

# **A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE UM SETOR DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Mayara Gabriela Vieira Azi<sup>1</sup>

José Correia Gonçalves<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Este artigo aborda a importância da administração para as organizações educacionais, expressa que uma boa gestão é fundamental para que as mesmas atinjam as metas. O presente artigo tem como objetivo apresentar uma reflexão sobre as técnicas e práticas de gestão que proporcionam aumentar ou manter a qualidade e produtividade. Mostra também que o bom planejamento e conhecimento das atividades diárias do setor em questão é uma ótima estratégia para o bom andamento do processo. Os principais resultados obtidos foram a averiguação do porquê as requisições estarem com determinada quantidade acumulada, não estarem sendo analisadas, assinadas e devolvidas no prazo. As metodologias utilizadas neste trabalho foram observações *in loco*, pesquisas bibliográficas e entrevistas informais.

Palavras-chave: Organização. Gestão. Educação.

## **THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT OF A SECTOR IN THE EDUCATIONAL BRANCH**

### **ABSTRACT**

This article shows the importance of management for educational organizations, expressing that good management is essential for them to achieve goals. This article aims to present a reflection on the management techniques and practices that provide to increase or maintain quality and productivity. It also shows that good planning and knowledge of the daily

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

<sup>2</sup> Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

activities of the sector in question is a great strategy for the smooth running of the process. The main results obtained were the investigation of why the requisitions are with a certain accumulated quantity, not being analyzed, signed and returned on time. The methodologies used in this work were on-the-spot observations, bibliographic research and informal interviews.

Key words: Organization. Management. Education.

## **1 INTRODUÇÃO**

O tema em discussão neste trabalho é a importância da administração em um determinado setor de uma instituição de ensino superior. O setor em questão tem a função de analisar, solicitar assinatura e realizar a devolução de documentos de estágio enviados por acadêmicos que realizam a graduação na modalidade de educação a distância (EAD).

A pesquisa realizada, originou-se pelo fato do acúmulo de documentos pendentes de respostas e envios. A instituição de ensino em questão vem crescendo significativamente, hoje com quase mil polos espalhados pelo Brasil. Com o crescimento institucional, o número de alunos aumentando, conseqüentemente as requisições vinham aumentando constantemente. A instituição conta com a parceria de uma empresa que presta atendimento e suporte ao acadêmico e polos, produz e realiza os envios de material didático, entre outros. Esta parceria deu-se início após o insucesso da tentativa da instituição de ensino de

O trabalho tem como objetivo geral averiguar onde possíveis falhas para o bom andamento do setor, para que possa saná-las da melhor forma possível. E como objetivos específicos destacar tamanha importância da gestão com qualidade para as instituições de ensino superior e demonstrar que para o desenvolvimento das atividades dos setores educacionais é necessário primeiramente conhecer todo o processo educacional para que seja organizado da maneira mais adequada.

Para o desenvolvimento deste as metodologias utilizadas foram análise das atividades realizadas diariamente pelos colaboradores, observação *in loco*, pesquisas de referências bibliográficas e entrevistas informais. A importância da gestão nos setores das empresas no ramo educacional é de suma importância para evitar problemas futuros, como acúmulos de solicitações, evitando que resulte em clientes descontentes, ocasionando perda destes e com isto podendo manter o padrão de qualidade e satisfação.

O presente artigo abordará primitivamente, o referencial teórico expondo o tema com os principais autores relacionados ao tema em destaque. Na sucessão há o capítulo relacionado ao tema ou problema, onde será descrito a história da empresa de forma concisa de onde se realizou a pesquisa, bem como os principais problemas encontrados e analisados na organização. O capítulo a seguir refere-se a análise teórica e comparativa do tema ou problema onde será exposto os problemas identificados, desse modo destacando as possíveis sugestões de melhoria.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A administração é de extrema importância para que as práticas possam transcorrer e a expansão da organização seja constante. Ainda assim há empresas que não percebem o quão essencial é. Como salienta Maximiano (2007, p. 9): “O processo de administrar é importante em qualquer escala de utilização de recursos: pessoal, familiar, organizacional e social.”

