



SUBMISSÃO DE PROJETO DE PRÁTICA EFICAZ AO PNGE 2018

Implantação da Central de Relacionamento –
Uma CSC: Central de Serviços Compartilhados

Canoas, 2018.



**CENTRAL DE
RELACIONAMENTO ULBRA**



Sumário

1. PRÁTICA EFICAZ DE GESTÃO EDUCACIONAL.....	3
1.1 Histórico da prática eficaz	3
1.1.1. Cronograma do projeto	4
1.2 Objetivos da prática eficaz	4
1.2.1. Objetivo geral	4
1.2.2. Objetivos específicos.....	4
1.3. Público-alvo atingido.....	5
1.4. Descrição das atividades implantadas.....	5
2. LIDERANÇA.....	6
2.1. Equipe envolvida com a prática.....	6
2.2. Participação da alta direção.....	7
3. FOCO.....	8
4. RESULTADOS.....	8
4.1. Formas de avaliação	8
4.2. Orçamento.....	9
4.3. Análise financeira.....	10
4.4. Indicadores acadêmicos.....	10
4.5. Indicadores de produtividade e/ou de satisfação dos colaboradores	11
4.6. Indicadores de satisfação de clientes	12
4.7. Indicadores de captação de clientes	13
4.8. Resultados obtidos junto à comunidade	13
4.9. Indicadores de sustentabilidade	14
4.10. Outros indicadores de resultados organizacionais	14
4.10.1. Indicadores tangíveis.....	14
4.10.2 Indicadores intangíveis.....	14
5. LIÇÕES APRENDIDAS	16
6. AÇÕES DE CONTINUIDADE	18



NOME DA INSTITUIÇÃO: Universidade Luterana do Brasil
SEGMENTO: IES – Instituições de Ensino Superior
CATEGORIA: Gestão Administrativa e de Comunicação
TÍTULO DA PRÁTICA: Implantação da Central de Relacionamento – uma
CSC: Central de Serviços Compartilhados

BREVE HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

A Ulbra é uma Instituição com 45 anos de existência, mantida pela Associação Educacional Luterana do Brasil (AELBRA). Presente do Rio Grande do Sul, Norte e Centro Oeste através de suas mantidas: Universidades, Institutos (ILES) e Centro Universitários (CEULS), atuando na graduação presencial e EAD, pós-graduação presencial e EAD e Escolas. Apontada pelo Censo de Educação Superior como a maior Universidade Gaúcha e a 18ª do Brasil (ranking de 2015), no quesito número de alunos matriculados. (anexo, figura 1)

Suas ações são norteadas pelo PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2022 e Planejamento Estratégico, onde cito as quatro premissas: Encantar o Aluno; Valorização das Pessoas; Reforçar a Identidade Luterana e Equilíbrio Financeiro.

1. PRÁTICA EFICAZ DE GESTÃO EDUCACIONAL

1.1 Histórico da prática eficaz

Na busca por “encantar” o aluno e excelência no atendimento e processos administrativos, indo ao encontro da necessidade de centralização do atendimento e dos serviços acadêmicos da Universidade em um único espaço físico, surgiu o projeto da CSC – Central de Serviços Compartilhados.

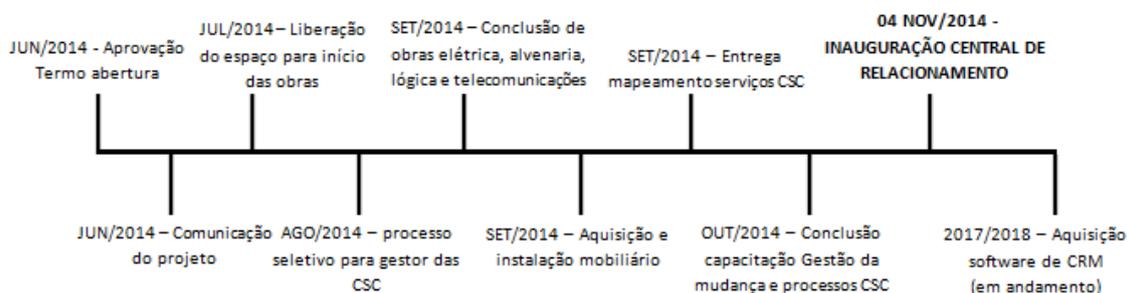
Algumas reuniões foram necessárias até que em junho de 2014 ocorreu à aprovação do Termo de Abertura do projeto pela Diretoria Executiva da Mantenedora e a partir desta data, as etapas de execução do cronograma iniciaram até a inauguração em 04/11/2014. Foram meses de muita dedicação para que todos os critérios estabelecidos fossem cumpridos de forma a atender (e superar) as expectativas.

