

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**CANAIS DE ATENDIMENTO AO ALUNO EM INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO NA CIDADE DE SÃO
PAULO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

ANA MARIA PERES GUIMARÃES

**SÃO PAULO
2007**

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**CANAIS DE ATENDIMENTO AO ALUNO EM INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO NA CIDADE DE SÃO
PAULO: ESTUDO EXPLORATÓRIO**

ANA MARIA PERES GUIMARÃES

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção de título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade e linha de pesquisa Gestão em Hospitalidade e Turismo da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Raul Amaral Rego.

**SÃO PAULO
2007**

BANCA EXAMINADORA

Presidente: Prof. Dr. Raul Amaral Rego

Membros: Profa. Dra. Nilma Morcerf de Paula

Prof. Dr. Sérgio Francisco Costa

Dedicatória

A minha mãe, Dona Margarida, que me ensinou que a educação é o passaporte para a liberdade.

Agradecimentos

Ao meu tio, Prof. Dr. José Noronha Peres, que me inspirou desde o meu 1º. dia de aula.

Ao meu orientador, Prof. Raul Amaral Rego, por não ter desistido de mim e não permitir que eu desistisse.

À Profa. Dra. Elisabete Wada, pelo incentivo de pesquisar o tema da pesquisa.

À Profa. Dra. Sênia Bastos, pela atenciosa e minuciosa correção na qualificação.

A Alessandra, sempre delicada e pronta a ajudar quando precisei.

A minha querida colega Silvana Sganzerlla, pela amizade, força e estímulo.

Ao meu colega Marcelo Boerguer, pela agradável e sempre humorada companhia.

A todos os meus colegas da Universidade Anhembi Morumbi, pela força e incentivo.

Agradeço aos meus alunos, que estão sempre me provocando a ser uma pessoa melhor.

E aos meus filhos, Pedro Henrique e João Victor, pela paciência de esperar eu terminar minha lição de casa.

Agradeço a Universidade Anhembi Morumbi pela bolsa de estudos concedida e pelo seu importante apoio ao desenvolvimento do Programa de Mestrado.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os canais de atendimento nas instituições de ensino superior particulares da cidade de São Paulo, com ênfase na gestão desses canais e na percepção por parte dos alunos sobre a qualidade dos serviços oferecidos por esses canais. Inicialmente o trabalho apresenta o atual cenário das instituições de ensino superior, sua organização e a complexidade da gestão nesse tipo de organização prestadora de serviços educacionais, visando a destacar a importância das políticas para retenção de alunos e controle da evasão. Em segundo lugar, é feita a revisão da teoria sobre marketing, qualidade de serviços e relacionamento com os clientes, com destaque para a importância dos canais de comunicação das organizações prestadoras de serviços, as interferências do ambiente externo e interno, o papel dos funcionários nesse relacionamento na construção da imagem da instituição de ensino pelos alunos. Além da revisão da literatura, é feita a análise das práticas de relacionamento com alunos de instituições de ensino superior norte-americanas vencedoras do prêmio Malcom Baldrige. Foi feita uma pesquisa exploratória, em que foram identificados os canais de atendimento ao aluno em quatro instituições de ensino superior da cidade de São Paulo, utilizando o método documental, com análise dos sites das instituições pesquisadas para identificação dos canais de atendimento e os seus serviços e análise de canais não formais para identificação de mídia gerada pelo consumidor através de comentários positivos e negativos feitos pelos alunos sobre sua percepção da qualidade dos serviços dos canais de atendimento. O trabalho apresenta resultados que indicam a gestão dos canais de atendimento aos os alunos ainda pouco estruturados e pouco vinculados ao sistema de gerenciamento estratégico da instituição de ensino superior analisada.

Palavras-chaves: Instituição de Ensino Superior. Relacionamento com alunos.

Qualidade de serviços. Marketing de Serviços. Hospitalidade.

ABSTRACT

The research had as its main objective the analysis of the management of relationships between students and institutions of higher education in the City of São Paulo, with emphasis on the management of relationship channels and on the quality of the services offered. At first, the work presents the current scenario of institutions of higher education, their organizations, and the complexity of management in this type of educational services, aiming at showing the importance of student retention policies and the control of loss of students. Secondly, a revision of marketing theory, quality of services, and client relationship management is developed, with special focus on the importance of communication channels of service organizations, the external and internal interferences, and the role of employees with regards to this type of relationship and its effect on image building for the institution of higher education by the students. Besides literature revision, there is an analysis of relationship practices with those students of higher education in the United States who have won the Malcolm Baldrige award. Finally, there is a field research where an investigation in an institution of higher education in the City of São Paulo is made, utilizing case study methods, with analysis of data reports originated from the channels of student services and interviews with the managers who are responsible for those services. The results of the work indicates that the management of the relationship channels with students is not very much structured and have very little connection with the strategic management system of the higher education institution that was analyzed.

Key words: Institutions of Higher Education. Relationships with Students. Quality of Services. Service Marketing. Hospitality.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Interdependência dos setores de marketing, operações e de recursos humanos.....	60
Figura 2 - Cadeia Serviços-lucro.....	66
Figura 3 - Triângulo de marketing de serviços.....	68
Figura 4 - Modelo de Lacuna da qualidade de serviços.....	70
Figura 5 - Perspectiva de sistema da estrutura Baldrige.....	75
Figura 6 - Marketing holístico.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais mudanças da nova e antiga administração.....	25
Quadro 2 – Atribuições de pesos às dimensões do SINAES	45
Quadro 3 – Indicadores das dimensões da avaliação externa da IES.....	49
Quadro 4 - Diferenças básicas entre bens e serviços.....	55
Quadro 5 - Diferenças entre bens e serviços.....	56
Quadro 6 - Natureza dos serviços.....	57
Quadro 7 - Elementos e questões do serviço de atendimento ao cliente.....	63
Quadro 8 - Modelo “ideal” de atendimento.....	64
Quadro 9 - Composto expandido de marketing.....	69
Quadro 10. Critérios do prêmio de excelência em educação.....	74
Quadro 11 - Itens avaliados no critério 3 do Baldrige National Quality Program.....	76
Quadro 12 – Teorias de apoio a pesquisa.....	92
Quadro 13 – Fatores a serem observados na pesquisa.....	94
Quadro 14 – Dados coletados sobre a universidade A.....	95
Quadro 15 – Dados coletados sobre a universidade B.....	100
Quadro 16 – Dados coletados sobre a universidade C.....	105
Quadro 17 – Dados coletados sobre a universidade D.....	106
Quadro 18 – Dados comparativos das universidades A, B, C e D.....	108

TABELAS

Tabela 1 - Relação Candidato/Vaga/Ingresso nas IES Privadas.....	16
Tabela 2 - Relação entre vagas oferecidas, candidatos inscrito e concluintes.....	84
Tabela 3 – Serviços que oferecem possibilidades de criação de sites.....	88

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
Capítulo 1 – AS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE ENSINO SUPERIOR.....	15
1.1 As Instituições de Ensino Superior como organização.....	18
1.2 O indivíduo na organização	29
1.3 Ambiente Organizacional.....	31
1.4 Avaliação Institucional	36
Capítulo 2 – MARKETING DE SERVIÇOS E QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	50
2.1 Marketing e orientação da empresa para o consumidor.....	52
2.2 A complexidade da administração de serviços.....	54
2.3 Qualidade dos serviços e satisfação das necessidades dos clientes.....	58
2.4 Marketing de serviços e relacionamento com clientes.....	67
2.5 Relacionamento com alunos e o prêmio de qualidade Malcom Baldrige.....	72
Capítulo 3 – MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS IES.....	79
3.1 O marketing nas instituições de ensino superior.....	82
3.2 O marketing de relacionamento e a retenção do cliente.....	85
Capítulo 4. PESQUISA SOBRE ATENDIMENTO AOS ALUNOS EM IES DA CIDADE DE SÃO PAULO.....	90
4.1 Procedimentos metodológicos.....	90
4.2 Coleta de dados.....	94
4.3 Análise comparativa.....	108
4.4 Considerações finais e recomendações para futuras pesquisas.....	110
Referências bibliográficas:.....	112
Bibliografia.....	116
Anexo I - Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.....	122

Introdução

O serviço de atendimento ao consumidor, conhecido no Brasil como SAC, cresceu e virou moda com a advento do Código de Defesa do Consumidor, na década de 90, devido ao receio de punição da parte dos consumidores e para evitar processos judiciais. Na ocasião, o setor alimentício foi o primeiro a implantá-lo, por estar mais vulnerável a problemas de qualidade. Com o decorrer do tempo, essas empresas perceberam que, além de reclamarem, os consumidores também faziam sugestões, alertavam sobre possíveis problemas e comentavam a respeito dos concorrentes. A partir daí, os SAC passaram a ser estratégicos e se tornaram uma ferramenta de marketing para medir satisfação e reter clientes.

As Instituições Particulares de Ensino Superior (IES), por sua vez, diante do aumento da competitividade no mercado educacional, também perceberam que não lhes resta alternativa a não ser buscar estratégias de diferenciação eficazes no sentido de captar e reter seus alunos. A celeridade do surgimento de novos cursos, devido à criação de faculdades e universidades, amplia o número de vagas oferecido no mercado; e é nesse contexto, portanto, que o cliente, ou seja, o aluno, por sua vez, passa a elevar seu nível de exigência, já que o leque de opções para satisfazer suas necessidades torna-se muito abrangente.

Considerando, então, que é imprescindível para sua sobrevivência identificar as necessidades e expectativas de seus clientes, as IES têm, além disso, o desafio de superar as demandas de seus alunos, conquistando-os, de modo que se tornem cativos da instituição durante o período em que freqüentam o curso e, se possível, inclusive depois de bacharelados; isso levando-se em conta que o percentual de crescimento dos alunos matriculados no setor privado é de 132% no período de 1997 a 2003, com média de 15% ao ano; e, ainda, que a evolução do número de instituições privadas passou de 905 em 1999 para 1.789 em 2004, segundo a última Análise Setorial do Ensino Superior Privado no Brasil, de Braga (2005). Nessas circunstâncias, as ferramentas de marketing, abordadas neste estudo, tornam-se significativo para que se venha a refletir quanto a esse assunto.

A propósito, Kotler e Fox (1994, p. 383) afirmam que:

“Retener alunos é tão importante quanto atrair e matricular-los. Alunos não são audiência cativa. Cada estudante matriculado renova sua decisão de matrícula todo o ano ou semestre”.

No que se refere a esta análise, portanto, – cujo objetivo principal consiste em identificar os canais usados pelas IES da cidade de São Paulo para atender seus alunos; a eficiência desses canais; e se, ainda, tais instituições recorrem a outros canais, não-oficiais, através dos quais seus clientes expressam opiniões e experiências positivas e ou negativas sobre a instituição –, ela tem como base de apoio as Teorias das Organizações, da área da Administração. Essa base tem o intuito de responder as seguintes questões: as IES, como organização prestadora de serviços educacionais, utilizam o marketing de relacionamento e de serviços? Quais são os elementos que compõem o serviço de atendimento ao aluno? Qual o mecanismo de entrega e manutenção da qualidade desses serviços?

Segundo Kotler (2006), Garcia (2006) e Braga (2005), é de extrema importância que a instituição como um todo conheça as demandas dos clientes, no caso os alunos, para que, assim, sejam projetados produtos e serviços que as atendam e as satisfaçam; é nesse sentido, portanto, que os canais de atendimento podem ser considerados estratégicos, pois, através destes, o aluno comunica à instituição aquilo que espera dela.

Em contrapartida, dados do Ministério da Educação em 2006 mostram que, mesmo sendo a educação universitária um “sonho brasileiro”, o número de evasão é alto, principalmente se somado ao fator inadimplência. Também nesse caso, estudiosos de marketing acreditam que o relacionamento com o cliente garante o monitoramento de suas necessidades e expectativas, sendo possível até mesmo desenvolver estratégias que assegurem sua satisfação e, conseqüentemente, mantenham o aluno na organização. Nesse sentido, esta pesquisa identifica, ainda, se os canais formais das instituições de ensino são eficazes a ponto de evitar mídia negativa gerada pelo consumidor – Mídia Gerada pelo Consumidor (MGC) – em canais informais como Orkut, Blogs, *sites* de reclamação (Reclameaqui) e órgãos de defesa do consumidor como o Procon etc.

Entender o marketing como uma função restrita a campanhas publicitárias e promoções de eventos é um erro que ainda ocorre com freqüência no setor educacional. O marketing é muito mais que isso, envolve, dentre outras atividades, conhecer melhor os públicos e saber o que desejam os clientes, de modo a dar suporte ao desenvolvimento de estratégias e ofertas de cursos e serviços, por exemplo. Abrir canais de atendimento e relacionamento, numa abordagem de marketing de serviços e de relacionamento, contribui para a comunicação

transparente entre a instituição e seu aluno, ajudando no aperfeiçoamento dos processos a partir da identificação das necessidades dos clientes e da política de “portas abertas”. A eficiência desses canais dentro de uma instituição de ensino contribui não só para criar novos produtos e serviços e melhorar processos, mas também pode evitar situações inconvenientes para ambas as partes, pois o cliente sinaliza de diferentes formas o seu grau de satisfação, e cabe à IES agir rapidamente após identificada a frustração do seu cliente.

Como processos poderão ser ajustados e melhores resultados poderão ser atingidos se não houver conhecimento dos reais interesses dos clientes e das falhas nos processos? Como se aproximar dos clientes de modo a identificar corretamente esses interesses e falhas? Como saber se os interesses do aluno estão sendo atendidos e as falhas solucionadas antes que ele resolva abandonar a instituição, ou pior, crie o “boca a boca” negativo, influenciando possíveis novos clientes?

É necessário criar uma proximidade e um grau de confiança mútua que permitam definir a melhor forma de gestão na busca da excelência. A opinião do cliente é fundamental na medida em que a qualidade de bens e serviços numa instituição de ensino superior tem poucos dados quantitativos para ser mensurada e depende muito, portanto, da percepção de quem a usufrui.

Uma das hipóteses desta pesquisa, ainda, consiste em verificar que, além de a instituição de ensino possuir canais de atendimento ao aluno, isso por si só não garante a satisfação do aluno; essa ferramenta tem de ser usada com eficiência, para que, efetivamente, venha a solucionar possíveis problemas e gerar satisfação. É assim, então, que se estabelecerão vários elos de uma cadeia, ou seja, instituições de ensino com clientes satisfeitos representam divulgadores satisfeitos; os índices de evasão caem; a sociedade como um todo, por sua vez, recebe profissionais mais bem capacitados; e todos saem ganhando.

Entendemos, portanto, que fatores como a alta competitividade no mercado educacional, o excesso de oferta de vagas nas universidades privadas, a ampliação da concorrência, a intervenção governamental e a redução da demanda certamente tornam bastante oportuna a análise desenvolvida neste trabalho, organizado conforme descrito a seguir.

O primeiro capítulo deste trabalho aborda o cenário e os desafios que o setor de ensino vem enfrentando para manter-se competitivo; e mostra que as instituições

de ensino, ao contrário de outras organizações, ainda não usam as ferramentas de marketing para fidelização do seu público-alvo.

O segundo e o terceiro capítulo examinam de que maneira o marketing de serviços e de relacionamento pode ser uma ferramenta que garanta o alinhamento entre qualidade, gestão de pessoas e estratégia de retenção.

O quarto capítulo apresenta a metodologia usada para responder as seguintes questões:

- Quais os canais de atendimento são usados pelas instituições de ensino da cidade de São Paulo para ouvir seu aluno?
- Como as instituições estão lidando com as reclamações fora dos canais formais da instituição?
- Nos comentários boca a boca, qual é a percepção dos alunos em relação aos serviços das universidades pesquisadas?

Consideramos, por fim, a IES como um modelo organizacional de serviços que reúne características favoráveis para uma abordagem baseada em marketing de serviços e de relacionamento, em que ouvir a voz do cliente, através canais de atendimento, dá relevância ao estudo proposto.

|

Capítulo 1 - AS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE ENSINO SUPERIOR

Este capítulo aborda a instituição particular de ensino superior (IES) como uma organização, cujos desafios são os mesmos que aqueles inerentes a uma empresa que deseja se estabelecer num mercado competitivo e desafiador. Embora existam algumas discussões sobre o uso da teoria da organização na gestão escolar – a instituição de ensino tem uma atividade específica e complexa –, no decorrer desta análise, será possível entender que essa instituição sofre pressões da mesma forma que empresas de outros setores. Nesse sentido, portanto, as IES serão tratadas aqui inseridas no contexto da administração geral.

O cenário globalizado e competitivo que vem estabelecendo-se deflagrou uma nova realidade para a sociedade do século XXI. Mudanças profundas e rápidas impactaram as pessoas, as famílias e as organizações, introduzindo novos paradigmas, processos de produção e padrões de comportamento. Nesse contexto, os indivíduos, também consumidores, tomam consciência de seus direitos e tornam-se cada vez mais exigentes em relação à qualidade dos produtos e serviços. Em decorrência, surgem também novos valores e formas de produção baseadas em tecnologia avançada, que, para Meyer (2000), implicam alterações importantes no mercado de trabalho até mesmo como o fim do emprego e a exigência de novas habilidades. Marcos Cobra e Ryon Braga (2004, p.7), por sua vez, entendem que problemas que assolam as empresas em geral também atingem as instituições de ensino, quais sejam:

"intensa e dinâmica mudança nas necessidades dos clientes; aumento na expectativa da comunidade; crescente aumento da concorrência; escassez de recursos; elevados índices de inadimplência; aumento dos custos devido às novidades da tecnologia da informação na educação; e, ainda, a situação econômica do país. Esses são alguns aspectos presentes na realidade de administrador escolar da atualidade".

Braga (2005), em sua análise setorial do ensino superior privado, na qual foram pesquisadas 356 instituições particulares de ensino superior sediadas em 72 diferentes cidades, nas cinco regiões do Brasil, constata que o universo das IES cresce desde a década de 90. Sua pesquisa apontou que esse setor foi responsável por movimento ímpar de expansão, ocorrido entre os anos de 1996 até 2005; e,

ainda, que os principais fatores contribuintes para a expansão do setor de ensino superior privado foram:

- a) Flexibilização das regras para a abertura de cursos e instituições, ocorrida no governo Fernando Henrique Cardoso, com o Ministro Paulo Renato Souza, a partir de 1995;
- b) Regularização da lei que permitiu a existência de IES constituídas de empresas com finalidades lucrativas, em 1999;
- c) Existência de uma enorme demanda reprimida entre os anos de 1996 e 2002;
- d) Universalização do ensino fundamental com conseqüente crescimento do ensino médio, ocorrida também no governo Fernando Henrique Cardoso;
- e) Retorno aos estudos de boa parte das pessoas oriundas da população economicamente ativa (PEA) que já havia concluído o ensino médio há cinco anos ou mais". (2005, p. 6)

O número de vagas oferecidas pelas IES cresceu 241% no período de 1997 a 2003, o aumento do número de ingressantes foi de 154% no mesmo período como mostra a Tabela 1:

Ano	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Número de Vagas	505.377	589.678	740.923	970.655	1.151.994	1.477.733	1.721.520
Número de Ingressos	392.041	454.988	570.141	664.474	792.069	924.649	995.873
%	77%	77%	77%	68%	69%	62,5%	58%

Tabela 1 - Relação Candidato/Vaga/Ingresso nas IES Privadas

Fonte: MEC/INEP

Entretanto, Garcia (2006, p. 15) cita que, depois de vários anos crescendo a taxas superiores a 15% ao ano, de 2003 para 2004 o número de matrículas em instituições privadas cresceu a uma taxa abaixo de 8,5%; e destaca, ainda, outros fatores que levaram a mudanças no mercado de ensino superior, isto é:

- “Os alunos e *prospects* de hoje são mais exigentes e mais bem informados;
- Seus hábitos, preferências e gostos não são mais os mesmos de poucos anos atrás;
- De maneira geral, há uma queda no conceito de fidelidade por parte dos clientes em todos os mercados[...] a evasão, por exemplo, é um sinal de baixa fidelidade.
- A curva de desenvolvimento do setor educacional atingiu um ponto de maturação e já começa a dar sinais de declínio;
- Como ocorreu em outros segmentos, há uma redução no tempo do ciclo de vida dos produtos. Nos cursos de curta duração (seqüenciais e tecnológicos), por exemplo, isso é mais evidente;
- Há um grande incremento de competição e redução geral dos valores de mensalidades;

- Os custos para captação de novos alunos, sobretudo publicitário, se tornaram expressivamente maiores”.

Em sua análise setorial, Braga (2005) conclui que o movimento de profissionalização da gestão educacional ainda está em fase embrionária. Garcia (2006), por sua vez, entende que, nesse cenário de competição, custos maiores e clientes mais exigentes, a adoção de modernas práticas de gestão torna necessária a profissionalização das IES, para que continuem crescendo nos próximos anos e dá algumas razões que explicam o que impede a implantação de processos mais modernos nas IES:

- A competitividade mais acirrada é um evento relativamente recente no segmento, ainda não houve tempo suficiente para se fazer sentida de maneira mais expressiva;
- Boa parcela dos dirigentes educacionais não possui formação em gestão ou em práticas mercadológicas, o que, muitas vezes, os torna menos afeitos à adoção de tais práticas;
- O dia-a-dia de uma instituição de ensino pode ser tão pesado que ocupa o tempo e a energia dos gestores de maneira a dificultar o seu envolvimento em atividades de natureza mais estratégica. (2006, p.18)

Para Garcia (2006) e Braga (2005), a profissionalização deve depender não apenas da aplicação de tecnologia, mas também da transformação da administração educacional em gestão da empresa e do ambiente acadêmico, contemplando a constante busca de resultados qualitativos e quantitativos.

Ao fazer sua apresentação na revista Estudos 32, Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, Rodrigues (2003) reforça a necessidade de uma gestão profissional:

[...]o binômio custos *versus* resultados exige profissionalismo de ação e compromisso com a qualidade. Profissionalismo para identificar despesas desnecessárias e compromisso com a qualidade para investir na busca de resultados para além dos resultados financeiros. O profissionalismo exige estabelecimento de políticas e o compromisso impõe segui-las fielmente. As escolas constituídas por mantenedores profissionais (não tradicionalmente professores) têm demonstrado acerto nos princípios acadêmicos estabelecidos e têm adotado padrões de preços acima do comum das demais instituições, demonstrando que preço não é o único diferencial para atrair alunos.

Tachizawa (1999, p.22) cita que nenhuma instituição particular de nível superior pode dar-se ao luxo de descansar sobre seus louros; cada qual tem que inovar incessantemente para poder competir e sobreviver, pois, com mercados em constante modificação, a possibilidade de que as IES possam estabelecer vantagem competitiva duradoura não existe mais.