Daft (1999, p. 5) define administração como: “A realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.” A palavra administração pode ser conceituada de diversas maneiras, ajudando a defrontar com diversas situações de maneira mais eficiente e eficaz dentro da organização. Segundo Kwasnicka (1995, p. 17): “A palavra **administrar** tem vários significados. Não há um padrão universalmente aceito para a definição do termo administração.”

A administração tem como finalidade estabelecer processos de como alcançar metas e objetivos, fazendo a organização funcionar. Entretanto destaca Drucker (2002, p. 59): “Administrar uma empresa é equilibrar a variedade de necessidades e metas.”

Ao administrador, compete ainda conforme aponta Melo; Dias; Volpato (2020, p. 32):

Ao administrador, cabe gerenciar os recursos humanos, os materiais e os financeiros da instituição, qualquer que seja a sua característica organizacional: pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. É função precípua do administrador estabelecer as metas, criar políticas internas e gerenciar os fluxos e processos de organização; e ainda realizar a análise destes processos todos, e resultante desta avaliação, dar manutenção a todos eles, readequando as necessidades e otimizando o que está alinhado.

Observa-se que a atividade desempenhada pelo administrador é aplicável e necessária em todas as organizações. Chiavenato (2014b, p. 7) enfatiza que: “O administrador desempenha simultaneamente vários e diferentes papéis.” Administrar, em primeiro momento até parece ser simples, desenvolver as funções, mas não é, o administrador desempenha

funções e papéis de grande importância, sendo eles responsáveis por conduzirem as atividades e tomadas de decisões nas organizações. Evidencia-se que as organizações possuem propósitos e finalidades em comum. Moraes (2004, p. 91) acentua:

Organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca.

Para que a gerência seja eficiente e eficaz é necessário dedicação e uma série de mecanismos focados em melhores resultados, além de conhecimento gestor precisa de motivação e competência. De acordo com Stoner; Freeman (2012, p. 4): “**Administração** Processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar os objetivos estabelecidos.”

Ressalta Drucker (2002, p. 83):

Os objetivos, metas e alvos servem para determinar quais medidas devem ser tomadas hoje para se obter resultados amanhã. São baseados na antecipação do futuro. Exigem que as medidas tomadas se adaptem ao futuro. Sempre equilibrando os meios existentes hoje com os resultados futuros e os resultados do futuro imediato com os resultados de um futuro mais distante.

O planejamento de curto e longo prazo é de suma importância para a empresa que almeja o crescimento e reconhecimento, para além de manter-se no mercado e possa se sobressair perante a concorrência. Para Vasconcellos Filho (1983, p. 7):

O planejamento estratégico é o radar e a bússola da empresa que navega nas águas revoltas do oceano econômico. É também o farol alto e o de neblina para a empresa que viaja em uma noite de tempestade e a cerração intensa. É preciso abandonar a síndrome do curto prazo e levantar a alça de mira das empresas. Aguardar por uma calmaria é um comportamento ingênuo.

Para colocar em prática o planejamento é fundamental organizar. Segundo Oda; Marques (2018, p. 79): “A função *organizar* serve para adaptar e ajustar as instituições às orientações propostas nas estratégias [...]”

Para obter êxito as empresas buscam agrupar funções com atividades iguais ou semelhantes, no intuito de organizar a equipe, para melhor coordenação. Ressalta Newman (1991, p. 134):

As atividades administrativas e de organização tem que ser divididas em séries de encargos que possam ser atribuídas a determinadas, fixando-se as relações entre estas, a fim de assegurar que seus esforços sejam coordenados para um objetivo básico. Em outras palavras é preciso organizar a equipe.