A CSC, denominada “CENTRAL DE RELACIONAMENTO” é uma tendência nas Universidades e no mercado empresarial.

Passados três anos da inauguração, mantém-se como um projeto inovador e reflete o atual PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, onde a nossa Missão é “Ser comunidade de aprendizagem eficaz e inovadora” e visão “Consolidar-se, até 2022, como instituição de excelência acadêmica e administrativa”. (anexo, figura 2)



1.1.1. Cronograma do projeto



1.2 Objetivos da prática eficaz

1.2.1. Objetivo geral

Implantar a Central de Serviços Compartilhados, com a centralização em um mesmo espaço físico do atendimento e principais serviços acadêmicos da Universidade.

1.2.2. Objetivos específicos

- Reduzir em 10% o custo com folha nos setores que farão parte da Central de Serviços Compartilhados;
- Mapear 100% dos macro processos desenvolvidos pela Central de Serviços Compartilhados;
- Estabelecer 5 indicadores de medicação dos serviços prestados pela Central de Serviços Compartilhados;
- Adaptar a ferramenta de CRM e incorporá-la nos Serviços da Central de Serviços Compartilhados (em processo de melhoria contínua);
- Aprimorar a ferramenta de gestão do conhecimento adequando-a as necessidades da Central de Serviços Compartilhados;
- Taxa de retorno do projeto;
- Introduzir e divulgar o conceito de “central de serviços compartilhados” de forma a servir de suporte a todas as unidades da Universidade, setores internos e alunos, em todos os graus de ensino.

Como algumas consequências dos objetivos acima descritos alcançados, podemos citar:

- Encantar o Aluno (premissa do Planejamento Estratégico);
- Valorização das pessoas (premissa do Planejamento Estratégico);
- Gestão profissionalizada e unificada;
- Gestão alinhada com Missão, Visão, Princípios e Valores Institucionais;
- Visão sistêmica;
- Agilidade e comodidade no atendimento aos alunos;
- Melhoria da comunicação com os alunos, com os colaboradores internos e com demais setores;
- Qualificação da equipe através de capacitações técnicas e comportamentais;
- Gestão de resultados com indicadores de desempenho;



- Implementação de ferramentas de gestão: 5S, 5W2H, Ishikawa (espinha de peixe); Mapa mental; PDCA, Folhas de verificação; *feedback* e outros;
- Avaliação de desempenho;
- Implantação da atividade de Controle e Qualidade;
- Suporte a todas as unidades da Universidade.

1.3. Público-alvo atingido

O nosso público alvo são os alunos, nossa razão de existir, porém ressalta-se que com a Central de Relacionamento toda a comunidade acadêmica foi beneficiada.

Abaixo, cito as partes interessadas e envolvidas no projeto:

Alunos	Diretoria de Logística do EAD	Central de Atendimento Presencial
Pró-Reitor Acadêmico	Diretoria de TI	Central de Atendimento EAD
Pró-Reitor de Planejamento e Administração	Diretoria de Ação Social e Filantropia	Créditos Educativos e Bolsas (FIES e PROUNI)
Diretoria de Planejamento	Diretoria de Extensão e Assuntos Comunitários	Atendimento Financeiro
Direção do Campus Canoas e demais campi	Convênios Empresariais	Biblioteca
Ouvidoria	Funcionários	Professores
Diretoria de Comunicação Social	Recursos Humanos	Secretaria Geral
Secretárias de Curso	CPA	Diretoria de Ensino
Telefonia		

1.4. Descrição das atividades implantadas

A Central de Relacionamento centraliza o atendimento e os processos acadêmicos da Universidade, com atendimento nos processos/ serviços apresentados abaixo:



Legenda:

- **BOLSA SOCIAL** - Abrangência Nacional. Graduação presencial e EAD e Escola.
- **CALL CENTER EAD** - Abrangência Nacional. Graduação EAD e Comunidade externa.
- **CALL CENTER PRESENCIAL** - Abrangência Nacional. Graduação presencial e Comunidade externa.
- **CONTROLE E QUALIDADE** - Abrangência RS (Multicampi).
- **DOCUMENTAÇÃO GERAL** - Abrangência Canoas. Graduação presencial.
- **FIES** - Abrangência Canoas. Suporte a Unidades. Graduação presencial.
- **FINANCEIRO ACADÊMICO** - Abrangência Nacional. Graduação presencial e EAD, Pós-graduação presencial e EAD e Escolas.
- **GESTÃO PREDITIVA (EVASÃO)** - Abrangência RS (Multicampi) Graduação presencial e EAD.
- **OUVIDORIA** - Abrangência Nacional. Graduação presencial e EAD, Pós-graduação *latu senso* e *stritu senso* presencial e EAD, Escolas e Comunidade Externa.
- **PROUNI** - Abrangência Canoas. Suporte a Unidades. Graduação presencial e EAD.
- **TELEFONIA** - Abrangência Nacional. Graduação presencial e EAD, Pós-graduação presencial e EAD, Escola e Comunidade externa.

2. LIDERANÇA

2.1. Equipe envolvida com a prática

Com a implantação da Central de Relacionamento, todos os setores abaixo relacionados foram centralizados e constituiu-se um único setor, no mesmo espaço físico, sob única gestão (gerência) e com líderes de processo (alguns oriundos dos setores quando descentralizados) e respectivas equipe



técnico-administrativa (aproximadamente 50 pessoas), conforme descrito abaixo:

CENTRAL DE RELACIONAMENTO

Gerente de Relacionamento – Camilla Backer

Responsável pela implantação e gerenciamento da Central de Relacionamento

- **BOLSA SOCIAL.** Líder de processo Marcel Schneider
- **CALL CENTER EAD.** Líder de processo Paula Randon
- **CALL CENTER PRESENCIAL.** Líder de processo Paula Randon
- **CONTROLE E QUALIDADE.** Equipe Aline Rosa, Camila Gritti e Simone Schmitt
- **DOCUMENTAÇÃO GERAL.** Líder de processo Aline Rosa
- **FIES:** Líder de processo Marcelo Fraga
- **FINANCEIRO ACADÊMICO:** Líder de Processo Géssica Braz Fraga
- **GESTÃO PREDITIVA (EVASÃO).** Líder de processo Carolina Borges
- **OUVIDORIA.** Líder de processo Marcel Schneider
- **PROUNI:** Líder de processo Marcelo Fraga
- **TELEFONIA.** Líder de processo Paula Randon

A Central de Relacionamento situa-se no Campus Canoas da Universidade (Avenida Farroupilha 8001, prédio 5. Bairro: São José. CEP 92425-900. Canoas/ RS), matriz na Universidade.

2.2. Participação da alta direção

O projeto da Central de Relacionamento foi concebido pelo (na época) Diretor Executivo da Mantenedora e teve como gerente do projeto a Diretora Financeira da Mantenedora. O envolvimento e comprometimento de todos foram de suma importância para aprovação e execução de cada etapa. Um trabalho árduo, complexo, com envolvimento de muitos setores/ pessoas, porém executado com êxito devido todo o planejamento desenvolvido pela liderança estratégica do projeto.

O sucesso do projeto também é consequência de ser um projeto da alta gestão, de cima para baixo, com o engajamento de todos em prol do objetivo. É muito importante quando se há quebra de paradigmas e mudança de cultura, um trabalho estruturado de gestão de conflitos, motivação, sensibilização e capacitação dos setores e equipes.

A Central de Relacionamento, apesar de localizada no Campus Canoas (sede da Mantenedora), presta suporte para diversos campi (conceito de CSC – Central de Serviços Compartilhados) tendo como cliente as suas mantidas. Por esse motivo, relaciona-se diretamente com a Reitoria, Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (Multicampi: RS e EAD), Direção do Campus Canoas e demais Diretores das outras mantidas, Direção dos serviços atendidos (Diretoria de Ação Social e Filantropia, Diretoria Financeira, Diretoria de EAD, Diretoria de Legislação e Registros dentre outras).



O envolvimento é constante e necessário. O comprometimento de todos faz com que juntos possamos alcançar os objetivos Institucionais, citando os princípios e valores essenciais da Instituição de “*comprometimento com o aluno, com a qualidade e com a comunidade*”.

Houve uma sinergia de propósitos e observou-se o entendimento que a Central de Relacionamento é um avanço para a Universidade e toda a comunidade se beneficiaria.