Mas, além da desaceleração do setor, com o crescimento do número de instituições e, por consequência, a diminuição do número de candidatos por vaga, as IES vêm sofrendo outro sério desafio, a evasão dos alunos. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), no censo de 2005, dos 280.970 alunos matriculados nas universidades privadas do Estado de São Paulo, apenas 55.849 se formaram, isso significa 20% dos ingressantes. Talvez o maior desafio das IES seja reter seus alunos; como qualquer empresa que queira estabelecer-se no cenário de competitividade, são necessárias estratégias e ferramentas tanto para atrair clientes quanto para conservá-los e isso pode ocorrer identificando-se as necessidades dos alunos para, assim, satisfazê-los através de serviços inovadores que venham a dar um diferencial à sua carreira. Desse modo, supõe-se que as IES conquistariam a fidelidade de seu *cliente* e minimizariam a possibilidade de desistência antes da conclusão dos cursos, além de tornarem-se menos vulneráveis à migração dos alunos para outras instituições em busca de mensalidades mais atraentes.

Recorrendo a experiências internacionais positivas, no decorrer deste trabalho, serão apresentados alguns exemplos de instituições de ensino internacionais, ganhadoras de prêmios de qualidade, as quais direcionam seu planejamento para a construção de relacionamentos que buscam compreender as expectativas dos alunos e, dessa forma, gerar satisfação através da oferta de serviços educacionais diferenciados.

1.1 As Instituições Particulares de Ensino Superior vistas como Organização

As instituições particulares de ensino superior, nome das organizações de serviço que atuam na área de educação e/ou ensino superior privada, reconhecidas no meio acadêmico por IES, como já vêm sendo citadas neste estudo, dividem-se em faculdades, centros universitários e universidade. O Decreto Federal n. 306, de 19 de agosto de 1997, em seu artigo 8º, estabelece que as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino classificam-se em:

- I – universidades;
- II – centros universitários;
- III – faculdades integradas;

- IV – faculdades isoladas;
- V – institutos superiores ou escolas superiores;
- VI – centros de educação tecnológicas – CEFT'S

O primeiro desafio, portanto, é definir o conceito de universidade dentre os diferentes tipos de organizações, lucrativas ou não, nesse complexo sistema organizacional. Nesse sentido, a citação de alguns autores pode ser oportuna; a começar por Kunsch (1992, p. 23), que assim destaca o papel da universidade na sociedade moderna:

A Universidade, pelas suas próprias finalidades, exerce importância fundamental na construção da sociedade moderna. Ela tem compromisso com o passado, preservando a memória; com o presente, gerando novos conhecimentos e formando novos profissionais; e com o futuro, funcionando como vanguarda.

Siqueira (2005, p. 6), por sua vez, reforça essa complexidade, discutindo o desafio da universidade perante a sociedade, ao afirmar que:

A necessidade de desenvolver simultaneamente o treinamento profissional (ensinar), a capacidade para buscar e produzir conhecimento (pesquisar) e a formação de cidadãos (educar) é um desafio que se impõe à universidade, exigindo currículos inter e transdisciplinares. A exclusão de qualquer um desses elementos significaria configurar outro tipo de agência de ensino superior diferente das universidades.

Já Franco (2003, p. 10) qualifica a tipologia das entidades mantenedoras pelas seguintes modalidades:

- a) educadores não familiares que formam a mantenedora;
- b) educadores familiares e não familiares que as constituem;
- c) educadores absolutamente familiares que as criam e as desenvolvem;
- d) educadores e poderes públicos que as constituem, e, neste caso, geralmente são denominadas de comunitárias, inclusive com cobrança de mensalidades;
- e) educadores religiosos ou igrejas que as constituem; e
- f) profissionais específicos, geralmente pessoas da melhor estirpe de treinamento ou de educação corporativa, que constituem mantenedoras para desenvolverem escolas.

A propósito, não se pode deixar de citar a universidade empresarial definida no Glossário de Pedagogia Universitária, publicado pelo Inep, como o modelo de instituição de capital privado que admite aplicadores de mercado, capitais privados e acionistas, visa à lucratividade, cobra taxas e costuma ter gestão igual à de empresas privadas. Em geral, a orientação do conhecimento está voltada para a aprendizagem aplicada, para a demanda por ganhos, para o mercado, para a qualidade com vistas em atender clientes e consumidores.

A universidade, para Tachizawa (1999, p. 263), é considerada uma organização complexa, devido à existência de normas, hierarquia e um quadro especializado, dentre outros, que extrapola as características de uma organização burocrática. O referido autor entende que a universidade pode ser estudada a partir de três diferentes enfoques: o político, o burocrático e o acadêmico.

Do enfoque da moderna burocracia, aponta as seguintes principais características da universidade:

- Organização hierárquica autoritária;
- A divisão de funções, realizada através a capacidade objetivamente demonstrada;
- Rigorosa delimitação de competências;
- Normas técnicas e regras objetivas e impessoais;
- Procedimentos formais e escritos para tramitação e resolução dos problemas.

Complementa, ainda, que essas características não são exclusivas das instituições de ensino, pois ocorrem em maior ou menor intensidade em todas as organizações, mas chama a atenção para uma importante característica das universidades, qual seja: são organizações a serviço de clientes.

Sendo as universidades instituições de processamento de pessoas, segundo Baldrige (1999, apud TACHIZAWA, p. 264), seus processos de tomada decisão, portanto, recebem pressão dessas pessoas. Quanto ao meio ambiente, as vulnerabilidades das organizações universitárias acontecem da mesma maneira que nas organizações complexas.

Tachizawa (1999, p. 263) entende que, no caso das IES, a pressão existente é mais forte, implicando a redução da autonomia de administradores e professores. Nesse caso, os profissionais da universidade, com freqüência, são reduzidos ao papel de funcionários que cumprem ordens de cunho burocrático. Já quanto ao enfoque político, aponta as seguintes características:

- Estrutura social – as organizações acadêmicas são fragmentadas em grupos com estilos de vida e interesses políticos diferentes, o que pode levar ao conflito;
- Articulação de interesses – é um processo fundamental, pois um ou outro grupo pode influir de forma efetiva na ação da tomada de decisão;
- Cenário legislativo – os corpos legislativos da universidade respondem às pressões que sobre elas são exercidas e tentam transformar o conflito em uma política viável;
- Formulação de políticas – a política resultante é o clímax oficial do conflito e representa uma decisão autoritária e obrigatória de comprometer a organização com uma série de ações;
- Execução da política – pode gerar novas tensões, como novos interesses criados, que instigam um ciclo renovado.

E, ainda, complementa:

“características únicas da universidade e os processos políticos trazem também a necessidade de considerar modelos alternativos de liderança administrativa, pois no modelo universitário o líder contrasta com a imagem do líder burocrata, sendo mais um mediador, negociador entre grupos de poder, procurando estabelecer cursos de ações viáveis para a organização”. (1999, p. 269)

Em relação ao enfoque acadêmico, Tachizawa (1999) considera que, além do modelo burocrático e do modelo político de tomada de decisão nas universidades, o modelo acadêmico, graças a suas características e valores, aproxima os seus membros muito mais dos pares e da disciplina do que da própria organização. Os profissionais, dentro da instituição de ensino, apóiam-se nas particularidades da profissão para defender uma margem de autonomia individual no que se refere à liberdade acadêmica no seio da disciplina ou na própria instituição; dessa maneira, o citado autor considera a universidade uma organização fragmentada, por possuir um quadro de pessoal fragmentado, devido ao alto grau de especialização dos docentes. “O modelo acadêmico, em virtude de suas características, tende a conflitar-se com valores burocráticos e políticos, que também permeiam a organização universitária” (TACHIZAWA, 1999, p. 270).

A gestão das instituições universitárias exige, segundo Meyer (2000), um tipo de administração mais racional e que privilegie critérios de eficiência e de eficácia organizacional, leveza estrutural, produtividade, competitividade, sem perder de vista o papel acadêmico e social das instituições de ensino.

Para Garcia (2005), a maioria das instituições privadas copiou os modelos de gestão e estruturas administrativas de instituições públicas por dois motivos: primeiro, devido ao recente mercado do ensino superior privado com baixa demanda e pouca concorrência; e, segundo, pelo fato de todo marco regulatório oficial ser concebido pelo governo, para gestão de suas instituições federais. Dessa maneira, as universidades privadas se estruturaram à imagem e semelhança das instituições públicas, tendo como imagem central a figura do reitor, diferentemente das instituições de ensino americanas, que usam o termo “presidente” ou, mais modernamente, CEO (Chief Executive Officer).

No modelo de instituições *públicas*, chamadas também de *mantidas*, o reitor é subordinado ao “Conselho Universitário”, que é formado por um colegiado – composto de docentes, funcionários e estudantes – com caráter normativo e deliberativo; e os temas são discutidos e votados pelos seus membros, eleitos por

seus pares. Esse modelo, para Garcia (2006), é anacrônico, quando se trata de uma instituição privada, principalmente para aquelas com fins lucrativos e incompatíveis com as perspectivas de acionistas desse tipo de empreendimento. Segundo o referido autor, embora ainda raros no ensino superior brasileiro, os modelos empresariais atenderiam melhor esse tipo de realidade, em que as decisões são compartilhadas com os conselhos de administração e a assembléia de acionistas; ao contrário, o que ocorre é que as decisões ainda estão centralizadas na figura do reitor.

Para Meyer (2000), as críticas severas de que têm sido alvo as instituições de ensino superior servem como questionamento sobre seus reais objetivos, a rigidez da sua estrutura burocrática e a ineficiência no uso dos recursos, devido ao tipo de administração praticada nessas instituições a que, muitas vezes, foi atribuído o adjetivo “amador”. A maioria dos cargos de direção nas instituições de ensino superior é ocupada por professores que acabam sendo levados para cargos administrativos. Contribuem para isso, também, algumas mudanças profundas e abrangentes que vêm atingindo a sociedade com um todo, alterando as formas de organização e introduzindo novos paradigmas, processos, padrões de comportamento, valores e formas de comunicação, isto é:

A. Mercado trabalho:

Destaque para o fim do emprego;

Expansão do setor de serviços exigindo novas habilidades;

B. Escolaridade:

Elevação da exigência do índice de escolaridade devido à competição internacional;

C. Área educacional:

Expansão da educação superior na média 10% ao ano;

D. Área de treinamento:

Franco crescimento face as exigências do mercado trabalho, obsolescência do conhecimento e a necessidade de atualização.

E. Lei de Diretrizes e Bases

Trouxe mudanças relevantes para o sistema educacional, principalmente para as instituições de ensino superior, orientando o setor para maior autonomia, descentralização e flexibilidade. (MEYER, 2000, p. 140)

Meyer destaca, ainda, o fato de que o processo de mudança tem sido provocado por fatores externos e que as instituições de ensino ainda estão à margem das grandes discussões experimentadas pela sociedade na virada do século XX. Observa certa apatia dos administradores universitários em relação aos desafios externos que identifica como *comportamento conformista* em relação ao

status quo vigente e aponta os seguintes fatores ou condições que contribuem para essa postura organizacional:

1. Políticas educacionais equivocadas com decisões e controle centralizados na administração do sistema, no caso, o Ministério da Educação;
2. Crença exagerada, na crescente eficácia do conhecido lobby político, junto ao poder central, na busca de soluções aos problemas institucionais;
3. Obsolescência estrutural das instituições;
4. Baixa produtividade acadêmica;
5. Descontinuidade administrativa;
6. Baixa qualidade do ensino ministrado;
7. Reduzida relevância da pesquisa produzida;
8. Resistência à mudança;
9. Corporativismo;
10. Administração universitária ineficiente. (2000, p 141)

Esse cenário é preocupante, ainda segundo Meyer, principalmente pelo fato de a atual sociedade, baseada em alta tecnologia e, em decorrência, denominada “sociedade do conhecimento”, ter seu capital intelectual como fator crítico, estratégico e diferenciador entre organizações, países e regiões. Assim sendo, portanto, no centro desse ambiente de mudanças, as instituições de ensino superior constituem-se “organizações do conhecimento”; tal posicionamento estratégico, entretanto, não é devidamente entendido pelos administradores universitários e nem reconhecido pelo setor produtivo e, muito menos, pela sociedade brasileira.

Schultz (2005 apud EBOLI) diferencia capital humano e capital intelectual; o primeiro é humano porquanto se acha configurado no homem e é capital porque é uma fonte de satisfações futuras, ou futuros rendimentos, ou ambas as coisas. O capital intelectual, por sua vez, são pessoas possuidoras do conhecimento da organização, sem as quais a empresa não consegue sobreviver. A referida autora considera esses trabalhadores como uma forma única de ativos da organização que podem retirar-se a qualquer momento da empresa, deixando-a vulnerável.

Esse novo ambiente de negócio, contudo, para Garcia (2006 p. 30), vem passando por importantes mudanças, baseadas em competências valorizadas pelas empresas da “Era do conhecimento” e pautadas nas seguintes premissas operacionais:

- Modelo de gestão baseados em processos interfuncionais;
- Ligação direta com clientes e fornecedores;
- Capacidade de segmentar clientes;
- Escala global;
- Inovação;
- Profissionais bem preparados.

Para que as instituições de ensino se alinhem com a nova realidade e cumpram melhor sua missão junto à sociedade, Meyer (2000 p. 143) sugere que os administradores rompam as barreiras internas, estruturais, burocráticas e, principalmente, comportamentais, que reforçam o corporativismo:

As instituições terão que desenvolver sistemas administrativos mais eficientes e eficazes, portanto mais competentes e basear-se em uma administração profissional. Com isto estará criando as necessárias condições para pleno desenvolvimento das atividades acadêmicas, buscando maior qualidade, melhor imagem, maior competitividade e maior prestígio institucionais.

Os administradores, então, para desenvolver esses sistemas, teriam que ter uma visão de futuro, examinar os fatores relevantes do ambiente externo e os principais recursos internos e estar dispostos a fazer as mudanças necessárias de forma a combinar estrategicamente os principais elementos que permitiriam às instituições desenvolver ações que viessem a fortalecer uma posição destacada num ambiente competitivo. Algumas instituições americanas usam como estratégia identificar e monitorar constantemente as expectativas não só dos alunos, mas também do mercado como um todo. A Richland College, localizada em Dallas e premiada pela Baldrige National Quality Program em 2005, monitora as necessidades dos possíveis empregadores dos egressos da instituição, para, assim, adequar seu programa acadêmico, pois a missão da instituição é que seus alunos sejam bem-sucedidos.

Assim como as empresas, as organizações governamentais e as organizações sem fins lucrativos, também as instituições de ensino superior, segundo Meyer (2000), possuem objetivos e estruturas organizacionais através das quais atribuem responsabilidades e competências, dependendo da ação organizada de grupos de pessoas que utilizam recursos escassos e tecnologia e produzem serviços demandados pela sociedade para cumprir objetivos organizacionais pretendidos. Para que a organização funcione adequadamente, é necessário que todas as partes que a compõem estejam integradas, de forma a conciliar objetivos, ações e resultados através do esforço cooperado de pessoas. A essência das atividades do administrador nas organizações reside na sua habilidade para identificar e analisar problemas, examinar alternativas de solução, tomar decisões, gerenciar conflitos, estimular pessoas, integrar ações, alocar recursos, supervisionar atividades e avaliar resultados; é fundamental a habilidade de administrar a liderança, o espírito empreendedor e a visão de futuro para conduzir um grupo de

peças ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, o papel da administração na instituição universitária é o mesmo desempenhado em outros tipos de organização, mas com uma especificidade que gera um antagonismo, ou seja, não existe correlação entre administração e desempenho, o que quer dizer que a segunda posição parte do pressuposto de que o sucesso das organizações depende, em grande parte, do sucesso de sua administração.

Ainda segundo Meyer (2000), um dos pontos mais críticos para o administrador universitário é analisar e monitorar fatores externos e internos considerados relevantes ao funcionamento da instituição. O administrador, nesse caso, para enfrentar um mundo competitivo por idéias, conhecimento, recursos, pessoas qualificadas e serviços educacionais, de reconhecida qualidade, terá que, necessariamente, saber ousar e correr riscos.

Mezomo (1993) indica que, nesse contexto, até mesmo o conceito de educação tradicional vai tornar-se obsoleto, quando, através de novas tecnologias, as pessoas puderem aprender o que quiserem, em qualquer lugar; ou seja, a finalidade do conhecimento deverá mudar, deixando de ser econômica (aprender para ganhar a vida) para ser mais humana (aprender para fazer uma vida). Essa nova maneira de administrar é mais criativa e inovadora e está centrada no homem que, através de uma visão sistêmica, preocupar-se-á mais com o processo do que com as atividades, criando, dessa forma, um ambiente de liberdade. A administração, então, estará voltada para o futuro, dando respostas mais efetivas para seus clientes internos e externos como mostra o Quadro 1

ANTIGA	NOVA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrutura burocrático-hierárquica. 2. Decisões de cima para baixo. 3. Enfoque no indivíduo. 4. Controle dos funcionários. 5. Funcionários vistos como despesa. 6. Administração de confronto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrutura enxuto-horizontal. 2. Decisões nas linhas de frente. 3. Enfoque no grupo. 4. Fortalecimento dos funcionários. 5. Funcionários vistos como valores (recursos, patrimônio, garantia). 6. Atmosfera de confiança.

Quadro 1 – Principais mudanças da nova e da antiga administração

Fonte: Mezomo (1993, p. 13)

Ainda conforme Mezomo (1993), a escola não conseguiu aplicar a ciência da administração nas suas seguintes áreas de atuação: marketing, no que diz respeito aos seus princípios e técnicas; estruturação de processo pedagógico, no

planejamento estratégico; avaliação dos resultados, com foco nos resultados de aprendizagem, na satisfação dos clientes (internos e externos); e, principalmente, valorização dos recursos humanos, que, para o referido autor, constitui exceção no quadro do ensino de todos os níveis no Brasil.

Quanto ao marketing, apesar da busca de profissionalismo no setor educacional, Cobra e Braga (2004) citam que as instituições ainda não entendem o conceito de marketing em toda a sua plenitude; para grande parte delas, essa área cuida apenas da propaganda e dos eventos. A maioria das instituições não usam o marketing com visão estratégica, desde o planejamento até sua gestão. A função do planejamento “é defender os negócios da instituição de ensino orientando seu posicionamento estratégico, que, por sua vez, orienta a estrutura organizacional e o funcionamento da escola” (COBRA; BRAGA, 2004, p. 31).

Para Porter (1999), estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Para uma organização ser competitiva, o planejamento estratégico é fundamental e exige alto grau de comprometimento de todos os níveis da organização; para o referido autor, o gestor deve ser a pessoa que assegurará a implantação, a continuidade e a consistência do planejamento estratégico.

Segundo Braga (2005), a verba destinada a marketing e comunicação no ensino superior privado brasileiro em 2004 foi de 4,2% do faturamento das IES; desse total, 75% foram gastos com propaganda e o restante, com as demais ações de marketing (web, promoções, marketing direto, assessoria de imprensa, relações públicas, endomarketing etc.).

O próprio planejamento, conforme Oliveira (2004), deve ser realizado levando-se em conta que o processo é interativo, tanto entre as suas partes quanto com o todo, podendo ser visto como um sistema. Da ótica dos grandes níveis hierárquicos, o referido autor aponta três tipos de planejamento:

Planejamento estratégico: proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer à direção que a empresa deverá seguir. Normalmente é de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e diz respeito à formulação dos objetivos e definição dos cursos de ação que deverão ser seguidos, baseados nas análises das condições externas e internas[...]

[...] Planejamento tático: otimiza determinada área, e não a empresa como um todo, destrinchando os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no nível do planejamento estratégico. São eles: planejamento mercadológico, financeiro, recursos humanos, produção e organizacional. Estes planejamentos específicos terão como base para o seu desenvolvimento os objetivos previamente fixados[...]

[...] Planejamento operacional: trata-se da formalização, através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação, são os chamados

planos de ação ou planos operacionais. Cada um dos planejamentos operacionais deverá conter detalhes sobre os recursos necessários, os procedimentos básicos, os resultados finais esperados, prazos estabelecidos e os responsáveis pela execução e implantação (OLIVEIRA, 2004, p. 47–49).

A interação entre o marketing e o planejamento estratégico para adequar o estratégico e o tático é defendida por Cobra e Braga (2004); nesse sentido, Kotler (2006, p.4) entende que:

“o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais e define a administração de marketing como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior ao cliente” .

No que se refere aos “clientes” de um sistema educacional, Mezomo (1994) esclarece que esses compõem-se de clientes externos e clientes internos. Os externos são os alunos e a própria sociedade, responsáveis pelo retorno à escola sobre o que está ou não funcionando bem; já os internos são os professores e todo o pessoal administrativo, responsáveis pela efetividade e eficiência do sistema. Cobra e Braga (2004) citam que *os públicos* de um serviço educacional são o aluno, como usuário; os parentes e amigos; e a empresa onde ele trabalha.

Uma gestão estratégica, cujo planejamento seja baseado no marketing, pode também ser a saída para enfrentar um dos principais obstáculos do setor educacional, que é a inadimplência; além, é claro, da evasão, como já citado, que é de três a quatro vezes maior do que em outros setores da economia. Para esses autores, parte dessa verdade se deve à frustração das expectativas do aluno ao encontrar uma realidade aquém do que ele esperava; e apontam, ainda, uma forte relação entre qualidade acadêmica e índices de inadimplência.

Mezomo (1994), por sua vez, cita vários fatores decisivos para uma escola de qualidade, dentre os quais o fato de as instituições de ensino não estarem acostumadas a ouvir seus clientes externos, alunos e sociedade; e como não conhecem suas necessidades, perdem a oportunidade de melhorar seus serviços e seus resultados. Para a Richland College, instituição americana, ganhadora do prêmio de excelência em educação, a prioridade é identificar e satisfazer as necessidades educacionais dos alunos, para que esses sejam bem-sucedidos e se tornem aprendizes para o resto das suas vidas e sejam cidadãos globais.

A educação e o ensino, ainda segundo Mezomo (1994), são elementos de desejo e de aspiração das pessoas, que os vêem como portadores de uma

capacidade (simbólica) que os conduzirão para um futuro mais promissor. Já para as instituições de ensino, os produtos são os cursos oferecidos por essa instituição, os quais, segundo Cobra e Braga (2004, p. 54), constituem-se serviços que podem ser devidos nas seguintes categorias ou modalidades:

- Cursos de extensão;
- Cursos de graduação (bacharelado e licenciatura);
- Cursos seqüenciais;
- Cursos superiores em tecnologia;
- Cursos de pós-graduação (*lato sensu e stricto sensu*).