O planejamento estratégico tem o intuito de estabelecer um sentido, através de objetivos válidos, identificando as necessidades e oportunidades da organização. Enfatiza Galbraith; Lawler III et al (1995, p. 72): “O planejamento estratégico é outra atividade organizacional que pode ser uma forma de aprendizado organizacional.”

Visto ainda que quando exercida com êxito obtém-se resultados positivos, alcançando as metas traçadas. Ressalta Motta (1998, p. 9): “A boa organização de uma empresa é a condição indispensável para que todo o processo de racionalização do trabalho tenha bons resultados.”

Com isso considera-se que irá minimizar a possibilidade de que os gestores tomem decisões atuais que possam comprometer o futuro. Há diferentes necessidades na organização, por este é necessário que seja um processo de construção que deve atingir os diferentes níveis da empresa. Salienta Levy (1992, p. 17): “A organização deve ser flexível e sujeita à estratégia [...], organizar é o que um gerente faz para determinado trabalho seja executado o mais eficiente possível.” Dentre as funções da administração se tem ainda a Direção que tem por objetivo definir pessoas, trabalhar a motivação e comunicação entre os membros da organização. Afirma Silva (1997, p. 66): “O trabalho de direção é um dos mais importantes, pois o sucesso ou fracasso de um empreendimento está na razão direta das pessoas que o conduzem.” Completando, sabe-se que a comunicação passou a ser vista dentro das organizações como um fator estratégico e reconhecida como comunicação organizacional. Tomasi; Medeiros (2010, p. 64) lembram que:

Atualmente, a comunicação é considerada função estratégica da empresa. Por isso, define-se comunicação empresarial como uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, relacionada aos mais altos escalões da empresa; tem por objetivo manter ou mudar para favorável, se for negativa, a imagem da empresa junto ao seu público.

A falta de comunicação dentre os envolvidos no processo resulta em desvantagem a capacidade profissional. Salienta Chiavenato (2014a, p. 3): “[...] estão relacionadas ao trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar, e resolver conflitos pessoais e grupais.”

Considera-se também a importância de um controle de gestão adequado de acordo com as necessidades da empresa. O controle tem por sua função, supervisionar as práticas com intuito de averiguar se os resultados foram alcançados. Trewatha; Newport (1982, p. 213) comentam que: “[...] o controle é exercido para manter conformidade entre o resultado real e o esperado.”

As ações e as tomadas de decisões estão correlacionadas. Carneiro (2012, p. 22) afirma que: “[...] elas são interdependentes pelo fato de uma nova etapa só poder ser concluída e, além disso, a eficácia de uma etapa depende da eficácia da etapa anterior [...]”

Todos os processos da organização estão interligados, alguns com impacto maior sobre a organização, mas todos apresentam dependências. Fritz (1997, p. 23) conclui que:

“Cada peça influencia o comportamento da outra. A estabilidade é formada pelo *relacionamento* de cada peça com a outra.”

De acordo com as circunstâncias, é evidente que a gestão qualificada é indispensável, e hoje em dia as empresas vem demonstrando um interesse em capacitar seus colaboradores. Com este pode-se ressaltar que o desempenho, qualidade e agilidade sem contar com a segurança em realizar os processos com eficácia serão maiores.

Gestores quando imbuídos no processo de melhoria conseguem a obtenção de resultados de curto e longo prazo com melhorias constantes no dia a dia.

### **3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA**

A empresa em questão recebe aqui o nome de Rede de ensino Alpha, empresa do ramo educacional que foi fundada em 1998, seu fundador um grande empreendedor que acreditou na população serrana e em seus ideais, formando hoje um dos maiores e melhores grupo de ensino no Brasil.

A Rede de Ensino Alpha possui sua matriz em Lages SC e conta com mais de 900 polos no Brasil, distribuídos por diferentes estados da federação, está presente em mais de mil cidades em todas as regiões. Com estes polos atende-se grande parte da população Brasileira.