3. FOCO

Indo ao encontro da premissa do Planejamento Estratégico de “Encantar o aluno”, a Central de Relacionamento tem como foco o **Acadêmico**, nosso aluno, razão de existir. Contudo, conforme Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2017-2022), onde a nossa visão é “*Consolidar-se, até 2022, como instituição de excelência acadêmica e administrativa*”, pode-se constatar o benefício para nossos clientes, docentes, funcionários técnico-administrativos e comunidade.

4. RESULTADOS

4.1. Formas de avaliação

Para que o projeto tivesse o máximo de aderência às necessidades dos alunos e comunidade geral, foram realizadas reuniões de identificação das expectativas com as partes interessadas. O envolvimento de todos foi fator diferencial para o planejamento, execução e resultados alcançados.

Pró-Reitoria acadêmica	Diretora de Planejamento	Alunos
Pró-Reitoria de Planejamento e administração	Diretoria de Ação Social e Filantropia	Secretarias de curso
Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários	Gestores dos setores de TI, Ouvidoria, EAD, RH, Comunicação Social, Coordenação de Ensino	Equipes de Atendimento (gestores dos setores antes da centralização)
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação	Direção Geral do campus Canoas	Professores

Outros instrumentos foram utilizados para subsidiar na tomada de decisão em prol da implantação da CSC, pode-se citar:

- **CPA – Comissão Própria de Avaliação** (Processo de auto avaliação Institucional. Periodicidade: anual)



Através de pesquisa eletrônica e da análise dos resultados oriundos da Autoavaliação Institucional é elaborado, em conjunto com Reitoria, Pró-Reitorias, Diretorias, Direções das Unidades e demais gestores, uma análise crítica destacando os pontos positivos e a melhorar de cada um dos cinco eixos analisados, em relação aos resultados identificados com objetivo na qualificação das ações da Universidade, em conformidade com o Planejamento Estratégico e com o PDI que preveem melhoria contínua dos processos, tanto acadêmicos quanto administrativos.

Em pesquisas realizadas nos anos de 2013, 2014, 2015 e 2016 identificaram-se perguntas relacionadas a atendimento, comunicação, processos e outros que, previamente a implantação da Central de Relacionamento apontou a necessidade da centralização do atendimento e processos/ serviços e após a centralização, no ano de 2016, uma pergunta direta “Os serviços oferecidos pela Central de Relacionamento atendem as suas necessidades?” com 9.379 respondentes e *feedback* positivo. (anexo, figura 3).

- **Ouvidoria**

Através de dados levantados na Ouvidoria, foram identificadas manifestações dos alunos e comunidade geral sobre diversas demandas.

O acesso a Ouvidoria é aberto durante todo ano, através de protocolo on-line e atendimento telefônico.

Constatou-se, a partir da comparação destes indicadores ao longo dos anos a redução considerável destas manifestações.

A Ouvidoria é um canal aberto de escuta aos alunos e um subsídio importante de informações para a melhoria contínua. (anexo, figura 4)

- **Reuniões**

Foram realizadas reuniões para levantamento de expectativas, com todas as partes envolvidas e beneficiadas do projeto, com registro em ATA.

- **Reuniões de Planejamento Estratégico – PLANEST** (Periodicidade: anual)

Reunião de Planejamento estratégico da Universidade, com presença da alta gestão (Reitoria e Diretores) e gestores de setores.

- **Benchmark** (Periodicidade: antes da implantação e após)

Visita de benchmark em Universidade com Central de Serviços Compartilhados implantada.

4.2. Orçamento

O investimento orçado para execução do projeto foi de R\$380.000,00 Abaixo, a descrição do que foi utilizado:

Itens	Orçamento
Elétrica	R\$ 55.965,93



Central telefônica/ lógica	R\$ 69.306,12
Alvenaria	R\$ 67.618,95
Móveis	R\$ 26.902,50
TV Led	R\$ 2.000,00
Totem autoatendimento	R\$ 12.750,00
Computadores	R\$ 99.400,00
Mídia	R\$ 859,00
Caixas biblioteca	R\$ 864,00
Total	R\$ 335.666,50

4.3. Análise financeira – indicar e apresentar (se houverem) indicadores de retorno sobre o investimento.

A Central de Relacionamento não é um setor com geração de receita. Indiretamente contribuímos com:

- Redução da área total de ocupação em 21,4% (setores descentralizados: 639,47 m² / Setor atual/ Central de Relacionamento: 502,73 m²)
- Aluguel de espaços físicos (espaços anteriores)
- Redução de colaboradores/ folha de pagamento

4.4. Indicadores acadêmicos – indicadores relacionados à melhoria acadêmica.

A melhoria acadêmica pode ser percebida de diversas formas, dentro e fora da sala de aula. A Central de Relacionamento através de seu atendimento e serviços prestados é um intermediário para que a vida acadêmica transcorra da melhor forma possível e o aluno tenha tranquilidade para estudar em prol de seu desempenho e aprendizado.