Esses autores chamam, ainda, a atenção para o fato de que, quando o aluno se matricula em um curso universitário, está comprando uma promessa – “Eles não podem ver o produto que estão adquirindo e concordam em pagar por ele antes mesmo de conhecê-lo, sempre com desconfiança” (COBRA; BRAGA, 2004, p. 54) – e destacam as principais características dos serviços educacionais:

- É por definição intangível e ao mesmo tempo tangível, cuja mensuração depende do desempenho dos alunos, mas é heterogêneo em função de cada aluno;
- É perecível, pois o prazo de validade do conhecimento é curto;
- É simultâneo, uma vez que a transmissão do conhecimento e do consumo pelo aluno ocorre ao mesmo tempo. (COBRA; BRAGA, 2004, p. 60).

A gestão acadêmica, conforme Sciotti (2006 p. 57), “compreende a assunção de uma determinada proposta institucional, formada na prática por um conjunto que envolve diversos sistemas como:

[...]político, administrativo, educativo, técnico e cultural, entre outros, que necessitam ser olhados na intenção de compor um todo equilibrado, e não fatias independentes.

Para a citada autora, as tecnologias de comunicação e de informação oferecem sistemas de gestão que possibilitam maior capacidade de armazenamento, fluidez e convergência de informações, com o objetivo de uma gestão dentro da instituição mais integrada; mas nos lembra que “nada adiantará a organização, sistematização e acompanhamento de dados se houver descuido no maior valor do ambiente educacional: as relações humanas” (SCIOTTI, 2006, p. 57).

A escola ocupa posição privilegiada na promoção dos valores exigidos pela vida em comum, segundo Baptista (1998); desse modo, a hospitalidade constitui um acontecimento ético por excelência, que diz respeito a todas as práticas de relação social que nos permitem fazer do mundo um lugar mais humano. A referida autora define hospitalidade como “um modo privilegiado de relação humana, marcado pela

abertura à alteridade, sobretudo aquelas que nos é trazida por outra pessoa, advogam como responsabilidade ética a tarefa de procurar fazer da escola um lugar de relação, de contacto, de diálogo e de sensibilidade” (BAPTISTA, 1998, p.6).

A universidade do século XXI, para Siqueira (2005), deverá elaborar formas gerenciais que melhorem seu desempenho em todos os aspectos – seja financeiro, pedagógico ou no seu relacionamento com a sociedade – e superar os resquícios medievais das “corporações de ofícios”, viabilizando estruturas de poder mais abertas à renovação.

É possível perceber, através dos autores citados, que o sucesso administrativo das instituições de ensino está ligado diretamente a um planejamento que integre ações de identificação das expectativas dos seus clientes externos, alunos e sociedade; e internos, seus funcionários e professores, com o objetivo de satisfazer a esse público, criando, dessa forma, um ambiente criativo e inovador e, conseqüentemente, mais competitivo. As avaliações internas e externas também auxiliam as instituições de ensino no alinhamento entre sua missão e o atingimento de suas metas, mas, antes de explorarmos esse aspecto, analisaremos o papel do capital humano dentro da instituição.

1.2 O indivíduo na organização

Uma instituição de ensino, em sua concepção, prevê o atendimento das expectativas dos clientes com um retorno financeiro justo pelos serviços prestados; para tanto, as IES necessitam conjugar o trabalho do corpo docente e do pessoal técnico-administrativo, ou seja, seus recursos humanos (TACHIZAWA, 1999). As funções da instituição refletem as atividades necessárias para que sua missão seja cumprida, qual seja, formar profissionais segundo o perfil *profissiográfico* definido. Nesse contexto, o professor, que participa diretamente do processo ensino-aprendizagem, é a figura central, pois exerce uma atividade-fim; já os demais funcionários, como o pessoal da secretaria acadêmica, por exemplo, ocupam papéis inerentes às atividades-meio (de suporte ou de assessoria). Tachizawa (1999) entende que ambas atividades e processos são interdependentes e fundamentais para a existência da IES, não havendo a supremacia de um em relação ao outro.

Ressalta, ainda, que o êxito de uma instituição de ensino depende cada vez mais das habilidades, da motivação e da criatividade de seus professores e funcionários, ou seja, de seus colaboradores, e que as instituições de ensino necessitam:

[...]investir continuamente no desenvolvimento de seus colaboradores por meio de educação, treinamento e oportunidades, visando ao crescimento permanente de cada um. Tais oportunidades podem incluir: treinamento; rodízio de funções e remuneração baseada nas habilidades e na criatividade. (1999, p. 194)

Geralmente, segundo Garcia (2006), o setor de recursos humanos nas instituições de ensino tem sua atividade reduzida basicamente a questões operacionais como emissão de folhas de pagamento, controle de férias etc. Raras são as instituições de ensino onde o setor de recursos humanos assume uma postura estratégica comprometida de fato com a geração de valor ao processo educacional, através de consistentes programas de avaliação, certificação e capacitação de docentes. Para Bernardo (2004), por sua vez, é impossível obter do cliente uma taxa de satisfação maior que as apresentadas pelos funcionários responsáveis pelo produto, ou serviço oferecido. Usando novamente o exemplo da instituição Richland College, o principal papel dos funcionários da instituição é desenvolver relacionamentos significativos com os alunos e consistentes com valores da instituição, ajudando, dessa forma, a IES a cumprir com sua missão. Para isso, a instituição monitora constantemente a satisfação dos seus funcionários.

Conforme Morin (2002), o trabalho representa um valor importante, exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre sua satisfação. As principais razões pelas quais as pessoas trabalham são: para relacionar-se com outras pessoas; para ter o sentimento de vinculação; para ter algo que fazer e para evitar o tédio e para ter um objetivo na vida. Para a referida autora, três características contribuem para dar sentido ao trabalho:

1. **a variedade das tarefas:** a capacidade de um trabalho requerer uma variedade de tarefas que exigem uma variedade de competências;
2. **a identidade do trabalho:** a capacidade de um trabalho permitir a realização de algo do começo ao fim, com um resultado tangível, identificável;
3. **o significado do trabalho:** a capacidade de um trabalho ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outra pessoa, seja em uma organização ou no ambiente social (MORIN, 2002, 71).

McGregor (1992) considera que o ambiente psicológico entre as pessoas no trabalho é determinado pela relação interdependente entre superior e subordinado,

em que uma das partes afeta de alguma maneira a outra, no que se refere a satisfazer seus objetivos ou suas necessidades.

Apesar de tanta inovação na gestão, Moura (2005) comenta que ainda não há uma ferramenta que meça o capital intelectual, determinando padrões de concorrência. O capital humano, ainda segundo a autora, é um dos pontos essenciais para que as IES se mantenham competitivas.

A instituições de ensino são prestadores de serviços e seus alunos esperam que esses serviços atendam suas expectativas, ligadas diretamente ao seu sucesso como indivíduos e profissionais. Nesse sentido, para que as expectativas de um e de outro público – IES e clientes – sejam satisfeitas, é fundamental um ambiente propício para isso; aspecto a ser abordado no item que se segue.

1.3 Ambiente Organizacional

Para falar do ambiente dentro da organização, é necessário definir cultura organizacional. Começando, então, por Kotler (2006), essa cultura consiste em experiência, histórias, convicções e normas compartilhadas que caracterizam uma empresa, ou a maneira como as pessoas se vestem, como se dirigem uma às outras e como cumprimentam os clientes. Já para Mullins (2004, p 345), a cultura de uma organização origina o orgulho que as pessoas sentem por seus cargos, e acrescenta:

A cultura é também um determinante do desempenho e da eficácia organizacionais. No setor da hospitalidade, a cultura é um componente vital para os padrões de serviço prestados ao cliente. É importante, portanto, reconhecer as características essenciais das organizações de serviço e desenvolver uma cultura que estimule a motivação do grupo, relações harmoniosas durante as atividades e um bom trabalho em equipe.

Lovelock (2006), por sua vez, define cultura organizacional como aquela que inclui:

- Percepções ou temas compartilhados referentes ao que é importante na organização.
- Valores compartilhados sobre o que é certo e errado.
- Entendimento compartilhado sobre o que funciona e o que não funciona.
- Crenças e premissas compartilhadas sobre *por que* essas coisas são importantes.

- Estilos compartilhados de trabalho e relativos a outras pessoas (LOVELOCK, 2006, p. 393).

Segundo Dubrin (2003), a cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento do trabalhador. Para esse autor, os empregados aprendem a cultura organizacional principalmente por meio da socialização, o processo pelo qual se dá o entendimento de valores, normas e hábitos essenciais para que ocorra a adaptação da empresa, e também através da observação e dos ensinamentos do líder. Se a cultura for forte, não haverá questionamento em relação aos valores. O autor aponta seis principais conseqüências e implicações de uma cultura organizacional forte:

- Vantagem competitiva e sucesso financeiro;
- Produtividade, qualidade e moral;
- Inovação;
- Compatibilidade das fusões e aquisições;
- Ajuste pessoa/organização;
- Direção da atividade de liderança (DUBRIN, 2003, p. 356).

Na Richland College, a cultura da instituição está suportada no propósito da organização, na visão, na missão, e em seus valores, disseminados por todo o *campus*, no *site*, nas publicações e no catálogo da universidade.

O ambiente de trabalho, conforme Assis (2005), é repleto de oportunidades de medições e de indicadores, que tentam captar a intensidade do sentimento de “pertencer”, de “estar inserido” e de “fazer parte” de um determinado ambiente. O referido autor esclarece que a percepção dos empregados pode ou não ter relação com programas, políticas e ações implementadas pela organização, mas tem sim forte relação com a maneira como tais programas e ações são percebidos subjetivamente pelo empregados. Entende, ainda, que o impacto da comunicação interna (*endomarketing*), clara, objetiva e oportuna é normalmente superior à qualidade intrínseca de programas ou políticas.

Lovelock (2004, p 393) cita que o clima organizacional representa a camada superficial tangível por cima da cultura subjacente da organização e apresenta seis fatores que influenciam o ambiente de trabalho em uma organização:

- *Flexibilidade* (grau de liberdade que os funcionários têm para inovar);
- Senso de *responsabilidade* para a organização;
- Nível de *padrões* estabelecidos pelas pessoas;
- Adequação percebida das *recompensas*;
- *Clareza* das pessoas quanto à missão e aos valores;
- Nível de *compromisso* com um propósito em comum.

Esse citado autor resume clima organizacional como as percepções compartilhadas por funcionários em relação a práticas, procedimentos e tipos de comportamentos recompensados e apoiados em determinado cenário.

A visão do funcionário também é relatada por Mullins (2004), quando diz que clima organizacional tem como base as percepções dos empregados sobre a qualidade do ambiente interno; e relembra que o clima está relacionado com a aceitação da cultura por parte dos empregados; pode também ser considerado como um estado de confiança mútua e de compreensão entre os integrantes de uma empresa.

Clima organizacional, segundo Tachizawa (2004), é o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto, relacionado com seu grau de motivação e satisfação. O clima organizacional é favorável, quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavoráveis quando essas necessidades são frustradas.

Mullins (2004, p 347) cita que o o clima organizacional caracteriza-se pela natureza da relação pessoal-organização e pela relação superior-subordinado e entende que um clima organizacional saudável deve possuir as seguintes características:

- A integração das metas organizacionais e metas pessoais;
- Estrutura organizacional mais adequada, com base nas demandas do sistema sociotécnico;
- Funcionamento democrático da organização, com oportunidades totais de participação;
- Justiça no tratamento, com políticas e práticas de relações equânimes para o pessoal/empregados;
- Confiança mútua, consideração e apoio entre diferentes níveis da organização;
- Discussão aberta sobre os conflitos, em uma tentativa de evitar confronto;
- Comportamento gerencial e estilos de liderança apropriados às situações de trabalho;
- Aceitação do contrato psicológico entre indivíduo e a organização
- Reconhecimento das necessidades e expectativas das pessoas no trabalho, diferenças individuais e atributos;
- Sistemas equânimes de remuneração, baseados em reconhecimento de caráter positivo;
- Preocupação com a qualidade de vida profissional e com as contingências do cargo;
- Oportunidades para desenvolvimento pessoal e para progressão na carreira;
- Um sentido de identificação e lealdade para a organização, e a sensação de ser um integrante valorizado e importante.

Esse autor enfatiza que o clima criado pelos gestores terá influência significativa na motivação e no comportamento dos empregados. A administração do clima

organizacional é, portanto, um meio importante para melhorar a produtividade e os padrões de desempenho.

Os maiores desafios na área de gestão de pessoas das IES são:

- A integração da gestão de recursos humanos em termos de recrutamento, seleção, desempenho, reconhecimento, treinamento e promoção;
- O alinhamento da gestão de recursos humanos com planos estratégicos e com os processos-chave da instituição. (TACHIZAWA, 1999, 1999, p. 194)

Tachizawa esclarece que “a abordagem desses desafios requer coleta e a utilização de informações relativas a habilidade, criatividade, satisfação e bem-estar dos funcionários. Esses dados devem estar correlacionados a indicadores que reflitam a satisfação e preservação de clientes e a produtividade. Através desse enfoque, a *gestão de recursos humanos* pode ser mais bem integrada e alinhada com o rumo da *gestão da instituição de ensino*” (1999, p. 194). Para que tais informações sejam levantadas, pesquisas internas são úteis, desde que contribuam para a aferição de providências necessárias à melhoria do clima organizacional, fundamental para a instituição. Para Tachizawa, essas pesquisas podem ser desenvolvidas junto ao público interno da instituição, com o intuito de se avaliar o perfil socioeconômico dos funcionários, bem como sua motivação, satisfação e integração com as IES. A utilização dos resultados de uma pesquisa de clima organizacional pode refletir na motivação do quadro de pessoal da IES; essa motivação é fundamental, pois é importante para que os recursos humanos atuantes na instituição de ensino se sintam apoiados e seguros para o surgimento das novas idéias, “pois o espaço acadêmico é o de liberdade, de criação, da experimentação de novos métodos e de produção do conhecimento” (TACHIZAWA, 1999, p. 235).

Reforçando o fato de a instituição de ensino ser uma organização que presta serviços para um público e também para a sociedade, é conveniente ressaltar a importância da cultura aprendida, compartilhada e transmitida, pois essa causará efeitos tanto na maneira como a instituição e seus funcionários interagem com os clientes como na percepção desses ao usarem os serviços. Nesse sentido, cabe aqui relacionar hospitalidade com clima organizacional, pois, segundo Camargo (2004), hospitalidade é um conjunto de leis não escritas que regulam o ritual social e cuja observância se limita aos usos e costumes das sociedades. Para esse autor, a hospitalidade surge de pessoas que necessitam de abrigo e buscam calor humano ao receber o estranho. Tanto o aluno como o funcionário de uma instituição de

ensino são estranhos em suas relações e o que tornará possível uma relação agradável para ambos é o calor humano.

A forma como uma organização se estrutura e se comunica para prestar seus serviços ou hospitalidade, segundo Abreu (2003), será decisiva na caracterização do seu atendimento e na qualidade dos serviços prestados, pois a estrutura e a comunicação darão a identidade, o perfil, a personalidade e a cultura da organização, o que se refletirá diretamente na imagem que o cliente perceberá dela (ABREU, 2003, p 30).

Para que seja possível fazer a relação entre clima organizacional e hospitalidade, é necessário definir a hospitalidade comercial. A categorização da hospitalidade, como fenômeno social, divide-se em quatro aspectos, segundo Lashley (2004, p. 6-7):

1. Doméstica: é o ato de receber em casa, bastante complexo em função dos ritos e significados;
2. Pública: interação humana e decorrente do direito de ir e vir;
3. Comercial: modalidade moderna cuja função principal está no fornecimento de hospitalidade por meio de remuneração;
4. Virtual: relaciona-se com o ato de recepcionar, hospedar e entreter virtualmente.

Considerando, em primeiro lugar, a hospitalidade como um modo privilegiado de relação humana, segundo Baptista (1998), o conceito de hospitalidade comercial se enquadra neste estudo, pois, para Lashley (2004, p. 19), “a oferta da hospitalidade comercial depende da reciprocidade com base na troca monetária e dos limites da concessão de satisfação aos hóspedes que, no fim, causam impacto sobre a natureza da conduta hospitaleira e da experiência da hospitalidade”. Colocando o aluno como “hóspede” da instituição, onde a troca monetária dependerá da satisfação com a qualidade dos serviços recebidos pelos anfitriões, funcionários, pode-se, então, fazer uma relação entre hospitalidade, satisfação e evasão ou inadimplência. O entendimento mais amplo sobre a hospitalidade sugere, antes de qualquer coisa, que esse é fundamentalmente o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede e, para ser eficaz, é preciso que o hóspede, nesse caso o aluno, sinta que o anfitrião, a instituição, está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por vê-lo, aluno, como indivíduo (LASHLEY, 2004, p 21). Caso ao contrário, o aluno procurará fora da instituição essa sensação de “pertencer”.

1. 4 Avaliação Institucional e a Qualidade nas IES

A qualidade das instituições de ensino no Brasil é de responsabilidade do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído em 14 de abril de 2004 pela Lei n. 10.861, que atribuiu à Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes), como órgão colegiado de coordenação e supervisão do Sinaes, a competência para estabelecer diretrizes, critérios e estratégias para o processo de avaliação da educação superior. Com vistas na implementação do processo de auto-avaliação das instituições de educação superior e, em especial, na sua operacionalização, a Conaes aprovou dois documentos: diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior e o roteiro de Auto-avaliação Institucional. Segundo o documento de apresentação das Diretrizes para Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior, o objetivo é desenvolver a cultura da qualidade, através de processos avaliativos abertos, públicos e confiáveis, que, segundo a publicação, é o anseio das instituições de educação superior (IES) e da sociedade como um todo.

A sistemática de avaliação institucional estabelecida pelo Sinaes é construída com base em três processos de avaliação:

- Avaliação da Instituição (Auto-avaliação e Avaliação Externa);
- Avaliação do Desempenho dos Estudantes (Enade); e
- Avaliação dos Cursos de Graduação.

A proposta de avaliação do Sinaes é que a qualidade da educação superior seja verificada, dentre outros procedimentos, via avaliação externa das IES, realizada por meio de visitas de comissões externas de especialistas às instituições. Há pouco mais de uma década, diversos países da Europa e da América Latina criaram e vêm consolidando sistemas de avaliação das instituições de educação superior a partir de uma concepção predominantemente formativa, em que os órgãos responsáveis por esse processo têm como objetivo desenvolver e implementar estratégias que assegurem a qualidade da instituição e da formação dos estudantes. O compromisso desses órgãos é contribuir com recomendações acerca de aspectos considerados frágeis nos seus processos de formação e gestão. O Conaes adota dez procedimentos metodológicos que respeitam: a história e a cultura da instituição; suas características regionais; a sua identidade e

complexidade. Essas referências de qualidade se adéquam em todas as instituições de educação superior, sejam elas faculdades, centros universitários ou universidades, públicas ou privadas. Em cada IES, de acordo com seu tamanho e estrutura, as dimensões do Sinaes são utilizadas como referencial para a análise crítica da qualidade da atuação acadêmica e social, sempre com o objetivo de ajudar a IES cumprir a sua missão.

A promoção da qualidade da educação superior tem sido preocupação de políticas de educação superior nas últimas décadas em diversos países do mundo, incluindo o Brasil. Segundo o instrumento de avaliação externa, a qualidade, quando se refere a processos educativos, acaba desenvolvendo uma prática social que afeta e modifica as pessoas, assume perspectiva histórica, plena de sentidos e valores.

O MEC (2006) define qualidade, no campo da educação superior, como um atributo ou conjunto de atributos que existe no seio das instituições e que, no cumprimento de suas missões próprias, satisfazem as expectativas de seus membros e da sociedade e atingem padrões aceitáveis de desempenho. Na concepção avaliativa do Sinaes, a qualidade das IES é referenciada e dinamizada pela participação de todos dentro da instituição, o que determina que é responsabilidade de todos o desenvolvimento, a divulgação e criação de uma cultura de qualidade. Dessa forma, a definição de padrões de qualidade está ligada aos objetivos que direcionam o processo educativo e ao projeto pedagógico e científico da IES. No entanto, o documento destaca a existência das referências universais de qualidade, que dizem respeito a natureza, condições e formatos das instituições, sejam elas nacionais ou estrangeiras. São referências universais de qualidade: a adequação e a pertinência dos processos de formação, o rigor acadêmico e científico, a condição social, científica e cultural da produção acadêmica, a construção da cidadania e o exercício da democracia. Nesse caso, os indicadores estão balizados pela missão e pelo projeto pedagógico institucionais próprios e dependentes da dimensão, da natureza e dos propósitos que a IES define para si. Eles devem levar em conta a diversidade dos contextos, dos envolvidos, processos e atividades das IES, dando atenção às particularidades e, ao mesmo tempo, permitindo o delineamento de uma visão global da instituição. Nesse contexto, a avaliação externa, realizada segundo uma concepção formativa, diferencia-se dos necessários procedimentos de credenciamento das IES, ainda que seus resultados sejam relevantes em processos regulatórios. A justificativa para essa condição está

apoiada na natureza da avaliação formativa, que deve privilegiar a condição diagnóstica e reflexiva, identificando aspectos, procedimentos e processos que podem e/ou devem ser aperfeiçoados na instituição, assim como seus pontos de excelência acadêmica. Nesse sentido, ela produz recomendações, gera proposições e projetos de ação, apresenta alterações a serem feitas nos programas desenvolvidos, indica onde e como as metas e os objetivos dos diversos atores e unidades da instituição podem ser revertidos em aspectos alinhados à sua missão, potencializando os recursos existentes.

Os princípios que regem a avaliação proposta pelo Sinaes, segundo as Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior (MEC, 2006, p. 11) são:

- Responsabilidade social com a qualidade da educação superior;
- Reconhecimento à diversidade do sistema;
- Respeito à identidade, à missão e à história das instituições;
- Globalidade institucional, pela utilização de um conjunto significativo de indicadores considerados em sua relação orgânica;
- Continuidade do processo avaliativo como instrumento de política educacional para cada instituição e para o sistema da educação superior em seu conjunto.

A proposta do Sinaes, coerente com as tendências encontradas em países com sistemas de avaliação consolidados, é comprometida com a transparência dos processos avaliativos cientificamente embasados e fundamentada nas diretrizes gerais estabelecidas na legislação. Embora também esteja ancorado em experiências de avaliação institucionais já realizadas no Brasil, o Sinaes não é uma repetição do passado. Ao contrário, ele significa uma evolução no sentido da integração e da implementação de um sistema nacional de avaliação que envolva todo o conjunto de instituições de educação superior do país.