O Centro Educacional Alpha vem ofertando um grande número de vagas para o ensino superior, dentre estes, graduação e pós-graduação. O mesmo possui um grande destaque no mercado, principalmente pelo significativo número de bolsas ofertadas pelos programas UNIEDU e PROUNI, gerando muitas oportunidades de cursar o ensino superior. O público alvo são os alunos concluintes do ensino médio do ano anterior em questão, mas acredita-se que hoje tem-se um grande número de brasileiros voltando a estudar após um longo período.

A matriz ocupa um terreno de aproximadamente 26 mil metros quadrados, aproveitado em sua totalidade com edificações, passeios e áreas de esporte e lazer. A estrutura conta com 109 salas de aula e 81 laboratórios, além de moderna biblioteca com acervo de 70 mil volumes. Conta ainda com 5 mil metros quadrados destinados a praças e áreas de convívio para os acadêmicos, com lojas e praça de alimentação. O Complexo esportivo possui pista de atletismo, campo de futebol e quadras poliesportivas. Para eventos, o Campus dispõe de teatro com capacidade para 500 pessoas, além de um auditório com capacidade para 100 pessoas. O papel social é desempenhado na Casa da Cidadania, onde os acadêmicos aplicam na prática o que aprenderam, resolvendo os problemas da comunidade.

Setor de Protocolo localizado no acesso principal à Instituição, é o espaço onde o acadêmico pode fazer solicitação de documentos, abertura de protocolos para a secretaria acadêmica, obter informações sobre o funcionamento dos cursos, tesouraria e secretaria, extrato de horas, solicitar senha para acesso às notas na internet, pedido de inclusão de nome no diário de classe, retirada do diploma, enfim todo o procedimento burocrático da instituição para o acadêmico, conta ainda com o setor de estágios. Setor de estágio, é o setor em que foi realizada a pesquisa. Este setor tem como principais produtos e serviços o recebimento, análise e envio de documentos exigidos para realização de estágios de alunos matriculados nesta instituição de ensino.

Os principais clientes certamente são os alunos que buscam experiência e inserção junto ao mercado de trabalho. Como fornecedores tem-se a parceria de prefeituras, agentes de integração, secretarias, empresas dentre outros que oportunizam a realização de estágios.

A instituição de ensino tem um alto posicionamento no mercado, atuando a mais de 20 anos no mercado. Em suas diversas campanhas de matrícula, há sempre um engajamento entre alunos e colaboradores, superando as expectativas. É a 2ª melhor instituição de ensino no estado de Santa Catarina segundo o guia do estudante. Ocupada o pódio catarinense e brasileiro na avaliação do MEC, quando o quesito é qualidade de ensino entre as instituições privadas com fins lucrativos com IGC 4 na faixa e vários cursos com CPC conceito 5.

A rede de ensino tem como principais concorrentes a Universidade do Planalto Catarinense e Centro Universitário Leonardo da Vinci. Apesar da ótima estrutura da instituição de ensino, o setor em análise conta com uma estrutura um pouco defasada, possui equipamentos desatualizados, sendo estes computadores, impressoras e scanners. O setor em estudo conta com três colaboradores responsáveis pelo funcionamento dos processos de Estágio.

As empresas, prefeituras e agentes de integração encaminham as vagas de estágio disponíveis, a instituição de ensino solicita que a empresa parceira X remeta aos alunos através do portal institucional, então os interessados procuram o local de oferta se candidatando a vaga. Se selecionado, o local de oferta procura a instituição de ensino através de telefone ou e-mail para realizar um convênio entre ambos, quando já não existente, após é realizado um termo de compromisso, entre aluno, instituição de ensino e agente de integração, onde deverá constar todos os dados de ambos, inclusive, dias, horários que será realizado o estágio, assim como bolsas quando se tratar de estágio não obrigatório. O termo de compromisso deve ser enviado pelo aluno através do portal institucional, e-mail ou quando necessário a via original, através dos correios visto a porcentagem maior de alunos reside em

outras cidades. Após recebido o setor em análise realiza as conferências, como matrícula regular dentre outros, quando tudo ok solicita ao responsável pelas assinaturas que assine para remeter novamente ao aluno, e por fim dar início ao seu estágio.