Atuamos com preocupação deste a captação (vestibular/ matrículas), manutenção (atendimento e processos, ex.: CREDIES – Crédito Educativo) e retenção – onde realizamos a Gestão Preditiva – gestão da evasão.

A percepção dos alunos quanto ao tempo de respostas, qualidade e resolução das demandas é evidenciado através dos indicadores abaixo:

- Percepção dos acadêmicos quanto ao tempo de resposta e entrega dos protocolos (anexo, figura 5).
- Percepção dos acadêmicos quanto aos serviços prestados e resolução de suas demandas (anexo, figura 6).

Fonte: Trabalho de Conclusão do curso de graduação em Administração de Empresas



4.5. Indicadores de produtividade e/ou de satisfação dos colaboradores

Indo ao encontro as premissas do Planejamento Estratégico de “Valorizar as pessoas”, a Central de Relacionamento tem na sua essência promover um ambiente de crescimento, com uma gestão participativa, escuta aberta e proporciona capacitações técnicas e comportamentais dentro do seu cronograma anual de atividades.

O resultado da Central de Relacionamento é o somatório de cada colaborador da equipe. Todos são importantes e o trabalho em equipe é essencial para atingirmos os resultados do setor e da Instituição.

As ações de melhoria contínua e os reflexos deste trabalho são percebidos através dos indicadores e externalizados pelos colaboradores constantemente.

- Preferência dos colaboradores quanto ao método de trabalho (anexo, fig. 7).
- Sensação em relação às expectativas dos colaboradores (anexo, figura 8).
- Percepção dos colaboradores quanto ao modelo proposto atualmente (anexo, figura 9).
- Percepção dos colaboradores quanto à comunicação interna (anexo, fig. 10).
- Percepção dos colaboradores quanto à liderança executada atualmente (anexo, figura 11).
- Percepção dos colaboradores quanto aos programas de treinamento e capacitações (anexo, figura 12).

Fonte: Trabalho de Conclusão do curso de graduação em Administração de Empresas

- Avaliação de um ano da Central de Relacionamento; (anexo, figura 13)

Fonte: Pesquisa de Clima

- *Feedback* aberto realizado como parte integrante do Termo de fechamento do projeto, aplicado pela gerente do projeto. Participação de 50 colaboradores e nota média de 7,02 onde foram abordados assuntos como infraestrutura, atividades realizadas, horários, entre outros.

Fonte: Entrevistas com os colaboradores da Central de Relacionamento

- Percepção sobre os temas das capacitações; (anexo, figura 14)
- Percepção da organização do evento; (anexo, figura 15)
- Percepção sobre o desenvolvimento pessoal e profissional. (anexo, fig. 16)

Fonte: Pesquisas de satisfação/ feedback das capacitações comportamentais e motivacionais



- Percepção dos colaboradores quanto a melhoria no controle, medição e monitoramento das atividades realizadas (anexo, figura 17);
- Percepção dos colaboradores quanto aos benefícios aos colaboradores causados pelas ações de melhoria contínua (anexo, figura 18);
- Percepção dos colaboradores quanto a melhoria na capacitação dos colaboradores (anexo, figura 19).

Fonte: Trabalho de conclusão do curso de pós-graduação/ especialização em Gestão Estratégica de Negócios

4.6. Indicadores de satisfação de clientes

Entende-se como cliente o nosso aluno, mas não o enxergamos como um número. A busca constante por atingir a excelência e “Encantar” o aluno esta na “veia” de toda a equipe da Central de Relacionamento.

É evidente a satisfação dos nossos alunos e um dos fatores que levam a este resultado é consequência do trabalho realizado com a equipe, bem como o fato da maioria dos colaboradores serem alunos na Instituição, o que faz terem empatia de uma forma natural.

- Percepção dos acadêmicos quanto ao tempo de espera para atendimento (anexo, figura 20);
- Percepção dos acadêmicos em relação à agilidade dos colaboradores na Central de Relacionamento (anexo, figura 21).