Segundo o instrumento de avaliação externa, o alcance da qualidade das ações acadêmico-administrativas depende do pessoal docente, discente e técnico-administrativo, dos programas institucionais, além da infra-estrutura física e logística e do ambiente universitário. No contexto do Sinaes, a avaliação das instituições de educação superior é prevista em duas modalidades:

1) a auto-avaliação, coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada instituição e orientada pelas diretrizes e pelo roteiro da auto-avaliação institucional da Conaes; e

2) a avaliação externa, realizada por comissões designadas pelo Inep, tendo como referência os padrões de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação e os relatórios das auto-avaliações.

Segundo o documento de avaliação institucional (MEC, 2005, p 13), para ter coerência com a concepção de avaliação que orienta o Sinaes, os princípios da avaliação externa são:

- respeito às peculiaridades históricas e características institucionais de cada IES;
- observação da missão e do processo de auto-avaliação da instituição como pontos de partida e elementos fundamentais da avaliação realizada por pares externos;
- realização de um adequado processo de auto-avaliação, com identificação das potencialidades e fragilidades de cada IES, com a finalidade de desenvolver projetos voltados à melhoria da qualidade acadêmica;
- constante manutenção do processo de auto-avaliação, com a assimilação das recomendações resultantes do processo de avaliação externa;
- elaboração de relatório de avaliação externa que sirva como referencial básico para o aperfeiçoamento da instituição, que ofereça subsídios para o aperfeiçoamento da política de educação superior e que forneça elementos para os processos regulatórios do sistema educativo.

As bases qualitativas são determinadas a partir da análise do referencial quantitativo e da comparação, em diferentes níveis de observação, entre o que a IES se propõe a cumprir e suas condições para a realização. Envolve também a interação dos avaliadores com o contexto da instituição avaliada. A dimensão qualitativa tem o objetivo de entender os movimentos institucionais na direção das referências de qualidade estabelecidas nas dez dimensões do Sistema Nacional de Avaliação. As dimensões têm pesos diferenciados considerando seus diferentes significados no processo de construção da qualidade.

Os elementos centrais, que constituem cada uma das dez dimensões de avaliação estabelecidas na lei do Sinaes com o objetivo de promover uma perspectiva orgânica e norteadora da elaboração dos instrumentos e das ações pertinentes ao desenvolvimento da avaliação externa, serão detalhados a seguir.

Dimensão 1: A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional

- A missão, finalidades, objetivos e compromissos declarados nos documentos oficiais da IES explicitam sua política de oferta de formação, de autonomia, responsabilidade e participação dos estudantes e sua política de pesquisa, extensão

e produção do conhecimento, caracterizando o perfil institucional em relação com a sociedade.

- O Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI) articula a proposição da IES com o Projeto Pedagógico dos Cursos. Esses documentos, de conhecimento da comunidade acadêmica, são avaliados e atualizados periodicamente, além de usados como referência para programas e projetos desenvolvidos pelas unidades acadêmicas e pela administração central da instituição.

Dimensão 2: Perspectiva científica e pedagógica formadora: políticas, normas e estímulos para o ensino, a pesquisa e a extensão

Ensino de graduação e pós-graduação

- Relação das atividades de ensino com as demandas locais, regionais, nacionais e/ou internacionais, com os Projetos Pedagógicos dos Cursos e suas propostas curriculares, formuladas dentro de padrões de qualidade científica e pedagógica objetivando qualificação profissional e a formação cidadã.
- Apoio aos estudantes de graduação e pós-graduação por meio de bolsas de monitoria, bolsas de iniciação científica, tutorias, ofertas de estudos compensatórios gratuitos, bolsas-trabalho, dentre outros, com vistas na qualificação da sua formação.
- Articulação e proposição de uma política de ensino de graduação e/ou pós-graduação que estimule inovações e a melhoria do ensino, incluindo a qualificação pedagógica dos docentes (atuação de setor de apoio pedagógico; espaços de partilha de experiências; ambientes de estudo para professores e estudantes com infra-estrutura de apoio; recursos para projetos de ensino inovadores; carga horária para reuniões e preparação de atividades de ensino; apoio à participação em cursos de pós-graduação e em eventos acadêmicos, dentre outros).
- Relação dos cursos de Mestrado, Doutorado, de Especialização e de Educação Continuada com o ensino de graduação e de acordo com a produção científica da IES.
- Desenvolvimento de projetos estimulando as inovações curriculares e metodológicas.

Pesquisa

- Relação das atividades de pesquisa com a dimensão curricular do ensino de graduação e pós-graduação, incluindo uma política de pesquisa concretizada em carga horária docente e infra-estrutura de apoio.
- Apoio para estudantes de graduação e pós-graduação participarem de pesquisas e de sua socialização, incluindo bolsas de iniciação científica, bolsas-sanduíche, estágios e participação em eventos científicos.
- Articulação e proposição de uma política de produção científica que inclua divulgação, publicação, relações interinstitucionais, convênios, cooperações e intercâmbios nacionais e internacionais e/ou parceria com os movimentos sociais, setores produtivos, agências governamentais e sistemas de ensino.

Extensão

- Relação das atividades de extensão com a dimensão curricular do ensino de graduação e pós-graduação, incluindo uma política de extensão, concretizada com a cobertura de carga horária docente e infra-estrutura de apoio, em linhas e prioridades, de acordo com a missão da IES.
- Apoio para estudantes de graduação e pós-graduação participarem de projetos de extensão e de sua socialização, incluindo bolsas de extensão, estágios e participação em eventos.
- Articulação e proposição de uma política de extensão que inclua divulgação, publicação, relações interinstitucionais, convênios, cooperações e intercâmbios e/ou parcerias com os movimentos sociais, setores produtivos, agências governamentais e sistemas de ensino.

Dimensão 3: Responsabilidade Social da IES

Inclusão social

- Relação das políticas institucionais com processos de inclusão social, envolvendo a alocação de recursos que sustentem o acesso e a permanência dos estudantes (bolsas de estudo, subvenção para alimentação, transporte e alojamento estudantil, facilidades para portadores de necessidades especiais, financiamentos alternativos e outros).

Desenvolvimento econômico e social

- Ações e programas que concretizem e integrem as diretrizes curriculares com os setores sociais e produtivos, incluindo o mercado profissional, podendo expressar-se por relações com escolas, assistência judiciária, associações de bairro, movimentos sociais, conselhos tutelares, campanhas de saúde, postos de saúde, cooperativas, incubadoras, empresas juniores, escritórios tecnológicos, escritórios de captação de recursos, estágios em setores profissionais específicos, prestação de serviços, parcerias de trabalho com órgãos públicos e privados.
- Experiências de produção e transferência de conhecimentos, tecnologias e dispositivos decorrentes das atividades científicas, técnicas e culturais, que atendam a demandas de desenvolvimento local, regional, nacional e internacional, bem como do meio rural e/ou meio urbano, incluindo o registro de seus resultados.

Meio Ambiente

- Ações e programas que concretizem e integrem as diretrizes curriculares com as políticas relacionadas com a preservação do meio ambiente, estimulando parcerias e transferência de conhecimentos.
- Experiências de produção e transferência de conhecimentos, tecnologias e dispositivos decorrentes das atividades científicas, técnicas e culturais que sirvam para a preservação e melhoria do meio ambiente no âmbito local e regional, em espaços rurais e/ou urbanos.

Preservação da memória e do patrimônio cultural

- Ações e programas que concretizem e integrem as diretrizes curriculares com as políticas relacionadas ao patrimônio histórico e cultural, visando a sua preservação e estimulando parcerias e transferência de conhecimentos.
- Experiências de produção e transferência de conhecimentos, tecnologias e dispositivos decorrentes das atividades científicas, técnicas e culturais que sirvam à preservação da memória e do patrimônio cultural no âmbito local, regional, nacional/internacional.

Dimensão 4: Comunicação com a sociedade

- Consistência e exeqüibilidade das propostas de comunicação com a sociedade, constituindo-se como referência na identificação e solução de problemas de natureza social, técnica, organizacional, econômica, cultural e ecológica.

- Consistência e exeqüibilidade das propostas de comunicação com a comunidade interna, favorecendo a socialização das informações e qualificando a participação coletiva nas atividades da IES, envolvendo a relação entre os cursos e demais instâncias acadêmicas.

Dimensão 5: Políticas de Pessoal, Carreira, Aperfeiçoamento, Condições de Trabalho

- Coerência entre objetivos e compromissos institucionais e políticas de admissão, acompanhamento e desenvolvimento profissional do pessoal docente e técnico-administrativo.
- Relação entre regime de trabalho, tarefa docente ou técnica, titulação docente e técnica e o perfil institucional.
- Congruência das iniciativas de formação continuada com as atividades realizadas por professores e pessoal técnico-administrativo.

Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição

- Independência e autonomia dos colegiados na relação com a mantenedora, atendendo a critérios de representatividade e participação dos diferentes atores na gestão.
- Adequação da gestão ao cumprimento dos objetivos e metas constantes no Projeto de Desenvolvimento Institucional e coerente com a estrutura organizacional real.

Dimensão 7: Infra-estrutura física e recursos de apoio

- Adequação da infra-estrutura física da IES a suas funções, dimensão e objetivos, em relação visível entre meios e fins e desenvolvimento de práticas pedagógicas e científicas inovadoras.
- Política de atualização e reposição de equipamentos, de manutenção e atualização do acervo das bibliotecas, atendendo a exigências de qualidade acadêmica e necessidades de professores e estudantes.
- Preocupação com o conforto das instalações, com segurança no *campus*, com o bem-estar da comunidade acadêmica, incluindo condições de acesso e permanência dos portadores de necessidades especiais.

Dimensão 8: Planejamento e avaliação

- Relação entre o Plano de Desenvolvimento Institucional, os Projetos Pedagógicos dos Cursos e a auto-avaliação institucional, incluindo a definição de ações futuras com a participação da comunidade acadêmica.
- Desenvolvimento de metodologias participativas de auto-avaliação; de análise e reflexão sobre os resultados alcançados na avaliação.

Dimensão 9: Políticas de atendimento aos estudantes

- Impacto das políticas de seleção e acompanhamento de estudantes definidas nos objetivos institucionais sobre sua permanência e sucesso acadêmico.
- Estímulo à participação dos estudantes concretizada em posições de gestão acadêmica, de ação comunitária e de representação política.
- Existência de programas de educação continuada com base nas demandas da sociedade e dos egressos, incluindo a manutenção de serviços e programas que visem ao apoio às necessidades dos estudantes atuais.

Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira

- Relação compatível entre a quantidade e o tipo de cursos e atividades oferecidas e os recursos necessários para viabilizá-los, assegurando o padrão de qualidade proposto no PDI.
- Congruência entre planos de desenvolvimento de pessoal, incluindo obrigações trabalhistas, atualização de infra-estrutura e apoio e as condições para implementá-los.
- Controle demonstrado das despesas efetivas em relação às despesas correntes, de custeio, de pessoal e investimentos, e cumprimento das obrigações legais.

De acordo com o Parágrafo 3º do Art. 3.º da Lei n. 10.861, de 14/4/2004, que instituiu o Sinaes, os instrumentos de Avaliação de Cursos, Avaliação das Instituições de Educação Superior e Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes devem adotar a escala de conceitos de 1 a 5. O Art. 32 da Portaria n. 2.051, de 9/7/2004, por sua vez, estabeleceu que esses conceitos fossem assim codificados:

- conceitos 1 e 2 – situação ou desempenho fraco;
- conceito 3 – mínimo aceitável;

- conceitos 4 e 5 – situação ou desempenho forte.

A definição dos pesos, além de contemplar a participação diferenciada de cada uma das dez dimensões no processo de construção da qualidade da IES, deve considerar também o número de indicadores presentes nas mesmas. Dessa forma, torna-se possível evitar que a importância relativa de um indicador, na composição do conceito final, seja potencializada ou reduzida em consequência da forma de apropriação dos resultados (modelo matemático de cálculo do conceito). Em face dessas considerações, como diretriz orientadora da definição do número de indicadores em cada dimensão e da finalização do instrumento, assim como das ponderações estatísticas para definição do conceito de avaliação de cada IES, o peso de cada dimensão está definido no Quadro 2:

Dimensão		Peso relativo
1	Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional	05
2	Perspectiva científica e pedagógica formadora: políticas, normas e estímulos para o ensino, a pesquisa e a extensão	30
3	Responsabilidade social da IES	10
4	Comunicação com a sociedade	05
5	Políticas de pessoal, de carreira, de aperfeiçoamento, de condições de trabalho.	20
6	Organização e Gestão da Instituição	05
7	Infra-estrutura física e recursos de apoio	10
8	Planejamento e avaliação	05
9	Políticas de atendimento aos estudantes	05
10	Sustentabilidade financeira	05
	Total	100

Quadro 2 – Atribuição de pesos às dimensões do Sinaes

Fonte: MEC (2006, p. 26)

A avaliação externa tem como objetivo aprimorar os processos institucionais que buscam a qualidade. A integração entre avaliação interna e externa parte do princípio de que a qualidade de uma IES depende do exercício permanente de auto-reflexão, considerando referentes universais e particulares de qualidade. Sendo assim, a avaliação externa tem como principal fonte de informação sobre a IES um sistemático e bem realizado processo de avaliação interna.

O desenvolvimento dos documentos como o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Pedagógico de Curso (PPC) e de Currículo tem que ter como a finalidade mostrar o posicionamento da IES a respeito da sociedade, da educação e do ser humano e assegurar o

cumprimento de suas políticas e ações. Segundo o Conaes, os projetos, o plano e o currículo devem ser considerados, mais que documentos, instrumentos de ação política e pedagógica que garantam uma “formação global e crítica para os envolvidos no processo, como forma de capacitá-los para o exercício da cidadania, a formação profissional e o pleno desenvolvimento pessoal” (MEC, 2006, 34). Segundo a comissão de avaliação, o PPI, PDI, PPC e o Currículo devem ser elaborados, analisados e avaliados, respeitando-se as características da organização acadêmica da IES e da região onde está inserida, conforme determina a legislação em vigor. Para fins da avaliação externa, o Conaes entende esses documentos com as características e finalidades detalhadas a seguir.

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) é um instrumento político, filosófico e teórico-metodológico que norteará as práticas acadêmicas da IES, tendo em vista sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão, visão e objetivos gerais e específicos. Em sua fundamentação, o PPI deve expressar uma visão de mundo contemporâneo e do papel da educação superior em face da nova conjuntura globalizada e tecnológica, ao mesmo tempo em que deve explicitar, de modo abrangente, o papel da IES e sua contribuição social nos âmbitos local, regional e nacional, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão como componentes essenciais à formação crítica do cidadão e do futuro profissional, na busca da articulação entre o real e o desejável. Nesse sentido, busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Trata-se de uma projeção dos valores nascidos da identidade da instituição, materializados no seu fazer específico, cuja natureza consiste em lidar com o conhecimento, e que deve delinear o horizonte de longo prazo, não se limitando, portanto, a um período de gestão. Nesse documento de orientação acadêmica devem constar, dentre outros, o histórico da instituição; seus mecanismos de inserção regional; sua missão; âmbitos de atuação; princípios filosóficos gerais; as políticas de gestão, de ensino, de pesquisa, quando for o caso, de extensão; perfil humano, perfil profissional; concepções de processos de ensino e de aprendizagem, de currículo, de avaliação de ensino e de planejamento e os diversos programas.

Já o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é elaborado para um período determinado, é o instrumento de gestão que considera a identidade da IES, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes

pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas e científicas que desenvolve ou que pretende desenvolver. Como um instrumento de gestão flexível, o PDI é pautado por objetivos e metas e sua elaboração deve ser coletiva. Os seus referenciais devem levar em consideração os resultados da avaliação institucional. Deve ser articulado ao PPI e apresenta necessariamente os seguintes eixos temáticos: perfil institucional; gestão institucional (organização administrativa, organização e gestão de pessoal, política de atendimento ao discente); organização acadêmica (organização didática pedagógica, oferta de cursos e programas — presenciais e a distância); infraestrutura; aspectos financeiros e orçamentários, sustentabilidade econômica; avaliação e acompanhamento do desempenho institucional e cronograma de execução.

Quanto ao Projeto Pedagógico de Curso (PPC), em concordância com o PPI e PDI, cada curso deve elaborar seu próprio projeto pedagógico, tendo em vista as particularidades da área de atuação à qual está ligado. As políticas acadêmicas institucionais contidas no PPI ganham materialidade no Projeto Pedagógico de Curso. Esse é a referência das ações e decisões de um determinado curso em relação à área de conhecimento dentro da respectiva evolução histórica do campo de saber. Nesse documento de orientação acadêmica devem constar, dentre outros: o histórico do curso; sua contextualização na realidade social, o que possibilita articulá-lo às distintas demandas da sociedade; a aplicação das políticas institucionais de ensino, de pesquisa, quando for o caso, e de extensão, bem como todos os elementos das Diretrizes Curriculares Nacionais, assegurando a expressão de sua identidade e inserção local e regional.

Currículo é um importante elemento da organização acadêmica, o currículo é concebido como nos referenciais socioantropológicos, psicológicos, epistemológicos e pedagógicos em consonância com o perfil do egresso. Esses referenciais instituem o currículo como um conjunto de elementos que integram os processos de ensinar e de aprender num determinado tempo e contexto, garantindo a identidade do curso e o respeito à diversidade regional. É um dos elementos constitutivos do PPC, construído coletivamente, tendo como orientação básica as Diretrizes Curriculares Nacionais. O aperfeiçoamento do currículo deve considerar, também, os resultados dos processos da avaliação. Nesse documento de orientação acadêmica devem constar, dentre outros elementos: conhecimentos e saberes necessários à formação

das competências estabelecidas no perfil do egresso; estrutura curricular; ementário, bibliografias básica e complementar; estratégias de ensino; docentes; recursos materiais, serviços administrativos, serviços de laboratórios e infra-estrutura de apoio ao pleno funcionamento do curso.

Segundo o instrumento de avaliação externa, dois desafios devem ser superados pelas IES na construção coletiva dos seus projetos e planos:

- 1) a conjugação do PPI com os PPC, considerando que, apesar da diversidade de caminhos, não há distinção hierárquica entre eles, devendo ambos constituir um processo dinâmico, intencional, legítimo, transparente, em constante interconexão com o contexto da IES;
- 2) o PDI, em consonância com o PPI, deve apresentar a forma como a IES pretende concretizar seu projeto educacional, definindo as metas a serem alcançadas nos períodos de tempo definidos, e os recursos humanos e materiais necessários à manutenção e ao desenvolvimento das ações propostas.

Para orientar a IES e os avaliadores, o instrumento de avaliação conceitua os seguintes termos:

Dimensões são agrupamentos de grandes traços ou características referentes aos aspectos institucionais sobre os quais se emite juízo de valor e que, em seu conjunto, expressam a totalidade da instituição. Neste instrumento, as dimensões consideradas são as dez dimensões do SINAES.

Grupo de indicadores é o conjunto de características comuns usadas para agrupar, com coerência e lógica, os indicadores. Entretanto, não são objetos de avaliação e pontuação.

Indicadores representam algum aspecto ou característica da realidade que se pretende avaliar. Expressam algum aspecto da realidade a ser observada, medida, qualificada e analisada.

Indicadores imprescindíveis representam condições obrigatórias para o acesso e a permanência no sistema de educação superior. Estes indicadores, definidos pela legislação em vigor, exigem o conceito 3, no mínimo, para aprovação; caso contrário, a instituição deverá cumprir a diligência definida pela Comissão de Avaliação Externa, devidamente justificada, com a indicação explícita dos indicadores imprescindíveis a serem atendidos, em até 180 dias.

Indicadores aos quais é atribuída a condição NSA (não se aplica) são aqueles cujo atendimento é opcional ao Centro Universitário ou à Faculdade, como forma de assegurar o respeito às suas identidades e diversidades. Quando a IES possuir este diferencial, será atribuído o respectivo conceito ao indicador. Ao escolher um indicador com a condição **NSA**, a Comissão deverá justificar sua escolha, no campo texto próprio do formulário eletrônico. A justificativa deverá ser baseada nos principais documentos da Instituição: PDI, PPI e PPC.

Critérios são os padrões que servem julgamento ou apreciação de um indicador.

Considerando o foco desta pesquisa, a dimensão 4 é destacada no Quadro 3, com seus respectivos indicadores:

Dimensão	Grupo de indicadores	Indicadores
4. A comunicação com a sociedade	4.1. Comunicação interna	4.1.1. Canais de comunicação e sistemas de informações 4.1.2. Ouvidoria
	4.1. Comunicação externa	4.2.1. Canais de comunicação e sistemas de informações 4.2.2. Imagem pública da IES

Quadro 3 – Indicadores da dimensão 4 da avaliação externa da IES

Fonte: MEC, 2006, p. 40

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), através das diretrizes da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes), orienta a instituição para um planejamento estratégico em todos os níveis, iniciando pelo estratégico, através do PPI, que, por ser um instrumento político, filosófico e teórico-metodológico, norteará a instituição quanto às exigências do mundo contemporâneo para um modelo mais globalizado. Já o documento PDI, como uma importante ferramenta de gestão, permitirá viabilizar o alinhamento da missão da instituição aos seus objetivos administrativos e pedagógicos, formalizando-o operacionalmente através do PPC e do currículo, que deverá conduzir o aluno ao sucesso profissional e pessoal, cumprindo, assim, sua função perante o mercado e a sociedade.

Neste capítulo, portanto, foi possível perceber a complexa organização de uma instituição de ensino superior, pois a gestão deverá permitir o alinhamento entre os documentos gerais e os específicos para garantir o sucesso da instituição, que, por sua vez, garantirá o sucesso do aluno para alcançar seus objetivos pessoais, profissionais e de cidadania.

Capítulo 2 – MARKETING DE SERVIÇOS E QUALIDADE NO ATENDIMENTO AOS ALUNOS

Este capítulo aborda a importância do bom relacionamento entre as instituições de ensino particulares, através dos seus serviços oferecidos por seus funcionários, e seus alunos, que, por meio de sua percepção, expressam juízo sobre a instituição, objetivo principal desta análise.