De acordo com as averiguações constatou-se algumas falhas no setor em análise, pertencentes a área de organização, comunicação e planejamento, consistindo em:

- Comunicação: na empresa em questão há uma dificuldade sobre o quesito comunicação com empresa parceira X que um dos serviços prestados é o atendimento ao aluno.

- Planejamento: a organização não possui um planejamento sobre as atividades que serão realizadas diariamente, há uma grande desordem sobre os afazeres de seu cotidiano. Atualmente a instituição de ensino conta com 3 colaboradores neste setor.

- Organização: sobre este há uma desorganização, caixas, papéis misturados e perdidos, o que acaba sendo um desperdício de tempo muitas vezes o colaborador precisa dedicar se a encontrar um documento que não se faz ideia aonde possa estar.

- Treinamento: contratação quase sempre é de candidatos sem experiência, para funções que exige uma rápida adaptação e sem um treinamento adequado. A empresa ainda não costuma executar com regularidade treinamentos.

- Controle: não há um controle por parte a gestão sobre as atividades que estão sendo desempenhadas por cada colaborador.

- Padronização: falta de padronização em processos realizados diariamente, não há um padrão em declarações, atestados o qual é imprescindível por se tratar de documentos e para manter a ordem sobre a demanda documental.

- Baixa remuneração: os salários proporcionados são abaixo das instituições do ramo.

- Equipamentos: os equipamentos para trabalhos disponíveis são desatualizados, máquinas antigas, o qual ocasiona uma perda enorme de tempo.

#### **4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA**

Na empresa em análise evidenciou-se que há uma grande falha na comunicação no processo administrativo, cabe a empresa X informar e explicar aos alunos de que forma deve aberto uma nova requisição, como ocorre o processo e o status da sua solicitação. A

instituição de ensino Alpha realiza os processos após a solicitação do aluno, averigua se o aluno está com a matrícula regular, e solicita que o orientador realize o preenchimento dos documentos pertinentes ao processo. O lapso acontece quando a empresa X que deveria passar as informações sobre o status da sua solicitação, não sabe como se encontra determinada solicitação. Salienta Tavares (2007, p. 14): “Sendo a comunicação a base de qualquer processo administrativo, é imprescindível trabalhá-la de forma planejada. Quando isso ocorre, ela tem a fantástica capacidade de resultar em vários fatores positivos na organização.”

Diante da situação observada, orienta-se que seja criado um campo como “observações” visualizado apenas internamente, dentro do sistema já utilizado para que cada alteração que haja, a empresa X possa estar ciente e saber informar ao aluno se já foi assinado ou não, se já foi preenchido, se o reenvio já aconteceu, qual foi a forma de envio, se foi via correio informar o código de rastreio para que o aluno possa saber onde encontra-se este documento.

Na empresa Alpha não há um planejamento nas atividades realizadas diariamente, existem atividades que são de responsabilidade deste setor, mas os colaboradores deste setor não possuem atividades determinadas, cada um executa quais acham que devem ser executadas. Conforme destaca Lacombe (2012, p. 28): “Planejamento é a determinação da direção a ser seguida pra se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível.”

Desta forma instrui-se que seja realizada um planejamento das atividades impostas diariamente aos colaboradores e também nas tarefas a serem realizadas em médio e longo prazo. Cada colaborador deverá ser responsável por determinada operação e caberá ao gestor supervisionar se está sendo elaborada conforme proposto no planejamento. Assim acredita-se que o funcionamento possa ser mais ágil e eficiente, onde a satisfação entre os funcionários e clientes certamente aumentarão. Enfatiza Ribeiro (2010, p. 8): “Planejamento estratégico é o processo de elaboração da estratégia, projetando os objetivos e resultados esperados a longo prazo; considera a relação existente entre a empresa e seu ambiente e deve ser abrangente, envolvendo a toda empresa.”