Fonte: Trabalho de Conclusão do curso de graduação em Administração de Empresas

- O autoatendimento auxilia no acesso as informações acadêmicas e administrativas? (CPA 2013/ Eixo 3/ Dimensão 4/ gráfico 31); (anexo, figura 22)
- Os serviços oferecidos pela Central de Relacionamento da Ulbra atendem as suas necessidades? (CPA 2016/ Eixo 4/ Dimensão 6/ Tabela 64/ página 145). (anexo, figura 23).

Fonte: Pesquisa CPA

- Pesquisa com foco em avaliar os serviços/ processos da Central de Relacionamento encaminhada via e-mail aos alunos após um contato com a Central de Relacionamento (processos: Documentação geral; FIES; PROUNI; Financeiro; Ouvidoria; Call Center e Gestão Preditiva/ evasão). (anexo, fig. 24).

Fonte: Pesquisa de avaliação dos serviços prestados

- Percepção dos colaboradores quanto aos Benefícios aos alunos causados pelas ações de melhoria contínua (anexo, figura 25);
- Percepção dos colaboradores quanto Redução da insatisfação dos alunos sobre os serviços prestados (anexo, figura 26).

Fonte: Trabalho de conclusão do curso de pós-graduação/ especialização em Gestão Estratégica de Negócios

4.7. Indicadores de captação de clientes

A Central de Relacionamento tem no seu escopo o atendimento aos alunos e operacionalização dos processos acadêmicos, além de suporte para as Unidades. Atuamos diretamente na retenção dos alunos (gestão da evasão) e indiretamente na prospecção. Abaixo, a evolução dos números de alunos da Instituição:

Indicadores	2014/2 X 2017/2
Crescimento de alunos matriculados graduação presencial	14,65%
Crescimento de alunos matriculados graduação EAD	2,12%
Crescimento de alunos com FIES (AELBRA)	122,50%
Crescimento de alunos com PROUNI (AELBRA)	131,42%

4.8. Resultados obtidos junto à comunidade – indicadores relacionados aos resultados de responsabilidade social.

A Responsabilidade Social da Instituição é representada através de ações e observa-se o reconhecimento destas ações por parte da comunidade acadêmica bem como da inserção social da Universidade nas regiões em que atua. Estas ações ocorrem por meio de projetos de inclusão com algumas comunidades, pela inclusão de deficientes nos postos de trabalho e alunos em diferentes cursos, entre outros. Podemos evidenciá-los através das pesquisas da CPA e ações da Central de Relacionamento, conforme abaixo:

- Os acadêmicos são orientados e preparados para a inserção no contexto social? (CPA 2013/ Dimensão 3/ gráfico 23); (anexo, figura 27).
- Existem atividades de assistência à comunidade externa? (CPA 2013/ Dimensão 3/ gráfico 24); (anexo, figura 28).
- Existem na Instituição Políticas e Práticas de Responsabilidade Social? (CPA 2013/ Dimensão 3/ gráfico 25); (anexo, figura 29).
- A Instituição contribui com a inclusão de pessoas com deficiência? (CPA 2013/ Dimensão 3/ gráfico 26); (anexo, figura 30).
- A Instituição e/ou Polo oferece atendimento pedagógico, psicológico e pastoral aos alunos? (CPA 2014/ Eixo 3/ Dimensão 9/ tabela 21, página 42) / CPA 2015/ Eixo 3/ Dimensão 9/ questão 17, página 69). (anexo, figura 31).

Fonte: Pesquisa CPA

Podemos citar algumas ações da Central de Relacionamento:

- Alunos com PROUNI (o processo de entrevistas e concessão de bolsas é desenvolvido pelo setor); (anexo, figura 32)
- Bolsas PCD (o processo de entrevistas e concessão de bolsas é desenvolvido pelo setor), em 2017 foram realizadas 13 entrevistas;
- Colaborador PCD que trabalha no setor; (anexo, figura 33)
- Atendimento aos alunos PCD; (anexo, figura 34)
- Curso de libras para os colaboradores do setor; (anexo, figura 35)



- Arrecadação e doação de alimentos (alimentos arrecadados nas palestras do CICLO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO); (anexo, figura 36)
- Campanha do agasalho; (anexo, figura 37)
- Oficina da voz. (anexo, figura 38)

4.9. Indicadores de sustentabilidade - indicadores relacionados à **economia, ao meio ambiente e à sociedade.**

Alguns projetos de pesquisa e de extensão desenvolvidos tratam direto de questões ambientais como tratamento de resíduos, reciclagem de materiais e outros. Estes projetos são desenvolvidos com o envolvimento de alunos da graduação e pós-graduação.