Nesse sentido, reiteramos que as instituições de ensino são organizações a serviço dos clientes, como nos chama atenção Tachizawa (1999). Ainda, Meyer (2000), Braga (2005), Garcia (2006) e, novamente, Tachizawa (1999) citam que, entretanto, um dos problemas das instituições particulares de ensino superior é a falta de profissionalismo na gestão, pois a maioria dos cargos de direção nessas instituições são ocupados por professores que acabam sendo levados para cargos administrativos. Para Meyer (2000), inclusive, o maior desafio do administrador universitário é analisar e monitorar fatores externos e internos considerados relevantes ao funcionamento da instituição; e, também, estar voltado para o futuro e para os clientes, internos e externos, e procurar a cada dia mais dar-lhes respostas efetivas, buscando a satisfação destes (Meyer, 2003).

Assim, segundo Heskett (1994), priorizar o cliente significa focar como e onde ele interage com a empresa, o que significa colocar em destaque os funcionários que criam ou providenciam as demandas dos clientes.

A propósito, Cobra e Braga (2005) destacam as principais características dos serviços educacionais, qual sejam: são intangíveis e, ao mesmo tempo, tangíveis; sua mensuração dependerá do desempenho dos alunos, mas é heterogêneo em função de cada aluno; são perecíveis, pois o prazo de validade do conhecimento é curto, e simultâneos, uma vez que a transmissão do conhecimento e do consumo pelo aluno ocorre ao mesmo tempo. Zeithaml (2003) também compartilha dessas características para definir esses serviços. Esses autores nos chamam a atenção, ainda, para o fato de que, quando o aluno se matricula em um curso universitário, está comprando uma promessa. Mezomo (1994) fortalece essa idéia, confirmando que a educação e o ensino são elementos de desejo e de aspiração das pessoas que os vêem como portadores de uma capacidade (simbólica) que os conduzirá para um futuro mais promissor.

A instituição de ensino, então, segundo Tachizawa (1999), deve existir para atender as expectativas dos clientes e ter um retorno financeiro justo pelos serviços prestados. Mas, para Garcia (2006), Cobra e Braga (2005), a evasão e a inadimplência estão diretamente ligadas à insatisfação do aluno com as promessas não cumpridas. A satisfação do cliente assim como a do funcionário estão profundamente vinculadas uma à outra (ZEITHAML, 2003 e HESKETT, 1994). Um dos critérios de avaliação do prêmio internacional em excelência em educação, o “Baldrige National Quality 2007”, é o grau de satisfação dos funcionários da instituição, incluindo desenvolvimento das habilidades (treinamento) e qualidade de vida. O Richland College, instituição ganhadora do prêmio em 2005, entende que a retenção dos seus alunos está diretamente ligada ao grau de satisfação dos seus funcionários.

O maior desafio do administrador universitário é analisar e monitorar os fatores considerados relevantes ao funcionamento da instituição (MEYER, 2000). Nesse sentido, Porter (1999) nos lembra que, para uma organização ser competitiva, o planejamento estratégico é fundamental e exige alto grau de comprometimento de todos os níveis da organização; é assim, portanto, que Cobra e Braga (2004) defendem a interação entre o marketing e o planejamento estratégico para adequar o estratégico e o tático. Para esses autores, as instituições de ensino não usam o marketing com visão estratégica, desde o planejamento até sua gestão.

Para Mezomo (1994), um fato importante que interfere na qualidade de uma instituição de ensino está no fato de essas não ouvirem seus clientes externos, ou seja, os alunos, e, por não conhecerem suas necessidades – dos alunos –, perdem a oportunidade de melhorar seus serviços e seus resultados. Os alunos e a própria sociedade são responsáveis pelo retorno à escola sobre o que está ou não funcionando bem. Uma nova administração, portanto, segundo Meyer (2000), deverá estar voltada para o futuro e para os clientes, internos e externos, e procurar dar-lhes respostas mais efetivas. Tachizawa (1999) ressalta que o êxito de uma instituição de ensino dependerá cada vez mais das habilidades, da motivação e da criatividade de seus professores e funcionários, ou seja, de seus colaboradores. Para esse autor, as pesquisas devem ser desenvolvidas junto ao público interno da instituição, para avaliar sua motivação, satisfação e integração com as IES.

Assis (2005) cita que o impacto da comunicação interna (*endomarketing*), clara, objetiva e oportuna é normalmente superior à qualidade intrínseca de

programas ou políticas de gestão de pessoas; entretanto, Braga (2006) alerta para o fato de que a verba destinada ao marketing e comunicação no ensino superior privado brasileiro em 2004 foi de 4,2% do faturamento das IES, e apenas 25% foram investidos em ações de marketing como: web, promoções, marketing direto, assessoria de imprensa, relações públicas, endomarketing etc., o restante desse total foi gasto com propaganda.

Cobra e Braga (2004) também ressaltam a importância da tecnologia da informação no setor educacional, que possibilitou importantes avanços dos canais de atendimento do seu público, e apresenta os principais canais de contato:

- Atendimento presencial no campus ou nos diversos campi da instituição;
- Atendimento via telefone, preferencialmente em uma linha 0800;
- Atendimento via correio eletrônico (e-mail)
- Atendimento via FAX;
- Atendimento via internet (WEB). (COBRA; BRAGA, 2004, p. 38)

Do ponto de vista do cliente, a impressão mais real da qualidade do serviço ocorre no “momento da verdade”, quando o cliente interage através dos canais de contato com a empresa de serviços, no caso a instituição de ensino. Segundo Zeithaml (2003), são nesses contatos que os clientes sentem, como com um instantâneo fotográfico, a qualidade dos serviços da organização; e cada contato contribui, de uma forma geral, para a satisfação dos clientes.

2.1 Marketing e orientação da empresa para o consumidor

Como já citamos anteriormente, uma das dificuldades das IES é ouvir seus clientes e identificar suas necessidades e expectativas (MEYER, 2000 e MEZOMO, 1994). Outra dificuldade é o direcionamento do seu planejamento em marketing (BRAGA, 2006).

De maneira simples, Kotler (2006, p. 4) define marketing “como a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”; Casas (2000, p. 13), por sua vez, define-o como:

“a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade”.

Esse autor ressalta que o principal aspecto dessa definição é a orientação para os consumidores, em que o direcionamento da atividade mercadológica para satisfazer os clientes é a chave do sucesso em qualquer empreendimento e acrescenta que o “desafio dos administradores de marketing consiste em entender o consumidor, no sentido de conhecer as suas expectativas antes, durante e após a compra e identificar tanto suas necessidades e desejos como também as satisfações contraídas pelo consumo do produto ou dos serviços” (CASAS, 2000, p.13).

O marketing, conforme Bretzke (2000, p. 10), deixa de ser uma função e torna-se uma filosofia empresarial de como fazer negócios. Para essa referida autora, a reorganização empresarial tem-se processado em dois pólos: *o da tecnologia da informação e o do marketing*. E acrescenta:

A informação tem-se tornado um bem capital, com valor similar a mão-de-obra, matéria-prima e recursos financeiros. A empresa information-driven (de informação intensiva) – não apenas sobre a concorrência, a economia e o ambiente de negócios, mas também, e principalmente, pelo conhecimento profundo que acumula sobre cada cliente em sua individualidade e em seus motivos de preferência, processo de compra, necessidade e expectativas não atendidas – possui a chave para o ganho de posicionamento e vantagem competitiva de mercado.

Já para Braga (2006), a maioria das IES é orientada para o produto e não para o cliente, dedicam-se para desenvolver cursos com equipes docentes qualificadas e esquecem de perguntar ao aluno o que ele considera importante. O autor cita Kotler ao lembrar os benefícios do uso do marketing na orientação da gestão de uma instituição de ensino:

- Aumentar o nível de profissionalização da IES;
- Tornar transparente a qualidade dos serviços prestados pela IES;
- Obrigar a IES a definir missão, metas e objetivos;
- Impelir a instituição a trabalhar com planejamento estratégico;
- Posicionar a instituição no mercado;
- Auxiliar na melhoria do produto ou serviço oferecido pela IES, uma vez que ela se volta para atendimento das necessidades dos clientes

2.2 A complexidade da administração de serviços

Para Kotler (2006), o setor de serviços é muito variado, atendendo consumidores individuais, empresariais e agências governamentais. Os serviços educacionais estão inseridos em outros serviços juntamente com hotéis, serviços de saúde, legais, pessoais, serviços diversos, dentre outros. O setor de serviços vem crescendo em todas as economias do mundo e isso deve-se ao aumento da produtividade e da automação na agricultura e na indústria, combinado com o aumento da demanda por serviços novos e tradicionais, resultando no aumento contínuo da porcentagem de mão-de-obra empregada em serviços (LOVELOCK, 2006).

O novo modelo de serviço, portanto, substitui o antigo modelo da industrialização em todos os aspectos; nesse modelo, as empresas:

- Valorizamos investimentos em pessoas tanto quanto os investimentos em máquinas, e as vezes mais;
- Utilizam a tecnologia para apoiar os esforços de homens e mulheres na linha de frente, e não apenas para monitorá-los ou substituí-los;
- Entende que recrutamento e treinamento de vendedores e faxineiros é tão crucial quanto o de gerentes e executivos;
- Vinculam remuneração ao desempenho dos funcionários em todos os níveis, e não apenas do pessoal de alto escalão. (HESKETT, 1994, p. 25)

Kotler (2006, p. 366) define produto como “tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, que pode ser um bem físico, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias”; esclarece que, para satisfazer as necessidades e os desejos do cliente, este julgará de acordo com três fatores: características e qualidade do produto, mix e qualidade dos serviços e preço apropriado; e, ainda, classifica os produtos segundo as características de durabilidade e tangibilidade em três grupos:

Bens não-duráveis: bens tangíveis normalmente consumidos ou usados uma ou poucas vezes, como cerveja e sabão.

Bens duráveis: bens tangíveis usados durante um período de tempo, como geladeiras, ferramentas e vestuário. Em geral, os produtos duráveis exigem venda pessoal e serviços.

Serviços: produtos intangíveis, inseparáveis e perecíveis. Normalmente exigem mais controle de qualidade, credibilidade do fornecedor e adaptabilidade (KOTLER, 2006, p. 368).

Lovelock (2006, 2006, p. 8) considera as seguintes tentativas para definir serviços:

Um serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer dos fatores de produção. Um serviço é uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome.

O Quadro 4 apresenta as principais diferenças entre bens e serviços destacadas por Lovelock:

Clientes não obtêm propriedades de serviços.
 Produtos que são serviços são efêmeros e não podem ser estocados.
 Elementos intangíveis dominam a criação de valor.
 Clientes podem ser envolvidos na produção.
 Outras pessoas podem fazer parte do produto.
 Há mais variabilidade entre insumos e produtos operacionais.
 Muitos serviços são difíceis de ser avaliados por clientes.
 O fator tempo adquire grande importância.
 Canais de distribuição assumem formas diferentes.

Quadro 4 - Diferenças básicas entre bens e serviços
 Fonte: Lovelock (2006, p. 9)

Zeithaml (2003, p.28), de forma simplificada, define serviços como ações, processos e atuações. Mas, de forma mais ampla, define serviços como:

Todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico é geralmente consumido no momento que é produzido e proporciona valor agregado em formas (como conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde) que são essencialmente intangíveis.

O Quadro 5 apresenta as principais diferenças entre bens e serviços citadas por Zeithaml:

Bens	Serviços	Implicações decorrentes
Tangíveis	Intangíveis	Serviços não podem ser estocados. Serviços não podem ser patenteados. Serviços não podem ser exibidos ou comunicados com facilidade. É difícil determinar preço.
Padronizados	Heterogêneos	O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente depende das ações dos funcionários. A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontrolláveis. Não há certeza de que o serviço executado atenda o que foi planejado e divulgado.
Produção separada do consumo	Produção e consumo simultâneos	Clientes participam e interferem na transação. Os clientes afetam-se mutuamente

		Os funcionários afetam o serviço prestado. A descentralização pode ser essencial. É difícil ocorrer produção em massa.
Não-perecíveis	Perecíveis	É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços. Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Quadro 5 - Diferenças entre bens e serviços.

Fonte: Zeithaml (2003, p. 36)

Essas diferenças descritas por Zeithaml, principalmente pelo fato de os bens e os serviços serem produzidos e consumidos ao mesmo tempo, trazem complicações para o administrador das instituições de ensino, no que se refere à qualidade dos serviços, pois a satisfação dos alunos dependerá do que acontece em tempo real, incluindo as relações entre estes e os funcionários nos pontos de contato.

Além das diferenças entre bens e serviços, é importante reconhecer as diferenças entre os próprios serviços. Segundo Lovelock (2006), já foram feitas várias propostas para classificarem-se serviços, mas uma classificação que autor acredita ser significativa está baseada na natureza dos processos; um processo implica tomar um insumo e transformá-lo em resultados. Considerando processos de um serviço operacional, esses podem ser categorizados em relação à natureza dos serviços em quatro grandes grupos, como apresentado no Quadro 6:

	Quem ou o que recebe diretamente o serviço?	
Qual é a natureza do ato de serviço?	Pessoas	Posses
Ações tangíveis	<p>Processamento de pessoas (serviços dirigidos aos corpos das pessoas)</p> <p>Transporte de passageiros Cuidados com a saúde Hospedagem Salões de beleza Fisioterapia Academia de ginástica Restaurante e bares Barbeiros Serviços funerários</p>	<p>Processamento de posses (serviços dirigidos às posses físicas)</p> <p>Transporte de cargas Conserto e manutenção Depósito/armazenagem Serviços de limpeza de escritórios Distribuição no varejo Lavanderia convencional e a seco Reabastecimento de combustíveis Paisagismo/jardinagem Descarte/reciclagem de resíduos</p>

Ações intangíveis	Processamento de estímulo mental (<i>serviços dirigidos à mente das pessoas</i>)	Processamento de informações (<i>serviços dirigidos a ativos intangíveis</i>)
	Propaganda/Relações públicas Artes e entretenimento Transmissão de rádio e TV Consultoria de gerenciamento Educação Serviços de informação Concertos musicais Psicoterapia Religião Telefone	Contabilidade Serviços bancários Processamento de dados Seguros Serviços jurídicos Programação Pesquisa Investimentos em segurança Consultoria em software

Quadro 6 - Natureza dos serviços
 Fonte: Lovelock (2006, p. 14)

Ao receber um serviço de estímulo mental, ou seja, em que há interação com a mente do cliente, como é o caso da educação, qualquer informação tem o poder de moldar atitudes e influenciar comportamentos, havendo, inclusive, a possibilidade de manipulação, por isso, nesse caso, são exigidos altos padrões éticos e monitoração cuidadosa (LOVELOCK, 2006).

Perante tantas diferenças entre bens e serviços e entre os próprios serviços, também os desafios para entender as necessidades e expectativas dos clientes de serviços são grandes. Para Zeithaml (2003, p. 38), os administradores têm dificuldades em responder as seguintes questões:

1. Como a qualidade dos serviços pode ser definida e aperfeiçoada?
2. Como novos serviços podem ser projetados e testados com eficiência?
3. Como a empresa pode estar certa de estar comunicando uma imagem consistente e relevante?
4. Como a empresa pode acomodar a demanda flutuante se o serviço em si é perecível?
5. Qual é a melhor forma para a empresa motivar e selecionar funcionários da área de serviços, já os próprios fazem parte do próprio produto?
6. Como os preços devem ser calculados?
7. Como a empresa deveria ser organizada, de maneira que possam ser tomadas boas decisões estratégicas e táticas, sendo que operações ou recursos humanos têm impacto um sobre as outras?
8. Como pode ser determinado o equilíbrio entre padronização e personalização para maximizar a eficiência e a satisfação do cliente?
9. Como a organização pode proteger novos conceitos de serviços de seus concorrentes quando os processos de serviços não podem ser patenteados?
10. Como a empresa pode comunicar qualidade e valor aos clientes se a oferta é intangível e não pode ser testada e apresentada?
11. Como a organização pode assegurar a entrega de um serviço de qualidade quando tanto os funcionários quanto os próprios clientes podem afetar o resultado?

Segundo Lashley (2004, p. 233), são quatro os fatores-chave que influenciam a complexidade operacional de um serviço:

- Volume: o grande volume em uma operação permite especialização e sistematização da operação;
- Variedade: quanto menos variedades se oferece, mais fácil se torna padronizar a operação;
- Variabilidade: quanto menos estável for a demanda por um produto ou serviço mais a operação deverá ajustar sua capacidade e de flexibilizar sua produção
- Contato com o cliente: quanto maior for seu nível em uma operação, mais complexo esta se torna.

2.3 Qualidade dos serviços e satisfação das necessidades dos clientes

O futuro de uma organização depende de ela conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mercado, ela precisa entregar bens e serviços que satisfaçam as exigências e expectativas dos usuários.

Para a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (2006), a organização com foco no cliente busca conhecer suas necessidades atuais e antecipar-se às suas expectativas, assim como a dos clientes e mercados potenciais. Quando essas necessidades estão claras, é possível desenvolver e oferecer produtos diferenciados que irão satisfazer os clientes dos mercados atuais ou, mesmo, atingir novos segmentos. Essas necessidades poderão ser identificadas e transformadas em ações para atrair e reter clientes através do planejamento de marketing, como defendido por Kotler (2006) e Casas (2000).

Para Moller (1998), é difícil uma empresa satisfazer com consistência os requisitos do mundo exterior, a menos que seus bens e serviços sejam produzidos e prestados por pessoas de alto nível de qualidade pessoal; o melhor momento para se iniciar o desenvolvimento da qualidade em uma empresa é a partir do desempenho do indivíduo e de suas atitudes com relação à qualidade. Os funcionários de linha de frente e outros que lhes dão apoio nos bastidores são cruciais para o sucesso de qualquer organização de serviços. Nesse sentido, Zeithaml (2003, p. 259) cita que devemos concentrar nossa atenção nos funcionários dos serviços, pois:

- Eles são os serviços;
- Eles são a organização aos olhos do cliente;

- Eles são profissionais de mercado.

Mesmo que o funcionário não execute o serviço integralmente, ele ainda é a personificação da empresa aos olhos do cliente, tudo que eles digam ou façam pode influenciar a percepção do cliente em relação à organização. Porter (1999) entende que o gestor deve ser a pessoa que irá assegurar a implantação, a continuidade e a consistência do planejamento estratégico e define esse papel da seguinte forma:

A gerência geral é mais do que a simples administração de funções individuais. O seu cerne é a estratégia: a definição e a divulgação da posição exclusiva da empresa, o exercício de opções excludentes e o desenvolvimento da compatibilidade entre as atividades. O líder deve proporcionar a disciplina para decisões relativas às mudanças setoriais e às necessidades dos clientes a que a empresa responderá, ao mesmo tempo em que evita a dispersão organizacional e assegura a diferenciação (PORTER, 1999, p. 80).

Moller (1998, p. 12) acredita que a qualidade é um conceito ambíguo, pois não é possível descrever qualidade de forma clara e objetiva, uma vez que vários fatores devem ser considerados ao se julgar a qualidade de qualquer desempenho:

- Um produto com a mesma qualidade, no mesmo país ou na mesma cultura, pode ser julgado de forma diversa por pessoas com experiência, educação, idade e formação diferentes.
- Um produto ou serviço com a mesma qualidade pode ser percebido de formas diversas pela mesma pessoa em épocas diferentes, dependendo da situação e do humor e das atividades.
- O mesmo produto ou serviço pode satisfazer necessidades bastante diversas. Assim, as pessoas irão julgar a qualidade de um produto ou serviço de acordo com as suas necessidades em uma dada situação.
- As pessoas têm diferentes padrões de qualidade.
- A qualidade que as pessoas esperam de outras pessoas depende de quem são essas outras pessoas.
- A qualidade que as pessoas esperam das outras pessoas nem sempre é a mesma que elas esperam de si mesma.

Segundo Heskett (1994), o centro da filosofia de serviços está nas necessidades dos clientes, definidas pelos próprios clientes e não pelo sistema operacional e suas limitações. Priorizar o cliente significa focar como e onde ele interage com a empresa; por sua vez, isso significa colocar em destaque os funcionários que criam ou providenciam as coisas que os clientes valorizam, como cita o referido autor:

Nas empresas verdadeiramente orientadas para o cliente, o negócio foi formulado (ou reformulado) para apoiar o trabalho dos funcionários de linha de frente e maximizar o impacto do valor gerado por eles. (HESKETT, 1994, p. 36)

Mullins (2004, p. 336) chama a atenção para o fato de a administração de pessoas, incluindo a estratégia de recursos humanos, competências, treinamento,

condições e benefícios, reconhecimento e remuneração, ser o ponto de apoio para que se atinja a excelência nos negócios e nos resultados. Cobra e Braga (2004, p. 72) também apontam essa importância na educação ao comentarem que:

”quando toda cadeia em torno dos cursos e eles próprios funcionam bem, proporcionam momentos mágicos aos alunos. Em outras palavras, os cursos e seus serviços estão encadeados de tal forma que o aluno se sente maravilhosamente envolvido com eles, e as expectativas de desempenho dos cursos são confirmadas ou superadas e, por outro lado, as diversas áreas de suporte proporcionam um atendimento impecável e maravilhoso”.

Do ponto de vista do cliente, segundo Zeithaml (2003), a impressão mais vivida do serviço acontece no contato de serviço, ou no “momento da verdade”, quando o cliente interage com a organização. Lovelock (2006), por sua vez, ressalta a importância das relações humanas, em que o marketing não pode ter sucesso se isolado de importantes funções gerenciais que se inter-relacionam no atendimento das necessidades do cliente, ou seja, marketing, operações e recursos humanos, representado na Figura 1.