Observou-se também a desordem neste setor. Documentos a serem arquivados em caixas, em cima dos armários para arquivamento, pilhas de documentos em cima das mesas. O que ocasiona diversas situações desagradáveis, quando requer algum documento é necessário por muitas vezes procurar em diversas pilhas sobre as mesas e arquivos. Os

códigos de rastreio das postagens realizadas através dos correios, são arquivados em um caixa, sem qualquer ordem nem se quer ordem de datas, quando o código é solicitado pelo aluno, é necessário procurar nesta caixa gerando uma grande perda de tempo, trabalhando a favor do urgente e deixando para depois esta atribuição de suprema relevância. Notabiliza Levy (1992, p. 33):

Quando o meio é muito flutuante e os requerimentos operativos são urgentes, os diferentes níveis gerenciais tendem a se orientar a curto prazo. A síndrome comum nas empresas não preocupadas com esses assuntos é deixar o importante de lado a favor do urgente. As empresas “estrategizadas”, no entanto, estão totalmente conscientizadas e organizadas para lidar com as duas correntes simultaneamente. A rotina e ruptura.

Será um a fazer a mais, mas que poupará uma grande perda, que é a perda de tempo nas procuras. Sugere-se que seja organizado uma planilha. Assim que o comprovante de postagem, onde consta o código de rastreio é devolvido colaborador responsável por realizar as postagens, seja inserido nesta planilha na qual será introduzido, a data, código de rastreio, tipo de documento que foi enviado e o destinatário. Assim sempre que for solicitado será averiguado somente neste que constará todas as informações necessárias. Afim de facilitar também a comunicação, compartilhar esta planilha simultaneamente com a empresa X que informará ao aluno. Segure-se ainda que seja organizado o arquivo físico pela ordem de datas, caso ainda necessite uma conferência.

Constatou-se ainda a falta de treinamento sobre os contratados. A instituição de ensino realiza a contratação com frequência de colaboradores que não possuem experiência no ramo, o que poderia não ser desvantajoso se houvesse um treinamento adequado aos operantes dos processos. Acentua Chiavenato (1999, p. 295):

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus encargos, influenciando seus comportamentos.

Sobre os objetivos do treinamento, Marras (2000, p. 148) colocou que:

\* Aumento direto da produtividade: na medida em que o treinamento propicia a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas, haverá melhoria nos tempos da produção, movimentos e, portanto, na relação entre insumos, fatores de produção e resultados no trabalho.

\* Aumento direto da qualidade: a qualidade do trabalho tende a ser otimizada forma diretamente proporcional ao conhecimento que o trabalhador tem sobre aquilo que é bem-feito e sobre o grau de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo.

Sendo assim propõe-se que a instituição Alpha realize um treinamento constante, não somente em seus colaboradores novos, mas também naqueles que já compõe o quadro de funcionários sempre que necessário. O que seguramente aumentará a segurança de seus operantes ao realizar a atividade proposta. Com estes aptos consequentemente resultará em

uma lucratividade maior a esta organização, além de clientes satisfeitos pela agilidade e eficácia.

Detectou-se ainda a falta de controle por parte da gestão. O gestor deste setor não tem um controle sobre as atividades que são desempenhadas, observou-se que o mesmo não tem controle sobre número de requisições que ocorreu no dia, muitas vezes o colaborador X tem um número maior de afazeres durante o dia do que o colaborador Y, no entanto ocorre uma situação fora da rotina que precisa ser resolvida, então o gestor certamente deveria designar o colaborador Y, pelo menor número de afazeres que tem neste dia, mas como ele não tem o controle deste acaba designando o colaborador X, o que ocorre uma sobrecarga de atividades. Horngren; Foster; Datar (2000, p. 636) afirmam que: “É o meio de se obter e utilizar a informação para ajudar e coordenar as decisões de planejamento e controle em uma organização e para orientar o comportamento do empregado. O objetivo do sistema é melhorar as decisões coletivas dentro de uma organização.”

