissão de boletos e acertos básicos, são também estagiários, e tendo pessoal alocado, no mesmo nível hierárquico, no caso estagiário.

O processo de mudança certamente é trabalhoso e envolve custos, especialmente em contratações. Entretanto, após instaurada o sistema de administração por processos baseada em competências, a produtividade certamente crescerá, os custos com demissões e novas contratações cairão vertiginosamente, a perda de clientes por insatisfação reduzirá drasticamente, o marketing “boca a boca” será expandido, o clima institucional será de cooperação e criatividade. Os benefícios certamente compensarão o investimento.

Finalmente, sempre é bom lembrar no caso específico da instituição, que possui faculdades de administração, secretariado executivo, tecnologia da informação, que se torna bastante incoerente não possuir um serviço de excelência com altos níveis de satisfação e baixo nível de esforço por parte de seus clientes. Esses cursos oferecem um laboratório de criatividade e inovação a disposição da instituição, além de material humano a ser selecionado.

Em tempo, pode-se dizer que a característica confessional da instituição educacional, aliada à natureza de prestadora de serviços, impõe um foco na necessidade dos clientes. Afinal, a filosofia cristã reproduz seu fundador que disse de si mesmo: “O Filho do homem não veio para ser servido, mas para servir” (A Bíblia, Marcos 10:45), e essa declaração, além de carregar em seu bojo o cerne da etimologia da palavra administração, enfatiza o princípio da administração por processos e competências, que é o foco na necessidade do outro, no caso, do cliente.

REFERÊNCIAS

A BÍBLIA. **Evangelho segundo Marcos**. Tradução de João Ferreira Almeida. Edição revista e atualizada. Barueri- Sp: Sociedade Bíblica do Brasil, 2008. 1664p. VT e NT.

ALENCAR, Eunice Lima Soriano de. Desenvolvendo a criatividade nas organizações o desafio da inovação. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-11 Nov./Dez. 1995).

ARANHA, Sônia. Quando as escolas fecham as portas. *In*: BLOG: Centro de estudos prospectivos de educação e cultura. Campinas, SP, 17 de setembro de 2011. Disponível em: <http://blog.centrodestudos.com.br/quando-as-escolas-fecham/>. Acesso em: 15 Mai. 2019.

ARAÚJO, Andréa Cristina Marques de; GOUVEIA, Luís Borges. Uma revisão sobre os princípios da teoria geral dos sistemas. **Revista Estação Científica**. Juiz de Fora, nº 16, julho – dezembro / 2016. Disponível em: <http://docplayer.com.br/60494142-Uma-revisao-sobre-os-principios-da-teoria-geral-dos-sistemas-resumo.html>. Acesso em: 29 Abr. 2020.

AUGUSTO, Cleicle Albuquerque e al. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Rev. Econ. Sociol. Rural** vol.51 no.4 Brasília Oct./Dec. 2013. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0103-20032013000400007>. Acessado em: 30 Abr. 2019.

BARCELAR, Carina & PAULA, Patrícia de. Censo: 218 escolas particulares fecharam de 2013 a 2015 no Rio. **O Globo**. Rio de Janeiro, 22 de set. de 2016. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/rio/censo-218-escolas-particulares-fecharam-de-2013-2015-no-rio20155182>. Acesso em: 15 Mai. 2019.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE Revista de Administração de Empresas**. Vol 44, nº 1, 2004. Disponível em: <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-44-num-1-ano-2004-nid45505/>. Acesso em: 30 Abr. 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Competências no trabalho**: uma análise da produção científica brasileira. *Estudos de Psicologia* 2007, 12(2), 149-158. Disponível em: [10.1590/S1413294X2007000200007](https://doi.org/10.1590/S1413294X2007000200007). Acesso em 30 Abr. 2019.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, 6 (2), jul - dez, 2013,179-191. Disponível em:
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S198382202013000200003&lng=pt&nrm=iso. Acessado em 07 Nov. 2019.

CAMPOS, K. F. A comunicação interna e seu impacto no clima organizacional: uma análise em uma IES confessional. **Revista Formadores**. Vol.11. Nº 4. Novembro de 2018. Cachoeira-Ba, 2018. Disponível em:
<http://www.seeradventista.com.br/ojs/index.php/formadores/article/view/1006>. Acesso em: 28 Abr. 2019.

CARVALHO, Eliane Maria Cherulli. **Gestão de pessoas e de processos**. Brasília: POSEAD, 2010.

Comissão Própria de Avaliação. **Relatório Institucional**. Disponível em:
<http://www.adventista.edu.br/pt/conheca-a-fadba/avaliacoes-institucionais/relatorio-da-cpafadba>. Acesso em: 10 Jun. 2019.

ETHOS-CEERT. Indicadores para promoção da equidade racial. ETHOS, São Paulo, dezembro de 2016, ciclo 2017/2018. Disponível em:
<https://www.ethos.org.br/categoria/publicacoes/>: 28 Abr. 2019.

FASCIO, Vera. **Competências e habilidades**. Disponível em:
<http://cefaprotga.blogspot.com/2008/03/competncias-e-habilidades.html>. Acesso em: 8 Nov. 2019.

GENEZE, Pedro. O que uma pesquisa de satisfação pode dizer sobre a sua empresa? **Neoassist**, 2017. Disponível em <https://blog.neoassist.com/pesquisa-de-satisfacao/>. Acesso em: 11 Jun. 2019.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. RAE: **Revista de Administração de Empresas**, v. 40. n.1. Jan/Mar. 2000. São Paulo: RAE, 2001.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? RAE **Revista de Administração de Empresas**, v. 40. n. 4 . Out./Dez. 2000. São Paulo: RAE, 2001.

MATTOS, Ruy de A. **Gerenciando o Desenvolvimento da Equipe**. Disponível em
<http://portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos-1/gerenciando-o-desenvolvimento-da-equipe>. Acesso em: 01 Mai. 2019.

MOLINA, Manuel Antonio. **Estruturação e Organização de Equipes de Trabalho: o Modelo da Novartis**. USP - Working paper Nº 03/028 – 2003. Disponível em:
www.ead.fea.usp.br/wpapers. Acesso em: 29 Abr. 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 6, pp. 107-124, Jan./Fev. 2017)

SILVA, Lídia Oliveira da e TELES, Denise Dalescio Sá. **Gestão de Pessoas por Competências**. FGF: Brasília, 2010.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processo** – uma abordagem da moderna administração. 3ª ed. Editora Saraiva, 2012.