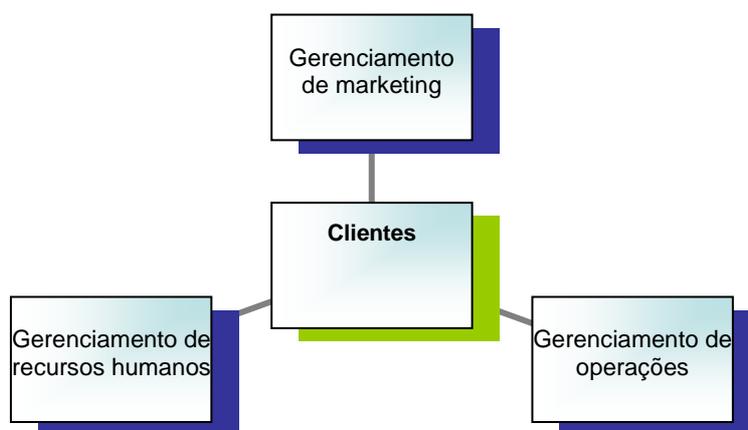


Figura 1 - Interdependência entre gerenciamento de marketing, operações e de recursos humanos.
Fonte: Lovelock (2006, p. 21)

Ainda conforme Zeithaml (2003), os contatos realizados entre a empresa e os clientes têm grande importância na construção das percepções de qualidade que, por consequência, geram a satisfação do cliente. Essa autora chama a atenção no que se refere a como as percepções dos consumidores sobre qualidade dos serviços podem ser afetadas profundamente pelas discrepâncias entre sua

execução e as ações de comunicação externa. Para ela, os fatores que contribuem para tais problemas são:

1. administração inadequada das promessas de serviços;
2. elevadas expectativas de clientes;
3. falta de educação de clientes;
4. comunicações internas inadequadas. (ZEITHAML, 2003, p. 360)

Zeithaml (2003) classifica os contatos com clientes de três formas: *contatos remotos*, em que não há contato humano direto, como a interação com máquinas (Web) e recebimento de faturas pelo correio; *contatos telefônicos*; e *contatos pessoais*. Lovelock (2006, p. 114), por sua vez, subdivide a comunicação em dois grandes grupos, quais sejam comunicações pessoais e comunicações impessoais:

As comunicações pessoais envolvem mensagens personalizadas que transitam em ambas as direções – como venda pessoal, telemarketing, treinamento do cliente, serviço de atendimento ao cliente e boca a boca. Comunicações impessoais envolvem mensagens que transitam em apenas uma direção e têm como alvo um grande grupo de clientes existentes e potenciais e não um único indivíduo.

Zeithaml (2003) observa, ainda, que toda empresa necessita de coordenação ou integração entre os departamentos ou funções, de modo que estejam aptas a executar um serviço de qualidade, e alerta:

“para se executar um serviço de excelência ao cliente as organizações devem ter certeza de estar informando e motivando seus funcionários acerca daquilo que é esperado pelos clientes. Se aqueles que compreendem as expectativas dos clientes (marketing e pessoal de vendas) não se comunicam com os funcionários de contato, a falta de conhecimento desses funcionários afetará a qualidade dos serviços pelos mesmos” (ZEITHAML, 2003, p. 362).

A importância da integração entre os departamentos, apontada por Zeithaml (2003), também é considerada pela FNQ (2006), pois o item processos é critério de avaliação de excelência em gestão pela instituição. Para FNQ (2006), por ser a organização um sistema, ou seja, funcionar como um conjunto de processos, para agregar valor ao negócio, é fundamental mapear os processos da organização, conhecer os seus clientes e suas necessidades e expectativas.

Alguns processos, segundo Garcia (2006), geram valores e diferenciais para os alunos, esses processos são de extrema importância e precisam de toda atenção da instituição, pois têm impacto direto na satisfação. Quanto mais eficientes forem, mais satisfeitos ficarão os alunos. O citado autor destaca os seguintes processos:

- Aulas dinâmicas e envolventes;
- Apostilamentos das aulas;

- Atendimento nas centrais;
- Cobrança, negociação e financiamento;
- Conforto nas salas de aulas;
- Laboratórios específicos;
- Plataforma WEB;
- Tutoria (mentoring);
- Segurança;
- Serviços agregados (GARCIA, 2006, p. 114-117).

Desses processos, o atendimento nas centrais interfere diretamente no relacionamento instituição e aluno e na própria percepção de qualidade desse relacionamento. Nesse sentido, ainda, Garcia (2006, p. 115) detalha os principais problemas encontrados nesse setor:

Atendimento nas centrais: inúmeras instituições sofrem cronicamente com esse problema, caracterizado por longas filas nas centrais de atendimento, com atendentes mal preparados e alunos insatisfeitos. Poucos se dão conta que o valor do prejuízo, causado por 1 ou 2 alunos que desistam da instituição por causa do mau atendimento, seria suficiente para implantar substanciais a programas de melhoria. Normalmente, além de problemas pontuais de ineficiência, a raiz dessa questão não está na falta de funcionários para o atendimento, mas no excesso de demanda para o setor, devido a processos curriculares mal concebidos que não permite a sua automação.

O atendimento ao cliente é a ponta de todo o planejamento de marketing, segundo Dantas (2004, p. 32), “tudo o que se planeja em termos de marketing visa a um bom atendimento. Ao atender bem, a empresa terá seus lucros garantidos pela satisfação das necessidades e anseios de seus clientes com uma conseqüente imagem de seriedade e solidez junto a seu mercado”. Esse autor cita, ainda, que, para oferecer um atendimento que satisfaça as expectativas dos clientes, é importante conhecer os componentes e as questões a serem observadas no serviço de atendimento ao cliente, no caso o aluno (Quadro 7).

Elementos	Questões
<p>Cientes</p> <p>São todas as pessoas físicas ou jurídicas que adquirem ou utilizam regularmente produtos /serviços da empresa, dirigindo-se a ela pessoalmente ou por outros meios como telefone, correio etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ocorrem filas, mesmo que só em algumas horas ou dias de pico? • A demora entre o momento em que a pessoa entra com a solicitação e o da solução definitiva é satisfatória para o tipo de serviço? • As pessoas têm que vir à empresa para obter produtos e serviços que poderiam ser entregues pelo correio, ou prestados por telefone ou Internet? • O horário de atendimento está adequado às necessidades do público?
<p>Atendentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Têm conhecimentos técnicos adequados para

São todos os empregados da empresa que têm contato habitual com o público. Os que atendem em balcão, guichê ou mesa, e também os vendedores; ascensoristas, guardas de segurança, telefonistas, recepcionistas, secretárias, gerentes, diretores e (embora alguns não gostem de admitir,... o presidente!)	<p>desempenhar o papel no atendimento?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recebem treinamentos técnicos e de relações humanas? • A quantidade de funcionários alocados é suficiente? • Têm consciência da importância do atendimento ao público, e de que a satisfação deste é a própria finalidade da instituição? • O trabalho de atendimento não é considerado inferior a outros trabalhos da instituição?
<p>Normas e regulamentos</p> <p>São as leis, decretos-lei, decretos, regulamentos, normas internas etc., que determinam e norteiam o setor em que a empresa atua, bem como sua oferta de produtos e prestação de serviços.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Há alguma norma legal?
<p>Procedimentos internos</p> <p>São manuais de produtos e serviços, rotinas, ordens superiores, práticas habituais (formalizadas ou não) que a empresa adota para orientar o funcionamento e a forma de oferta de produtos e serviços.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões de caráter operacional são tomadas nas unidades que contatam os clientes? Ou em escalões superiores, retardando as soluções? • Setores diferentes procedem de maneiras diversas quanto a normas iguais? • Há pilhas de processos para serem despachados? • Quando se adotam novos procedimentos, leva-se em conta o reflexo que terá para o cliente?
<p>Elementos de consulta</p> <p>São os catálogos, cadastros, arquivos, sites, relações, listagens etc., utilizados ou consultados pelos atendentes para efetivação do atendimento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os atendentes dispõem de sistema de informação para ajudar o cliente? • O sistema de informação é atualizado regularmente?
<p>Instalações</p> <p>São todos os aspectos físicos da empresa: a distribuição do espaço, a ambientação e a sinalização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A localização dos serviços de atendimento é feita em função dos clientes? • O espaço reservado à circulação do público é adequado? • A sinalização é observada por muitos clientes? • Há cadeiras para os clientes quando é necessário? • O ambiente é agradável e de bom gosto? • A estrutura de atendimento telefônico é adequada? Está bem dimensionada? O pessoal de atendimento telefônico é bem preparado?

Quadro 7- Elementos e questões do serviço de atendimento ao cliente

Fonte: Dantas (2004, p. 97 - 99)

Dantas (2004) considera, ainda, alguns atributos importantes para um atendimento ideal, tais como: o perfil do atendente; o atendimento em si (a espera do cliente em fila não deve ser mais de dez minutos); e o ambiente de atendimento; além da cortesia, da simpatia e da educação do atendente (Quadro 8).

Fatores Fundamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Cortesia, simpatia e educação • Cumprimento de promessas e ofertas • Desburocratização
Satisfação a ser passada ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Que ele é sempre bem-vindo • Seus problemas serão tratados por seres humanos • Não está sendo alvo de argumentações falsas
O profissional de atendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Deve agir como empresa e pensar como cliente • Conhecer bem a empresa, os produtos e serviços que ela oferece • Conhecer técnicas de relacionamento humano • Ter capacidade e autonomia para resolver problemas • Tratar cada cliente como gostaria de ser tratado
O ambiente de atendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Limpo, bem decorado e bem sinalizado • Funcional e automatizado • Atendentes bem selecionados e treinados • Confortável, tanto para o cliente quanto para os atendentes

Quadro 8 - Modelo "ideal" de atendimento

Fonte: Dantas (2004, p. 59)

Para Zülzke (1997, p. 46-53), as funções de um serviço de atendimento ao cliente serão determinadas pela estratégia, responsabilidade e autoridade atribuídas ao setor. Essa autora divide as funções de uma central de atendimento em dois níveis: funções de dimensão estratégica e funções de dimensão tático-operacional:

Funções de dimensão estratégica:

- Ombudsman: destaca-se pelo seu elevado grau de compromisso com a opinião pública. Como muitas vezes as reivindicações do consumidor requerem mudanças estruturais, o ombudsman, por si só, é um agente de mudança;
- Inovador: sua atuação de vanguarda e sensibilidade excede às expectativas do consumidor médio. O setor é entendido como núcleo de contribuição ao desenvolvimento da imagem e do marketing da organização, apoiando-se fortemente nas bases de uma cultura interna receptiva às mudanças.
- Auditor: desenvolve vários programas e sistemas de controle interno dos funcionários e dos setores. Têm acesso às reclamações, mantem um canal aberto com cliente, mas age proativamente por meio de levantamento periódicos para conferir a satisfação do público.
- Radar: a comunicação espontânea dos consumidores é vista como importante subsídio para o entendimento do mercado.
- Agente de mudança: sua função primordial é estabelecer uma consciência crítica na organização visando aperfeiçoá-la como um todo. Faz parte de sua atuação promover programas de sensibilização, atuando com consultor interno especializado na problemática do consumidor;

sendo: “*ombudsman* o representante do consumidor; o *inovador* transforma o montante de riscos e ameaças em ações proativas de comunicação e marketing; o *radar* é forte na captação de informações, complementando-as com pesquisas; o *agente de mudanças* volta-se aos processos de sensibilização e conscientização interna; o *auditor* é atuante no controle de serviços” (ZÜLZKE, 1994, p. 46).

Mesmo quando a central de atendimento tem uma natureza estratégica, as atividades rotineiras de suporte como informar, orientar e atender reclamações deverão ser desenvolvidas. A citada autora chama atenção para o fato de que “a autonomia para o exercício das tarefas, sejam as mais simples ou mais complexas, requer uma definição explícita da instituição, pois o serviço de atendimento não é isolado, ele interage com muitas áreas internas” (ZÜLZKE, 1994, p. 46) e apresenta os pontos vitais que garantem alicerces de sustentação das funções estratégicas:

- *Envolvimento da direção*: as mudanças e impacto interno desses departamentos são respaldados por uma vontade consensada da direção que vê os retornos para inovação e imagem da empresa;
- Compromisso com *qualidade e prestação de serviço*. É impossível pensar numa empresa onde o cliente e a prestação de serviços não sejam valores, delegando ao serviço de atendimento ao cliente a tarefa de dar satisfação ao consumidor;
- *Autoridade formal e informal do departamento*, as exigências do exercício da função requerem uma posição interna reconhecida;
- Existência de um programa, a autoridade formal do setor, verbas próprias, o apoio dado pela direção, possibilitam a elaboração de um programa anual com as áreas de interface;
- Escolha do profissional, o profissional a que, é confiado o programa deve se reportar ao presidente ou por ele ser frequentemente ouvido (ZÜLZKE, 1997, p.54-55).

As funções de dimensão tático-operacional, por sua vez, consistem em:

- *Informativo*: antes de tudo o setor de atendimento ao cliente tem por função orientar e informar sobre as características do produto ou serviço, tanto na pré-compra como na pós-compra. Nestes casos há direta satisfação ou insatisfação do consumidor com o produto/serviço, esse é setor é considerado um serviço de marketing e como tal; se posiciona na estrutura organizacional.
- *Resolvedor de reclamações*: recebe as manifestações de insatisfação do consumidor com o produto/serviço e procura resolvê-lo da melhor forma possível, para fazer com que o consumidor mantenha-se fiel à marca. É importante lembrar que os inputs obtidos através das reclamações constituem a melhor matéria-prima para os trabalhos voltados ao aperfeiçoamento de qualidade.
- *Cosmético*: criado mais para acompanhar o modismo de atender ao consumidor, do que propriamente como

estratégia mercadológica ou institucional, nada representa aos negócios (ZÜLZKE, 1997, p.57-58).

Para Zeithaml (2003), há evidências concretas de que funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos, esses podem reforçar o senso de satisfação dos funcionários na execução de suas tarefas. É também o que entende Heskett (1994), ou seja, que a satisfação do cliente tem sua origem na satisfação do funcionário:

Satisfação do cliente é bastante elevada em organizações de serviços que não só oferecem um alto valor para clientes, mas que fazem por meio dos funcionários de linha de frente criteriosamente selecionados, bem treinados, dotados de liberdade para resolver problemas dos clientes, remunerados pelo menos pelo seu desempenho e até mesmo encarregados de certificar-se de que suas funções estão sendo devidamente desempenhadas. (HESKETT, 1994, p 53)

Heskett (1994) sugere, ainda, um modelo eficaz para a geração de serviços diferenciados, de elevado valor através da cadeia de serviços/lucro (Figura 2).

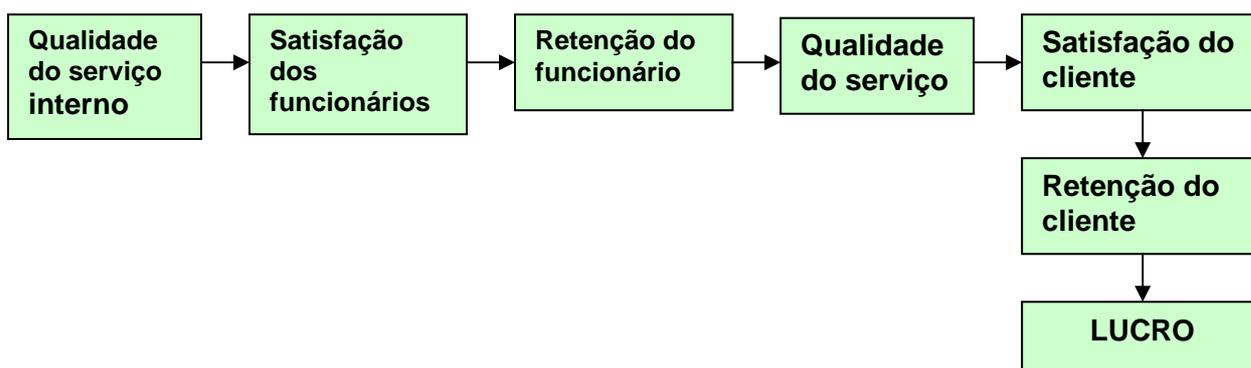


Figura 2 - Cadeia Serviços/Lucro
Fonte: Heskett (1994, p. 57)

A cadeia de lucros em serviços, para Zeithaml (2003), sugere a existência de importantes ligações entre a qualidade de serviços internos, a satisfação e a produtividade dos funcionários, o valor dos serviços prestados aos clientes e, em última instância, entre satisfação e retenção destes com os lucros da empresa. Essa citada autora entende que, para que os executores e os sistemas de serviços possam cumprir com o prometido, eles devem ter habilidades, competências, ferramentas e motivação para executá-lo e aponta a solução desse problema por intermédio do marketing interno, que pode tornar possível a execução das promessas. No mesmo sentido, Lovelock (2006) e Zeithaml (2003) ressaltam a importância das relações humanas, com o inter-relacionamento de funções

gerenciais como o marketing, operações e recursos humanos. Existem importantes ligações entre a qualidade de serviços internos, a satisfação e a produtividade dos funcionários, e a satisfação e retenção dos clientes com os lucros da empresa. Zeithaml (2003), por sua vez, apresenta cinco dimensões de qualidade em serviços:

confiabilidade: executar o serviço prometido; em geral, está plenamente dentro do controle dos funcionários de linha de frente;

responsividade: os funcionários de linha de frente influenciam diretamente a percepção dos clientes acerca da responsividade, por meio da sua vontade pessoal em auxiliar a sua presteza para servi-los;

segurança: a qualidade em serviços depende em alto grau da habilidade dos funcionários em comunicar sua credibilidade e inspirar confiança;

empatia: implica que os funcionários vão prestar atenção, ouvir, adaptar e ser flexíveis no fornecimento daquilo que é a necessidade dos clientes individualmente;

tangibilidade: a aparência dos funcionários e o modo como se vestem são aspectos importantes das dimensões *tangíveis* da qualidade, juntamente com muitos outros fatores que são independentes dos funcionários de serviços (ex: as instalações dos serviços, a decoração, os impressos e a sinalização).

2.4 Marketing de serviços e relacionamento com clientes

Para Zeithaml (2003), as questões descritas são algumas entre tantas questões que os administradores e os profissionais de marketing de serviços encontram tanto no nível estratégico quanto no de implantação. Essa autora introduz alguns modelos ou esquemas úteis para a análise de tais questões, esses modelos são o triângulo de marketing, o composto de marketing e o modelo de lacunas na qualidade de serviços. Em primeiro lugar, cita o triângulo de marketing de serviços, representado na Figura 3, composto de três grupos interconectados que trabalham juntos para o desenvolvimento, a promoção e a execução dos serviços. Os agentes centrais estão dispostos nas pontas do triângulo, sendo: a **empresa**, ou unidade estratégica de negócios, ou departamento, ou administração; os **clientes** e os **executores** (todo aquele que efetivamente faz o serviço chegar aos clientes). Entre as pontas do triângulo, há três tipos de marketing que devem ser conduzidos com sucesso para

garantir que um serviço seja bem executado: o marketing externo, interno e interativo. Para a autora, todos os tipos de marketing de serviços são essenciais para a construção e a manutenção das relações com os clientes.

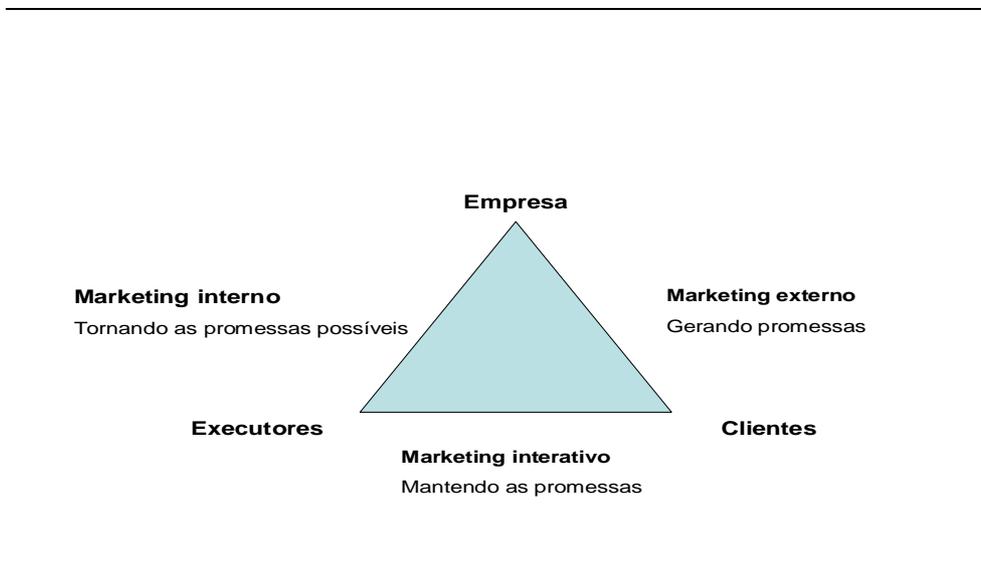


Figura 3 - Triângulo de marketing de serviços.

Fonte: Zeithaml (2003, p. 39)

Cada marketing pode ser analisado detalhadamente como se segue:

Marketing externo: por meio de suas ações uma empresa gera promessa a seus clientes, levando em conta suas expectativas e como poderão se atendidas.

Marketing interativo: a manutenção das promessas, este marketing é o mais fundamental do ponto de vista dos clientes. As promessas dos serviços são mais frequentemente mantidas ou frustradas pelos próprios funcionários da empresa ou por terceirizadas, na maioria em tempo real. As promessas são mantidas ou frustradas e a confiança do serviço é testada a todo o momento, sempre que o cliente interage com a organização.

Marketing interno: ocorre quando se tornar possível a execução das promessas. Para que os executores e os sistemas de serviços possam cumprir com o prometido, eles devem ter habilidades, competências, ferramentas e motivação para executá-lo. O marketing interno articula-se sobre o pressuposto que a satisfação do funcionário e a satisfação do cliente estão profundamente vinculadas uma à outra. (ZEITHAML, 2003, p. 39):

Como já comentado por Cobra e Braga (2005), as instituições de ensino investem mais no marketing externo para atrair alunos. O marketing interativo, que depende diretamente do interno, está sujeito ao monitoramento da satisfação dos funcionários. Esse cuidado de relacionar satisfação do funcionário com a satisfação do aluno é percebido na Richland College, instituição que monitora a satisfação do funcionário e relaciona esta com a retenção dos alunos.

Outro modelo usado para auxiliar o administrador de serviços a solucionar os desafios já apresentados é o composto a partir da expansão de serviços, devido ao fato de esses serem normalmente produzidos e consumidos simultaneamente, interagindo diretamente com o pessoal da empresa, além de ser intangíveis, fazendo com que os clientes procurem algum indicador palpável para ajudá-los a entender a natureza da experiência. Reconhecendo essas variáveis, os profissionais de marketing de serviços buscaram adotar um composto de marketing expandido, além dos quatro tradicionais (produto, praça, preço e promoção), e incluindo pessoas, evidência física e processo, como apresentado no Quadro 9.

Produto	Praça (distribuição)	Promoção	Preço
Características físicas Nível de qualidade Acessórios Embalagens Garantias Linha de produtos	Tipo de canal Exposição Intermediários Espaços em pontos Transporte Estocagem Administração de canais	Composto de comunicação Pessoal de vendas Quantidade Seleção Treinamento Incentivos Propaganda Públicos-alvo MÍDIA Conteúdo veiculado Imagens Promoção de vendas Assessoria de imprensa/relações públicas	Flexibilidade Faixa de preço Diferenciação Descontos Margens Venda
Pessoas	Evidência Física	Processo	
Funcionários Recrutamento Treinamento Motivação Recompensas Trabalho de equipe Clientes Educação	Projeto das instalações Equipamento Sinalização Roupas de funcionários Outros tangíveis Relatórios Cartões de visita Declarações Garantias	Roteiro de atividades Padronização Customização Número de passos Simplex Complexo Envolvimento com clientes	

Quadro 9 - Composto expandido de marketing

Fonte: Zeithaml (2003, p. 41)

Zeithaml (2003, p. 41, 42) define os elementos do composto expandido da seguinte forma:

Pessoas: todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, nesse sentido, influenciam as percepções do comprador; nominalmente, os funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços.