Sugere-se de acordo com o observado que haja um maior controle por parte da gestão. Recomenda ainda que seja capacitado o gestor para melhoria dos resultados. Com isto o supervisor terá aptidão para medir e avaliar o desempenho da execução das atividades propostas observando assim se os resultados das ações serão positivos.

Outra falha apontada foi a falta de padronização nas atividades, processos e documentos. Documentos como atestados de frequência, atestados de matrícula não existem um padrão, cada colaborador executa no seu padrão. Sendo assim um aluno quando solicita um documento pode existir, mais que um modelo, isso vai depender do funcionário que emitiu. Campos (1999, p. 4) define padrão como:

Documento condensado estabelecido para um objeto, desempenho, capacidade ordenamento, estado, movimento, sequência, método, procedimento, responsabilidade, dever, autoridade, maneira de pensar, conceito, etc., com o objetivo de unificar e simplificar de tal maneira que, de forma honesta, seja conveniente e lucrativo para as pessoas envolvidas.

Com intuito de melhoria, aconselha-se a elaborar um padrão nas atividades e documentos emitidos. Com isto diminuirá o risco de falsificação, impondo e transmitindo muito mais confiabilidade nas atividades desenvolvidas a seus clientes e pessoas interessadas.

Outra situação observada nesta empresa é a remuneração baixa. Repara-se que a salário ofertado esta abaixo do normativo ofertado por empresas do ramo educacional. O que gera uma rotatividade maior de funcionários. Para Dutra (2012, p. 182) salário é:

É a remuneração recebida pelas pessoas em troca do seu trabalho. Geralmente, é uma remuneração fixa e pode ser determinada com base no cargo exercido pela pessoa, nas habilidades requeridas e possuída ou nas competências exigidas e entregues pelas pessoas.

Dutra (2012, p. 181) ressalta também que:

A remuneração tem componentes intrínsecos, importantes, como todo processo de valorização. A remuneração traduz em muitas situações a importância relativa da pessoa e seu status profissional para o mercado. Ao tratarmos a remuneração como fator objetivo, perdemos a perspectiva de todo valor simbólico em nossa sociedade.

Para reparar este impasse é necessário que a empresa ofereça salários iguais ou maiores que a categoria, também será de grande valia que a empresa trabalhe com planos de carreiras e diferenciais, como por exemplo vale alimentação, planos de saúde. A direção poderá ofertar aos colaboradores já existentes oportunidades de melhoria de trabalho, pela eficácia no trabalho desenvolvido. Isso irá diminuir e a rotatividade de funcionários, mantendo e selecionando colaboradores mais competentes e dispostos, trabalhando também a motivação.

Outro fator observado são os equipamentos ultrapassados, os computadores apontam lentidão, impressoras e scanners com tecnologias antigas, tendo que muitas vezes realizar o processo de frente e verso de uma impressão ou digitalização manualmente. Funcionários acabam ficando desmotivados e cansados pelo trabalho penoso que poderia ser muito mais rápido e lucrativo com equipamentos modernos. Assim destaca Chiavenato (2005, p. 432):

Assegure que as pessoas respirem o ar fresco; evite materiais que emitem odores ou toxinas; proporcione um ambiente livre de fumaça; adote dutos limpos e secos; preste atenção às queixas das pessoas. Registre as reclamações e tome as providências quanto à higiene do trabalho; proporcione equipamentos adequados. Evite traumas físicos com o uso da ergonomia. Ergonomia significa adequação ao ambiente e condições de trabalho com o indivíduo. Cada pessoa é diferente e requer o uso de equipamentos que se ajustem às suas características individuais.