Na Central de Relacionamento é realizado um trabalho de conscientização de:

- Reaproveitamento de papel (anexo, figura 39)
- Economia de energia elétrica.

4.10. Outros indicadores de resultados organizacionais – indicar e apresentar (se houverem) **indicadores tangíveis e não tangíveis** apurados **durante a avaliação da prática eficaz** e não contemplados nos itens anteriores

4.10.1. Indicadores tangíveis

- Quantidade de capacitações técnicas e comportamentais realizadas na Central de Relacionamento (entre 2015 e 2017, 54 capacitações); (anexo, figura 40)
- Pesquisa de avaliação das capacitações técnicas e comportamentais; (anexo, figura 41)
- Manuais de processo (todos os macroprocessos estão mapeados com seus respectivos fluxos) (anexo, figura 42)
- Dashboard (anexo, figura 43)
- Status Report (anexo, figura 44)
- Apresentação de Resultados anual, por processo, para a Reitoria (anexo, figura 45)
- Apresentação de Resultados anual, por processo, para as equipes. (anexo, figura 46)

4.10.2 Indicadores intangíveis

- Avaliação de *Feedback* realizada com os líderes de Processo (anexo, fig 47)
- Projeto 5S (anexo, figura 48)
- Projeto “Colaborador destaque do mês” (anexo, figura 49)
- Grupo de estudo “Academia da Qualidade” (anexo, figura 50)
- Confraternização de aniversariantes do mês (anexo, figura 51)
- Ginástica laboral semanal (anexo, figura 52)
- Momento devocional no setor (anexo, figura 53)



- Implementação de ferramentas de controle e gestão (anexo, figura 54)
- Integração de novos colaboradores (anexo, figura 55)
- Coaching em grupo (equipe de staff) (anexo, figura 56)
- Participação de palestras externas (anexo, figura 57)
- Visitas de benchmark (anexo, figura 58)
- Escolha da Missão do setor com atividade participativa com os colaboradores da Central de Relacionamento (anexo, figura 59)

Resumo das fontes utilizadas

Segue abaixo o detalhamento das fontes utilizadas dos indicadores acima citados (subitens 4.3; 4.4; 4.5; 4.6; 4.7; 4.8 e 4.9):

Trabalho de Conclusão do Curso de graduação em Administração de Empresas com o objetivo geral de “identificar a percepção dos públicos interno e externo da Central de Relacionamento em relação ao atendimento e aos serviços prestados pela mesma” e como alguns objetivos específicos: “verificar o nível de satisfação dos acadêmicos em relação ao atendimento e serviços prestados pela Central de Relacionamento ULBRA” e “verificar o nível de satisfação dos colaboradores que integram a equipe Central de Relacionamento ULBRA”. (cliente: alunos).

Participaram da pesquisa 500 acadêmicos da Universidade Luterana do Brasil - *Campus* Canoas, que frequentaram a Central de Relacionamento durante o período de 03 de setembro à 25 de setembro de 2015 e tiveram suas informações e suas percepções coletadas através de questionários.

Houve uma grande variedade de acadêmicos quanto aos cursos aos quais pertencem, totalizando 62 cursos. A quantidade de alunos e variedade dos cursos participantes traz legitimidade para a pesquisa.

O tamanho da amostra pertinente para que se tenha um nível de confiança de 95% (correspondente a dois desvios-padrões) varia entre 383 e 390 alunos. Com a amostragem de 500 alunos a margem de erro foi de 4%.

Participaram também os colaboradores da Central de Relacionamento (população finita, total de 65 colaboradores) e gestores (população finita, total de 3 gestores).

Nota do trabalho: 10,0

CPA – Comissão Própria de Avaliação

Processo de autoavaliação Institucional realizado anualmente.

Analizamos os resultados da CPA nos anos de 2013, 2014, 2015 e 2016 como diagnóstico prévio a inauguração da Central de Relacionamento (2013 e 2014) a após a inauguração (2015 e 2016).

Pesquisa de Clima

Pesquisa realizada pela área de Recursos Humanos para avaliação da Central de Relacionamento ao completar um ano de existência. Pesquisa aplicada com todos os colaboradores.



Pesquisas de satisfação/ *feedback* das capacitações comportamentais e motivacionais

Após as capacitações é entregue a pesquisa de forma que o colaborador possa avaliar e contribuir com críticas, sugestões, novos temas e indicação de palestrantes.