Evidência física: o ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço.

Processo: os procedimentos, mecanismos e os roteiros efetivos de atividades através dos quais o serviço é executado – os sistemas de execução e operação dos serviços.

Lovelock (2006) cita que, num ambiente de serviços, a comunicação é uma das ferramentas mais importantes do marketing, pois ajuda a criar imagens positivas de credibilidade, confiança e tranqüilidade; e entende que os esforços de comunicação não servem apenas para atrair novos usuários, mas também para manter contato e desenvolver relacionamentos com os clientes já existentes. Esse citado autor esclarece, ainda, que, para a empresa manter contato com seus clientes e desenvolver sua fidelidade, é necessário usar técnicas de comunicação que incluem mala-direta, contatos telefônicos, fax, e-mail e *sites*. Segundo Zeithaml (2003, p. 139), a “administração desse relacionamento com o cliente representa uma mudança de paradigma na área de marketing, saindo do foco em compras/transações para a retenção/relações com os clientes”.

Outro modelo para analisar os desafios dos serviços é de lacunas da qualidade de serviços (Figura 4), que se trata das estratégias e dos processos que as empresas podem empregar para conduzir a excelência em serviços. Para Zeithaml (2003), o primeiro passo para melhorar a qualidade em serviços é a aquisição de informação precisa sobre as expectativas tanto dos executivos quanto dos funcionários com poder de decisão. Essas informações poderão ser pesquisas de mercado, sistemas de registro de reclamações e painéis de clientes e serão usadas para manter-se próximo ao cliente.

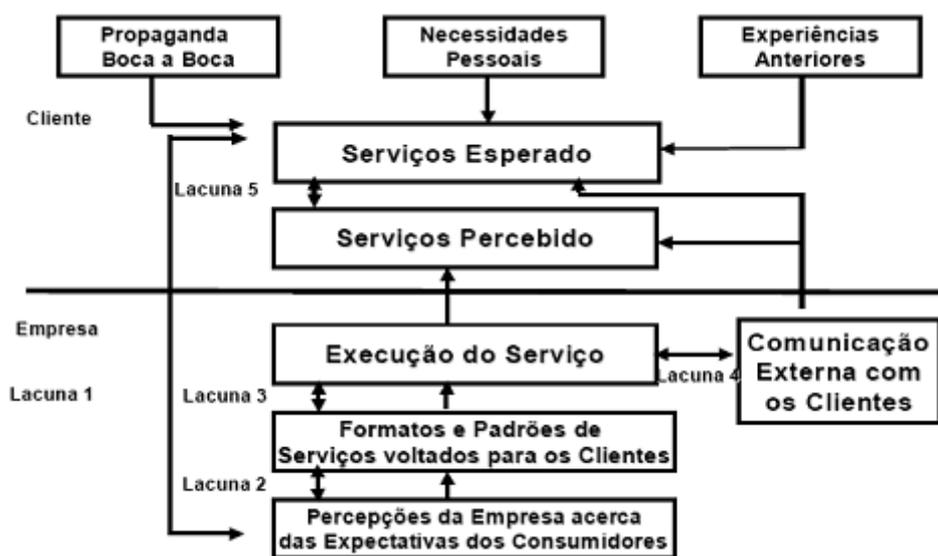


Figura 4 - Modelo de lacuna da qualidade de serviços
 Fonte: Zeithaml (2003, p. 48)

Uma das principais causas de muitas empresas não atenderem as expectativas dos clientes é que essas não compreendem exatamente as expectativas, mesmo que entendam, muitas vezes não conseguem traduzir em propostas orientadas para o cliente. A geração das expectativas dos clientes consiste de fatores que estão sob o controle do profissional de marketing (preço, propaganda, promoções), assim como fatores incontrolláveis (necessidades pessoais, comunicação boca a boca, preços competitivos). Mesmo que tudo esteja preparado para atender com eficácia ou exceder as expectativas do cliente, a empresa precisa ter certeza de que o que está sendo prometido coincide com o que está sendo entregue e assegurar que isso seja comunicado de forma eficiente para o cliente (Zeithaml, 2003).

As comunicações de marketing, conforme Lovelock (2006), podem ser usadas para se comunicar seja com os profissionais de serviço seja com os clientes externos. As comunicações internas eficazes podem ajudar a assegurar a entrega de serviço eficiente e satisfatório, conseguir relacionamentos de trabalho produtivos e harmoniosos, desenvolvendo confiança, respeito e fidelidade entre funcionários.

Casas (2000) chama a atenção para o fato de que o cliente percebe satisfação com o serviço recebido como serviço de qualidade, seja na solução de um problema, no atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa. Para esse autor, “essas expectativas são formadas de acordo com as promessas feitas pelos vendedores, pelas experiências passadas com a empresa ou com o concorrente ou até mesmo comentários de outras pessoas” (CASAS, 2000, p. 83).

Para Granemann (2003), as imagens das organizações e suas práticas de marketing também agregam valores intangíveis, mas lembra que “os discursos devem ser compatíveis com as práticas institucionais, para que consigam construir imagens autênticas” (GRANEMANN, 2003, p. 25).

O cenário atual do setor educacional exige dos dirigentes das IES um posicionamento mais estratégico como organização no que se refere à qualidade dos serviços educacionais e às expectativas dos seus alunos. Para tanto, as IES precisam estar preparadas para responder as seguintes perguntas:

- O planejamento estratégico da instituição está alinhado com as necessidades e expectativas do aluno e da comunidade na qual está inserida?

O marketing de relacionamento pode ser uma ferramenta importante para reter os alunos e evitar a evasão, principal problema das instituições. Para Sganzerlla

(2006), o marketing de relacionamento promove a melhoria de atitude por parte dos funcionários, pois trabalha as informações. O objetivo de se trabalharem as informações é impedir que determinado problema se repita, evitando dessa forma o retrabalho, geralmente motivo de tensão nas centrais de atendimento. Quando há entendimento e melhor compreensão dos papéis que cada funcionário desempenha, aumenta seu desejo de desempenhá-los bem e é maior a motivação na busca de soluções. Como consequência, aumenta tanto a satisfação quanto a permanência dos clientes.

2.5 Relacionamento com alunos e o prêmio de qualidade Malcom Baldrige

O Baldrige National Quality Program, instituto americano com dezessete anos de existência, possui o “Baldrige Education Criteria for Performance Excellence”, prêmio direcionado ao setor educacional. O Sr. Harry S. Hertz, diretor do instituto, em sua carta de apresentação para o prêmio de 2006, comenta que usar os critérios de excelência indicados pelo prêmio ajuda qualquer instituição de ensino, pequena ou grande, a pensar estrategicamente, uma vez que o uso dos critérios ajuda a alinhar processos e pessoas com as necessidades de todos os envolvidos, alunos, funcionários e acionistas. Os critérios, segundo Sr. Harry, podem ajudar a alinhar recursos com as abordagens de gestão da instituição, que pode ser o ciclo de PDCA (Plan/planejar, Do/fazer, Check/chechar , Action/agir), o Balance Scorecard, ou mesmo uma certificação. Para ele, a organização das sete categorias dos critérios de Baldrige ajuda a verificar o progresso da instituição, o alcance dos objetivos organizacionais e pode melhorar a comunicação entre a instituição, equipe de funcionários e a equipe de liderança.

Os valores e os conceitos do prêmio foram divididos em sete critérios (Quadro 10):

Critérios	Abordagem do critério
1. Liderança	Este critério examina o <i>sistema de liderança</i> da organização e o comprometimento pessoal dos membros da direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes

	interessadas. Também examina como é implementada a <i>governança</i> , como é analisado o desempenho da organização e como são implementadas as práticas voltadas para assegurar a consolidação do aprendizado organizacional.
2. Planejamento estratégico	Este critério examina o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo de negócio da organização. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para todos os setores da organização e o acompanhamento dos resultados
3. Foco nos estudantes, <i>stakeholders</i>¹ e mercado	Essa categoria examina como a organização determina as exigências, as necessidades, as expectativas, e as preferências dos estudantes, <i>stakeholder</i> , e do mercado. É examinado também como a organização constrói o relacionamento com os estudantes e os <i>stakeholder</i> e determina os fatores-chaves que atraem estudantes e os conduzem a satisfação e lealdade, e como são incrementados os programas e os serviços educacionais para sustentabilidade da instituição.
4. Mensuração, análise e gestão do conhecimento	A categoria examina como a organização seleciona, analisa, controla, e melhora seus dados, informações, e como controla sua tecnologia de informação. A categoria também examina como a organização usa esse conhecimento para melhorar seu desempenho.
5. Foco nos funcionários	A categoria examina como a organização compromete, controla, e desenvolve seus funcionários a utilizarem seus potenciais em alinhamento com a missão, a estratégia e o plano de ação da organização. A categoria examina a habilidade de avaliar as necessidades, potencialidades e a capacidade de os funcionários construir um ambiente para conduzir os funcionários a uma alta performance.
6 Gerenciamento dos processos	A categoria examina como a organização determina seu núcleo de competências e seu sistema de trabalho e como projeta, controla, e melhora seus processos-chaves para executar e entregar o valor do estudante e dos <i>stakeholder</i> e para conseguir o sucesso organizacional e sustentabilidade.
7. Resultados	A categoria examina o desempenho e a melhoria da organização em todas as suas áreas-chaves: resultados na aprendizagem do estudante; resultados do foco no estudante e nos <i>stakeholder</i> ; resultados financeiros e do mercado; resultados do foco nos funcionários. Resultados dos processos e

¹ STAKEHOLDER: todas as pessoas e organizações que são afetadas pelo desempenho ou atuação de uma organização

	na eficácia; e resultados da liderança. Os níveis de desempenho são examinados relativos aos concorrentes e a outras organizações que fornecem programas e serviços similares.
--	--

Quadro 10. Critérios do prêmio de excelência em educação

Fonte: Baldrige National Quality Program, 2007.

Para Cavalheiro (2006, p 164), *stakeholder* é todo o público ou instituição que pode afetar a competitividade e, portanto, deve ser monitorado. São considerados *stakeholders* os consumidores, fornecedores, os parceiros, as instituições e entidades, os formadores de opinião, a mídia, os investidores, a concorrência e a comunidade. Segundo essa citada autora, para uma instituição de ensino podem ser considerados *stakeholders*:

- Consumidores (alunos atuais, ex-alunos e empresas empregadoras);
- Fornecedores (todas as empresas e serviços utilizados pela IES, como bancos, fornecedores de papel, serviços de xérox, segurança, limpeza e etc.);
- Parceiros (agências de comunicação, assessorias de imprensa, escolas de outros níveis de ensino, consultores de venda, etc.);
- Instituições e entidades governamentais (MEC, secretarias de educação, entidades de classe, sindicatos, ONGs, etc.);
- Formadores de opinião (pais de alunos, as empresas de recrutamento, coordenadores e professores de ensino médio)
- Mídia especializada em geral, os canais de mídia informais, como blogs, sites Orkut etc.
- Investidores, conselhos e acionistas (para o caso de instituições de capital aberto);
- A concorrência geral e específica e, principalmente, a estratégia, ou seja, aquela que tem posicionamentos parecidos com a marca da IES.

Os critérios de prêmio Malcom Baldrige fornecem uma perspectiva de sistema, para melhor controle dos processos-chaves da instituição e para conseguir a excelência do desempenho e dos resultados. As sete categorias do prêmio e os valores-base formam os blocos que constroem um mecanismo integrando o sistema. Entretanto, para uma gerência bem-sucedida, é necessário o alinhamento e a integração de toda a organização. Na síntese, significa olhar a organização como um todo e, principalmente, nas exigências educacionais, incluindo os objetivos e os planos de ação estratégicos. O alinhamento significa a inter-relação das exigências dos critérios para assegurar a consistência dos processos e dos planos de ação, gerando uma relação entre os setores da instituição e uma gerência mais integradora. Esses conceitos são descritos na estrutura de Baldrige na Figura 5. A perspectiva de sistema significa ligar as estratégias com processos-chaves e alinhar os recursos para melhorar o desempenho num todo, para satisfação dos estudantes

e de todos os envolvidos. Isso significa que seus líderes monitoram, respondem, e controlam o desempenho, baseados nos resultados. A perspectiva de sistema inclui também usar os indicadores e o conhecimento organizacional para construir as estratégias. Assim, a perspectiva de sistema poderá fazer o controle entre os componentes da organização e conseguir o sucesso.

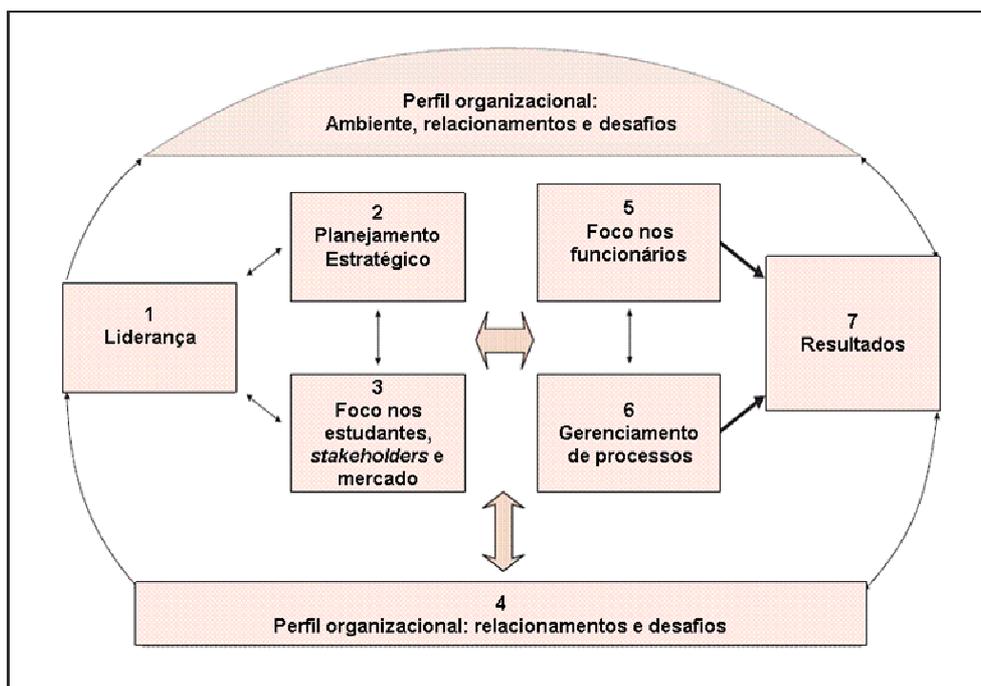


Figura 5. Perspectiva de sistema dos critérios Baldrige para Educação
 Fonte: Baldrige National Quality Program, p. 5.

O critério 3, foco nos estudantes, *stakeholders* e mercado, enfatiza os relacionamentos entre alunos e todos os envolvidos na instituição de ensino como uma estratégia importante para um desempenho de excelência. As necessidades dos clientes da instituição devem ser traduzidas em serviços educacionais e de apoio tanto para o corpo discente como para os docentes e técnico-administrativos. Compreender as satisfações e também as insatisfações de todos os envolvidos no processo pode fornecer importantes informações para compreender melhor as necessidades dos alunos e do mercado. Em muitos casos, tais resultados podem fornecer informações significativas não só sobre as opiniões dos estudantes, mas também quanto aos motivos da sua permanência ou não na instituição e seus

comentários sobre ela. Essa análise pode contribuir de forma importante para soluções que garantam a sustentabilidade da instituição de ensino.

No Quadro 11, são apresentados os itens avaliados no critério 3:

Questões	Itens avaliados
<p>3.1 Como a instituição obtém e usa as informações sobre seus estudantes, stakeholders e do mercado?</p>	<p>Este item verifica quais os processos que a instituição usa para ouvir a voz do cliente, para saber sobre as necessidades e desejos de seus estudantes, e todos os envolvidos, nos mercados atuais e futuros, com o objetivo de oferecer relevantes programas e serviços eficazes; compreender exigências emergentes dos estudantes; e mantendo o ritmo das mudanças do mercado, adequando seus métodos de entrega dos serviços educacionais.</p>
<p>3.2 Como a instituição constrói relacionamentos, satisfação e a lealdade dos estudantes e dos stakeholders?</p>	<p>Este item verifica os processos usados pela instituição para construir relacionamentos com os alunos e os stakeholders com o intuito de identificar as satisfações e os descontentamentos com o objetivo de aprender para desenvolver a habilidade de satisfazer e desenvolver novas oportunidades e promover novas interações e comentários positivos por parte dos alunos.</p>

Quadro 11: Itens avaliados no critério 3 do Baldrige National Quality Program

Fonte: Baldrige National Quality Program, p.45, 46.

A Faculdade Kenneth W. Monfort (MCB) do Norte do Colorado, nos Estados Unidos, focada na área de negócios, apresentou os seguintes resultados para ser merecedora do prêmio do Baldrige National Quality Program em 2005 :

- de 1994 a 2004, o desempenho de aprendizagem dos estudantes nos testes educacionais de negócios e serviços aumentou 34%, bem acima da média nacional;
- nove de dezesseis estudantes estavam satisfeitos com a instituição, esse resultado saiu no Educacional Benchmarking Inc. (EBI) em 2004; esse instituto fornece métodos comparativos, instrumentos, e análise da avaliação. No *ranking* das 171 instituições, a MCB esteve 10% acima da média nacional em satisfação dos alunos;
- em 2004, mais de 90% das organizações que empregam estudantes de MCB avaliaram o programa como bom ou excelente, uma avaliação que superou todos os principais concorrentes regionais da MCB;

- em 1984, a MCB adotou uma missão e visão e focou somente em fornecer a instrução de alta qualidade em negócios. O foco foi combinado com salas pequenas, tecnologia integrada durante todo o currículo, e profundidade profissional (usando executivos altamente colocados e PhDs experientes em negócios como instrutores); as estratégias foram usadas para diferenciar a organização de seus concorrentes. A MCB é uma das cinco escolas de graduação em negócios da nação creditada à Associação Internacional de negócios (AACSB);
- o comportamento ético é transmitido intensamente na sala de aula e na cultura da MCB e é exigido em todos os cursos da MCB, em que os estudantes devem ter elevados padrões éticos enquanto perseguem seus estudos;
- em 2004, a MCB mostrou forte desempenho em relação a um grupo seletivo de seis instituições;
- as avaliações do valor do investimento foram favoráveis de 1998 a 2004, com resultados com 2.5% superiores às 171 escolas, e, em 2004, acima dos 10 % para cinco dos últimos seis anos;
- três níveis de indicadores-chaves tiveram elevados níveis de satisfação: avaliação total do programa, visão compartilhada por toda a escola e informações sustentadas por tecnologia. Apesar de um congelamento nos salários, a instituição suportou fortemente a visão compartilhada do compromisso de manter o tamanho das classes como a principal estratégia;
- para enriquecer o currículo e para trazer a experiência de negócios ao *campus*, a MCB inovou com o programa do professor executivo, que traz executivos seniores regionalmente ou nacionalmente conhecidos ao campus não somente como convidados, mas para participar de cursos completos;
- o conselho de liderança, com uma parceria com os executivos de negócios locais, regionais e nacionais, fornecem planos estratégicos, no sentido de enriquecer o currículo para que o estudante esteja preparado para as exigências do empregador;
- a MCB reduziu o espaço entre os ciclos de lançamento de cursos novos, permitindo responder dentro de alguns meses à demanda do estudante e do empregador, para melhorar a preparação das habilidades dos graduados;

- a estratégia gerencial da faculdade é um processo de várias etapas sistematicamente alinhadas e integradas a missão, visão, e valores; com a sua estrutura compartilhada de governança, em que a gestão da faculdade e todos envolvidos participam dos processos de conhecimento dos estudantes e do mercado. Os indicadores-chaves do desempenho (KPIs) são ligados aos desafios estratégicos de MCB e contribuem para as atividades de melhorias contínuas;
- a faculdade alinha suas estratégias e o planejamento com a missão e os valores da universidade. A informação das fontes internas e externas, incluindo a análise do SWOT (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças) e os resultados de KPI, e dá forma aos objetivos estratégicos de longo prazo, cinco anos e de curto prazo, anual;
- a MCB usa uma coordenada aproximação para capturar, rever e manter dados para a gerência organizacional. A faculdade, a equipe de funcionários, os estudantes, e todos os interessados têm o acesso em tempo real aos dados individuais e outras informações no Sedona, um sistema de dados da faculdade no *web site*;
- toda a faculdade e equipe de funcionários participam no sistema compartilhado de governança construído em torno dos conselhos, comitês, e dos departamentos acadêmicos tradicionais. Essa estrutura possibilita comunicar a toda a organização a conduta estratégica e o planejamento de ação, compartilhar idéias e melhorias, controlar os programas educacionais e outros processos;
- o conselho de liderança é formado por 25 profissionais de Colorado e líderes de negócio, que ajuda a MCB a compreender melhor as necessidades dos clientes, incluindo alunos, empregadores dos estudantes, e a equipe de funcionários;
- o conselho administrativo (ADMC) é um departamento em que uma das funções é a revisão da missão de MCB, sendo um canal de comunicação entre a faculdade e o decano (reitor). O decano e os participantes do conselho ADMC também participam de encontros com sócios e fornecedores da universidade para estreitar relacionamentos e encontrar maneiras de melhorar mutuamente a entrega dos serviços.

Capítulo 3 – MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS IES

Uma instituição de ensino só existe em função do aluno. Assim, cada aluno que deixa a instituição afeta significativamente sua receita ao longo de até quatro anos de mensalidade. Altas taxas de inadimplência comprometem a capacidade financeira de uma instituição e por isso é importante manter um relacionamento proativo, positivo e relevante com os alunos, desenhando seus processos internos com o objetivo de melhorar a experiência entre eles e a instituição. A geração de receita deve ser o resultado final dentro de uma instituição de ensino, enquanto a satisfação de alunos, ex-alunos e da sociedade em geral com serviços educacionais de qualidade deve ser o meio para isso.