Com tudo se evidencia que a melhoria de equipamentos aumentaria a lucratividade da empresa. Integraliza Chiavenato (1998, p. 31): “Quanto mais automatizada a produção (tecnologia de capital intensivo), menor a participação dos salários nos custos da produção.”

Com tudo elevaria a motivação dos colaboradores. Sugere-se então a empresa em análise que seja aplicada as sugestões supracitadas acima para melhoria e crescimento contínuo, com qualidade nos serviços ofertados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A elaboração deste trabalho foi fundamental para perceber que para o êxito de uma empresa é necessário além de conhecimento, aplicação e participação plena de todos os componentes da organização, incluindo todos os níveis. Na empresa em estudo foi necessário também rever os processos, bem como aumento de funcionários, tecnologia e equipamentos modernos e atualizados. Com o aumento da demanda de aquisições, precisou-se aumentar o número de colaboradores. Nada seria possível se não houvesse uma gestão adequada, para

alinhar os processos e alcançar as metas estabelecidas pela empresa, no entanto investiu-se também na capacitação do gestor.

Conclui-se que é de grande valia saber que para permanecer no mercado com tanta competitividade e modalidade de cursos ofertados há a necessidade de um diferencial, sendo que hoje a agilidade e organização são diferenciais pela empresa em análise. Para chegar a tal resultado da análise foi preciso um estudo de campo, para conhecer melhor os colaboradores e pessoas envolvidas no processo, também suas habilidades e métodos para o bom planejamento possibilitando uma visão mais ampla da competência perante os clientes.

É importante ressaltar a importância do elo entre o colaborador e a empresa, ambos dependem um do outro para sobreviver, no entanto a organização necessita do funcionário para alcançar seus objetivos e metas, visando a lucratividade desejada.

Com a elaboração deste trabalho foi possível verificar aonde estavam acontecendo os lapsos, que não estavam sendo observados ou não eram vistos como algo que deveria ser melhorado, e com realização do estudo ficou visível a melhoria para melhor andamento do setor.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, V. F. **Qualidade total:** padronização de empresas. Belo Horizonte: EDG, 1999.

CARNEIRO, M. **Administração de organizações:** teoria e lições práticas. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** Barueri: Atlas, 2014a. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520436691/pages/3>>. Acesso em: 18 maio 2021.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração:** abordagens prescritivas e normativas. 7. ed. Barueri: Manole, 2014b.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho.** São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATTO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos as organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DAFT, R. L. **Administração.** 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DUTRA, J. de S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendência e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2012.

DRUCKER, P. F. **Práticas da administração de empresas.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FRITZ, R. **Estrutura e comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1997.

GALBRAITH, J. R.; LAWLER III et al. **Organizando para competir no futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. **Contabilidade de custos.** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria geral da administração.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Biblioteca Virtual Saraiva. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:583849>>. Acesso em: 10 julho 2021.

LEVY, A. R. **Competitividade organizacional.** São Paulo: Makron Books, 1992.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, M. de T.; DIAS, S. R.; VOLPATO, A. N. **Criatividade e inovação no contexto organizacional.** Florianópolis: Contexto digital, 2020.

MORAES, A. M. P. **Introdução à administração.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução.** 22. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ODA, E.; MARQUES, C. F. **Introdução a administração.** 3. ed. Curitiba: Iesde Brasil, 2018.

NEWMAN, W. H. **Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

RIBEIRO, A. de L. **Teorias da administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, A. T. da. **Administração de controle.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2007.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. **Comunicação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TREWATHA, R. L.; NEWPORT, M. G. **Administração**: funções e comportamento. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1982.

VASCONCELLOS FILHO, P. de. **Planejamento e controle empresarial**: em uma abordagem sistêmica. Rio de Janeiro: LTC, 1983.