Trabalho de conclusão do curso de pós-graduação/ especialização em Gestão Estratégica de Negócios

Objetivo de identificar a percepção dos colaboradores da Central de Relacionamento sobre as atividades executadas através do processo de Controle e Qualidade.

5. LIÇÕES APRENDIDAS - Apresentar **erros e/ou acertos** que possam servir de referência para futuras ações.

Abaixo, segue a visão da gerente do projeto, com análise realizada após a inauguração da Central de Relacionamento e a visão da gerente de relacionamento, gestora da implementação e gestão do setor.

Lições Aprendidas

O que fizemos de bom?

Gerente do projeto	Gerente da Central de Relacionamento
Promover o envolvimento das pessoas em diferentes áreas e departamentos.	O envolvimento de todos é de suma importância para o sucesso do projeto, desde o seu planejamento até a execução, implementação e continuidade. O conceito de CSC promove a integração das atividades e pessoas.
Transparência e clareza na condução do projeto, promovendo assim o engajamento dos envolvidos.	Com transparência e clareza de onde queremos chegar, o engajamento de todos acontece mais naturalmente, pois se sentem parte.
Treinamento das equipes.	As equipes passaram por uma grande mudança, envolvendo setor, gestor, atividades e cultura. O treinamento é necessário, bem como o acompanhamento.
Otimização de recursos.	Otimização de recursos.

O que nós fizemos de ruim?

Gerente do projeto	Gerente da Central de Relacionamento
Acompanhamento mais minucioso	Os manuais foram descritos sem

dos processos mapeados.	padronização, não foram revisados e não foram documentados de forma a gerar um documento de consulta.
Dimensionamento do espaço.	Falta de espaço para arquivo, para serviços administrativos/ retaguarda; e banheiro no setor para os colaboradores.
Alinhamento da migração dos serviços para a Central de Relacionamento.	Não houve uma divisão clara do serviço ou parte do serviço que migraria para a Central de Relacionamento (ex.: atendimento; fluxo operacional; suporte as Unidades), bem como a abrangência (ex.: presencial e EAD; graus de ensino) gerando ruídos.
	Comunicação, envolvimento e transição dos gestores dos antigos setores descentralizados (acompanhamento dos gestores anteriores, considerando que estes passaram a ser subordinados a nova gestora).

Onde nós tivemos sorte?

Gerente do projeto	Gerente da Central de Relacionamento
Participação voluntária dos professores no treinamento.	O envolvimento de todos em prol do projeto, cada um contribuindo com seu conhecimento.

Se fossemos fazer tudo de novo, o que nós faríamos diferente?

Gerente do projeto	Gerente da Central de Relacionamento
Promover um rodízio de colaboradores entre as áreas envolvidas na Central de Relacionamento.	O “ <i>job rotation</i> ” proporcionaria aos colaboradores conhecerem as outras atividades e os colegas, proporcionando integração, comunicação, visão sistêmica e conhecimento de outros processos.
Acompanhamento minucioso ao mapeamento dos processos, proporcionando ajustes.	Manuais revisados, padronizados e documentados, como base de material para consulta.
Mensuração do espaço físico.	Mensuração do espaço físico.
	Integração da gestora – com os colaboradores (equipe); setores nos quais se relaciona e seus gestores; com os gestores dos antigos setores e demais.
	Disseminação do conceito de CSC – Central de Serviços Compartilhados.



	Definição dos setores e atividades que migrariam para a CSC e alinhamento com os gestores anteriores.
	Clareza do organograma.

6. AÇÕES DE CONTINUIDADE

Especificar qual o planejamento

- Capacitações técnicas e comportamentais (anexo, figura 60);
- Atualização constante dos manuais de processo e fluxo;
- Auditoria interna dos processos;
- Ações motivacionais (anexo, figura 61);
- Qualificação da equipe de staff (ex.: grupos de estudo “Academia da Qualidade”);
- Aperfeiçoamento das ferramentas de controle e qualidade (Dashboard, Status Report, Relatórios e outros);
- Aperfeiçoamento da comunicação interna: murais no setor; parceria com o DCE para publicação de notícias da Central de Relacionamento no facebook do DCE; facebook da Central de Relacionamento; matérias publicadas no Informativo da Ulbra (anexo, figura 62);
- Adaptação da ferramenta de CRM (em processo de melhoria contínua).