Nas ações utilizadas pela Faculdade Kenneth W. Monfort, apresentadas no capítulo 2, foi possível identificar algumas das estratégias do marketing de relacionamento que têm como objetivo alinhar a organização às necessidades de seus clientes e participantes.

A estrutura da organização, segundo Gordon (2001), deve estar apoiada em oito componentes e deve estar concentrada nos processos para aprimorar o relacionamento com toda a organização, não apenas nos envolvimento de linha de frente. O marketing de relacionamento, como descreve esse citado autor, compreende oito componentes principais, quais sejam:

1. **Cultura e valores:** os valores e a cultura dos clientes devem ser conduzidos para formar relacionamentos duradouros. As culturas devem ser compreendidas para não prejudicar a formação e a manutenção dos relacionamentos;
2. **Liderança:** os líderes dentro das instituições devem estar preparados para se concentrarem no valor que pode ser desencadeado através do marketing de relacionamento e no interesse mútuo dos clientes individuais e dos fornecedores. É importante saber que nenhuma instituição conseguirá ser bem-sucedida em uma iniciativa de marketing de relacionamento enquanto a liderança não estiver comprometida para tal;
3. **Estratégia:** é preciso que a estratégia ocorra em vários níveis. Isso inclui estratégias de cliente e estratégias para desenvolver capacidades subjacentes necessárias para aprimorar o relacionamento com o cliente. O cliente – não o

produto/serviço, a pesquisa, o desenvolvimento e outras competências – deve ser o centro das estratégias de negócios;

4. Estrutura: a estrutura da instituição deve facilitar sua estratégia; instituições que se reorganizam com frequência, sem contexto estratégico e base racional, quase sempre têm dificuldade para definir e implementar uma estratégia vitoriosa. A empresa organizada conforme o marketing de relacionamento terá gerentes que possuem categorias específicas de relacionamentos, com clientes atuais, novos, funcionários, fornecedores, investidores e assim por diante. Além do gerenciamento de categorias de relacionamento, a empresa deverá ter executivos encarregados de aperfeiçoar e se dedicar às capacidades que aprimoram os relacionamentos, tais como pessoal, processo, tecnologia, conhecimento e percepção;

5. Pessoal: as pessoas são essenciais nas instituições; elas continuam executando o trabalho, mas agora devem ser equipadas com tecnologias e processos para multiplicar suas capacidades e sua eficiência. As informações sobre os clientes deverão ser colocadas na linha de frente, em que os clientes e a organização interagem. O pessoal de linha de frente deve ter habilidade para se comunicar com os clientes de modo a entender as questões atuais, prever certos comportamentos e propor respostas, soluções ou sugestões apropriadas. Cada vez mais, os profissionais de linha de frente estão tornando-se consultores, trabalhando com os clientes para agregar valor às suas empresas. Muitas, se não a maior parte, das pessoas em uma empresa concentrada no marketing de relacionamento deveriam deixar de ser peritas funcionais para serem responsáveis por processos em categorias específicas de relacionamentos. Na era do marketing de relacionamento, a venda, o marketing, o atendimento e o suporte aos clientes tornaram-se processos integrados, que incorporam as oito dimensões do marketing aqui discutidas. Quem dirigir o processo de marketing de relacionamento deverá se dedicar a ser o elemento de integração, e ser recompensado e reconhecido por uma integração bem-sucedida;

6. Tecnologia: a tecnologia pode ser útil em múltiplas funções dentro da empresa e entre uma empresa e seus clientes, como as descritas a seguir:

Nas comunicações externas:

✓ facilita a interação bidirecional entre clientes individuais e a empresa sobre todos os aspectos de suas exigências;

- ✓ possibilita uma comunicação mais rápida ou mais exata do que com intervenção manual;
- ✓ cria novas abordagens de comunicação com os clientes, como a resposta de voz interativa, intercâmbio eletrônico de dados com clientes e canais intermediários de distribuição; a Internet facilita a comunicação com o cliente, membros dos canais e outros parceiros;
- ✓ pode-se comunicar com outros colaboradores, incluindo investidores, diretores, funcionários, gerentes, fornecedores e canais intermediários de distribuição.

Nas comunicações internas:

- ✓ remove empecilhos de funcionalidade de diversos processos e tecnologias internas individuais que se deparam com o cliente, incluindo centros de atendimento telefônico, acesso via Internet, encomendas, despacho, faturamento, equipes de vendas externas, vendas para revendedores, mala-direta e publicidade de massa, de modo que o relacionamento com o cliente possa ser mais satisfatório;
- ✓ une diversos sistemas de comunicação, centros de atendimento, canais de comunicação e banco de dados, de maneira que a empresa se torne um fornecedor mais informado.

Informática

- ✓ o papel da informática no marketing de relacionamento é fornecer memória organizacional para os relacionamentos com os clientes, uma habilidade para prognósticos e conteúdo atual necessária aos profissionais de marketing de relacionamento para agregar valor à conta;
- ✓ a informática é usada, primeiramente, para facilitar o armazenamento e a recuperação de grandes quantidades de dados, que fornecem o histórico de uma série de fatores para aprimorar o relacionamento com o cliente.

Conteúdo

- ✓ o conteúdo inclui informação sobre o cliente, contexto, comportamento e lucratividade do cliente;
- ✓ as informações do cliente incluem dados sobre demografia, localização, padrões de uso, frequência de pedidos, favorecimento e preferências;
- ✓ o contexto do cliente compreende descrições das prioridades enfatizadas por ele, da unidade de tomada de decisão, de critérios e processos de compras;

- ✓ o comportamento dos clientes são informações que refletem as interações antes, durante e após a venda; o número, a natureza e as escalas das encomendas; e outras informações comportamentais;
- ✓ é possível rastrear o desempenho financeiro da conta com uma metodologia que reconhece todos os custos e prazos associados da venda ao atendimento de um cliente, não apenas o custo dos bens vendidos.

7. Conhecimento e percepção: a tecnologia deve capacitar o marketing de relacionamento a desenvolver novos conhecimentos e percepções sobre o relacionamento com o cliente e facilitar ações sobre essas informações. Ferramentas de software, formulação e relatórios podem ajudar a agregar valor aos dados subjacentes e mesmo prever o que fará um cliente individual, o que ajuda o profissional de marketing a antecipar o gerenciamento desse cliente.

8. Processos: o marketing de relacionamento requer que os processos sejam estruturados em torno do cliente, o que pode exigir mudanças essenciais para os processos atuais. No marketing de relacionamento, os valores são direcionados para os clientes já existentes e para o estabelecimento de um relacionamento administrado de modo integrado, que alia vários processos, pessoas e tecnologias com os quais os clientes podem relacionar-se. Os processos devem ser direcionados para criar informações sobre o cliente, criando, dessa forma, valor perceptível por ele.

3.1 O marketing nas instituições particulares de ensino superior

Como comentado no primeiro capítulo desta análise, as instituições de ensino também estão suscetíveis às mudanças que afetam o mercado como num todo; entretanto, há que se considerarem algumas peculiaridades nesse sentido, pois a educação não é, e não pode ser, considerada apenas um serviço; o cliente, no caso o aluno, tem grandes expectativas em relação ao que vai receber, já que, muitas vezes seu futuro ou até mesmo o da família está atrelado ao diploma e, conseqüentemente, ao seu sucesso profissional. No Brasil, o sonho de fazer um curso superior vem logo depois do sonho de ter a casa própria; mas nem por isso o número de evasão de alunos deixa de ser elevado; se os serviços educacionais são

tão almejados, por que, então, tantos que conseguem entrar em uma faculdade desistem antes de alcançar seu objetivo final: o sonhado diploma.

Segundo o censo de 2005 do MEC/INEP, quase 50% dos ingressantes não concluíram seus estudos (Tabela 2):

Ano	Universidades			concluintes
	Vagas Oferecidas	Candidatos Inscritos	Ingressos	
2001	209.904	418.223	129.474	63.749
2005	270.496	302.731	103.828	55.849

Tabela 2: Relação entre vagas oferecidas, candidatos inscritos e concluintes
Fonte: MEC/INEP

Alunos desmotivados e altos índices de evasão preocupam principalmente as instituições particulares de ensino superior, que vêem aumentados seus prejuízos, também provocados pelo alto índice de inadimplência.

São vários os caminhos que levam à evasão, segundo Lobo (2007); ao contrário do que se pode supor à primeira vista, a questão financeira não é o principal motivo dos altos índices de desistência nas instituições particulares. A primeira causa é o despreparo dos alunos, que chegam ao ensino superior com deficiências do ensino fundamental e, assim, desanimam de continuar a estudar. Também é alto o número de alunos que, por fazer uma escolha precoce, têm dúvidas quanto ao curso escolhido. Só em terceiro lugar está a questão econômica. Conforme o citado autor:

"Quando o aluno fala que vai embora porque não pode pagar, na verdade ele busca uma desculpa porque se sente desencorajado. A questão é o aluno fazer a opção de ficar. Quando ele faz essa opção, é capaz de enfrentar todas as dificuldades".

Contudo, para conseguir entender os motivos da evasão, é necessário conhecer o aluno, suas expectativas e suas necessidades, e a instituição deve estar predisposta para isso através dos canais de comunicação, de modo que possa receber as manifestações dos alunos, transformá-las em informações e, depois, em conhecimento estratégico, como já vem acontecendo nas instituições internacionalmente premiadas.

A evasão, sem dúvida, é uma das questões a serem resolvidas; outro desafio é converter inscritos em ingressantes; e aí o marketing pode ser uma poderosa ferramenta, identificando os porquês, sugerindo soluções e criando estratégias de retenção. Como já citado anteriormente, o maior investimento das instituições de ensino concentra-se no marketing externo, cujo foco é atrair novos alunos. Ainda não se percebe uma cultura de relacionamento e de retenção com os atuais alunos. As IES têm grandes dificuldades em adotar o marketing, pensando-o além da propaganda. Nesse sentido, o marketing holístico proposto por Kotler (2006) (Figura 6), visa a obter uma sinergia entre os vários tipos de marketing, dentre eles o marketing de relacionamento. Para esse autor, o marketing de relacionamento deve executar não só a gestão do relacionamento com o cliente, como também a gestão do relacionamento com os funcionários e parceiros. Em última instância, o marketing de relacionamento é a construção de um ativo insubstituível chamado rede de marketing, que consiste na empresa e naqueles que a apoiam (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de propaganda e acadêmicos, dentre outros).

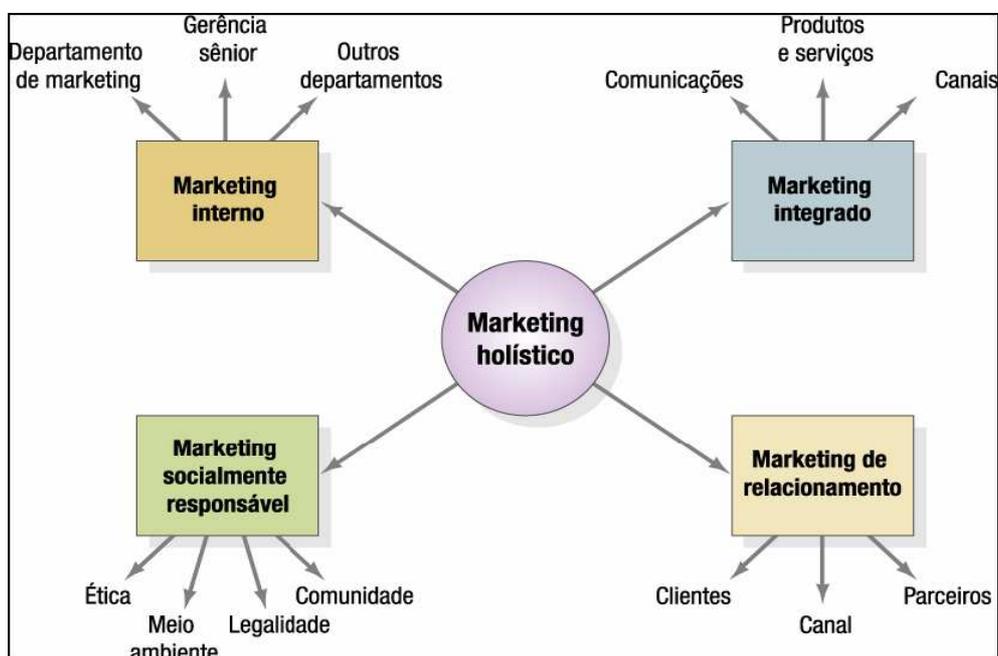


Figura 6. Marketing holístico

Fonte: Kotler (2006, p. 16)

O marketing de relacionamento enfatiza o fortalecimento entre a instituição e seus alunos. Um dos seus principais objetivos é desenvolver relações profundas e duradouras com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou

indiretamente, afetar o sucesso das atividades da empresa, ou seja, estabelecer um intercâmbio satisfatório com sua parte-chave – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing –, a fim de conquistar ou manter negócios com ela; segundo Kotler (2006), “ele constrói fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes”.

3.2 O marketing de relacionamento e a retenção do cliente

A lógica do marketing de relacionamento está nos benefícios da retenção e na importância da identificação das necessidades do cliente para a construção de relacionamentos significativos (Zeithaml, 2003). As estratégias de retenção mais bem-sucedidas serão construídas sobre fundamentos de serviços com qualidade, segmentação de mercado e monitoramento dos relacionamentos com as necessidades que mudam ao longo do tempo.

Segundo Zeithaml (2003, p. 150-154), o marketing de retenção poderá ocorrer em vários níveis:

Nível 1 – Laços financeiros: dependem fundamentalmente de recompensas financeiras;

Nível 2 – Laços sociais: a retenção constroem relacionamentos de longo prazo por meio de laços sociais e interpessoais. Esses laços são comuns entre profissionais deserviços como por exemplo advogados, consultores, professores e seus clientes);

Nível 3 – Laços de customização: sugere que a fidelidade de clientes possam ser estimuladas pelo conhecimento íntimo dos clientes enquanto indivíduo e pelo desenvolvimento de soluções que atendam as necessidades individuais dos clientes;

Nível 4 – Laços estruturais: são criados através da prestação deserviços com base tecnológica e que servem para tornar o cliente mais produtivo.

Para essa citada autora, uma vez atraídos para dar início a um relacionamento com a empresa, neste caso com a instituição de ensino, os clientes estarão mais dispostos a permanecer nela enquanto receberem, em contrapartida, serviços de qualidade a um valor justo, ou seja, eles estarão menos suscetíveis a serem conquistados por concorrentes se sentirem que a instituição compreende suas necessidades e demonstra interesse no relacionamento mediante desenvolvimento e melhoria constantes dos produtos e serviços.

O fator relacionamento entre o aluno e a instituição de ensino é um importante critério de avaliação no prêmio da “Baldrige National Quality”, em que se avalia

como é construído o relacionamento para atrair e reter alunos e são identificadas as necessidades para atender e exceder as expectativas destes.

O principal retorno de uma estratégia de retenção é o apreço do aluno pela instituição, como observado no caso da Kenneth W. Monfort, que tem altos índices de satisfação. A estratégia de retenção também é usada na Richland College, em que à medida que as necessidades dos alunos são satisfeitas, estes, além de fazerem comentários positivos da instituição, também têm bons empregos, colocando a instituição em evidência.

Do ponto de vista do cliente, um aspecto muito bem visto é o atendimento a reclamações; essa é uma estratégia eficaz que pode aumentar a satisfação de clientes e, principalmente, sua fidelidade, gerando também comentários positivos através da comunicação “boca a boca”. Uma estratégia de recuperação bem projetada e documentada pode, ainda, proporcionar informação que poderá ser usada para melhorar o serviço.

Segundo Zeithaml (2003), tem-se defendido a idéia de que clientes insatisfeitos, mas que fazem parte de uma excelente recuperação de serviços de alto nível, podem ficar ainda mais satisfeitos. Uma organização que almeja ter serviços de qualidade pode ter como estratégia incentivar, acolher e acompanhar as reclamações. Há diversos caminhos para incentivar e acompanhar as reclamações, tais como pesquisa de satisfação, estudos de incidentes críticos e pesquisa de clientes perdidos. De forma menos formal, os funcionários na linha de frente podem ser importantes “postos” de identificação de causas de clientes insatisfeitos. Novas tecnologias como centrais telefônicas com 0800, e-mail e *sites* também têm simplificado o acesso entre prestadores de serviços e seus clientes, que os utilizam para expressar sua manifestação dos clientes e, da outra parte, acompanhar as reclamações. Aplicativos de software também estão sendo utilizados para auxiliar na análise, classificação e no acompanhamento das reclamações. A solução de problemas são mais que oportunidades para recuperar serviços malfeitos e para fortalecer laços com clientes, são também fontes de diagnósticos e informações para melhorar os serviços ao cliente.

Um problema não resolvido, ainda segundo Zeithaml (2003), pode rapidamente aumentar suas proporções. Algumas vezes, os funcionários podem até surpreender os clientes, antecipando a solução de problemas que, assim, nem mesmo chegam a acontecer; esses funcionários são treinados para isso e a eles deve ser delegado

poder para que resolvam prontamente os possíveis transtornos. Os funcionários da linha de frente, além de treinamento, necessitam ter habilidade, autoridade e incentivos para que as recuperações sejam bem-sucedidas. Essas habilidades incluem capacidade de ouvir os clientes sobre suas reclamações e ter, além de iniciativa, autonomia para solucioná-los.

Nos casos americanos, o retorno rápido às manifestações dos alunos é importante para estabelecer metas mensuráveis de padrões de qualidade dos serviços, e os subsídios fornecidos para treinamentos sobre habilidades e conscientização dos funcionários nesse sentido são imprescindíveis. Lá, as melhorias resultantes de reclamações são divulgadas por vários canais, como boletins, e-mails e na Intranet. A instituição possui um departamento exclusivo para a solução de reclamações e também para o acompanhamento do progresso das melhorias e identificação de possíveis tendências. A insatisfação é minimizada através da solução rápida do problema e da devolução da mensalidade, se for o caso.

Entretanto, na contramão dessas considerações, Telles (2006) cita que os canais tradicionais de relacionamento com o consumidor, como telefone, fax e e-mail, estão em queda, enquanto meios não-tradicionais de comunicação, como blogs e comunidades on-line, como o Orkut, estão crescendo em proporção inversa. O número de comentários espontâneos de consumidores nesses canais não pára de crescer.

Para Lima (2007), se, por um lado, a comunicação “boca a boca” permite menor controle por parte do profissional de marketing; por outro, é uma ferramenta poderosa, que influencia a decisão de compra do consumidor com mais força do que canais de comunicação não-pessoais, principalmente em relação a produtos como *carros e serviços, consultas médicas, restaurantes, agências e locais de viagem, reforma da casa, cinema, teatro e escola para filhos e parentes*. Ainda segundo esse citado autor, em seu artigo *Blogueiros e Orkutianos*, uma pesquisa realizada pela Forrester Research com 470 respondentes constatou que o nível de confiança do consumidor americano na busca de informações sobre um produto ou serviço é maior para *recomendações de outros consumidores e opiniões de consumidores publicadas na Internet*, superando as fontes de informação tradicionais como jornal, revista, TV e rádio.

Blogs, fotologs, videologs, redes sociais são alguns dos novos rótulos criados para classificar esses novos formatos (LIMA, 2007). Um aspecto, porém, é o denominador comum para todos, ou seja: nesses sites, praticamente toda a atividade existente é de responsabilidade da própria comunidade que usa o serviço. São eles que postam, reclamam, elogiam, convidam novos participantes, e dão vida a esses lugares virtuais. E, por isso, a esse fenômeno, que une tecnologia, redes e pessoas, convencionou-se chamar Mídia Gerada pelo Consumidor (MGC). A MGC inclui opiniões, experiências, aconselhamento e comentários sobre produtos, marcas, empresas e serviços – gerada por experiências pessoais – na forma de *postings* em listas de discussão, fóruns, grupos da Usenet e blogs.

No estudo do perfil da *Blogosfera* brasileira, foram levantados 4.977 perfis brasileiros que possuíam blog, fotoblog ou um perfil em comunidades on-line no período entre janeiro de 2006 e maio de 2007. Uma das conclusões é que 74% dos blogueiros brasileiros têm menos de 25 anos. Essa pesquisa constatou também que os três serviços mais usados pelos brasileiros são Orkut.com (50,78%), Blogger.com.br (13,48%), e Blogspot (11,55%). De 100 serviços que oferecem possibilidade de criação de blogs, fotoblogs, sites pessoais ou participação em comunidades como Orkut, observou-se que 10% concentram 86,62% do “boca a boca” on-line sobre marcas, produtos e serviços (Tabela 3):

orkut.com	50,78%
blogger.com.br	13,48%
blogspot.com	11,55%
wordpress.com	2,96%
www.reclameaqui.net	2,22%
youtube.com	2,19%
flickr.com	1,10%
www.winajuda.com	0,83%
br.answers.yahoo.com	0,81%
br.livra.com	0,70%
	86,62%

Tabela 3: Serviços que oferecem possibilidade de criação de sites pessoais ou participação em comunidades.

Fonte: Lima (2007)

Ainda segundo Lima (2007), o novo desafio para o profissional de marketing é monitorar e analisar a mídia gerada pelo consumidor, considerando, além do volume e dispersão, quatro métricas principais:

Relevância: métrica que permite identificar os sites pessoais ou blogs mais referenciados por outros consumidores a partir do uso de links. Quanto mais links apontam para um blog, por exemplo, mais relevante ele se torna.

Popularidade: Comunidades mais populares por número de membros. Métrica pode ser usada para sites baseados em redes sociais, como Orkut e é possível a realização de séries históricas para medir o interesse crescente ou decrescente sobre a comunidade e/ou assunto. Exemplo: Odeio Marca A pode ter sua popularidade ascendente ou descendente dado que se leve em consideração um tempo t qualquer.

Influência: Tamanho da rede de amigos dos interlocutores em comunidades como Orkut e similares. No primeiro grau de separação o número de amigos pode influenciar o alcance de boca-a-boca, seja ele positivo ou negativo. Em estudos observou que quanto maior a influência maior a possibilidade de ser um líder de opinião negativo.

Repercussão: Número total de comentários associados como resposta a tópicos (no caso do Orkut) ou Postings (blogs). Quanto mais comentários tiver um blog ou tópico maior é sua repercussão – e conseqüentemente maior o interesse por aquele assunto.

É possível, portanto, perceber que as instituições de ensino têm um desafio muito maior que administrar seus canais formais de atendimento ao aluno, pois seu público-alvo costuma usar também os canais não-formais de comunicação para manifestar suas opiniões.

Capítulo 4 – Pesquisa sobre atendimento aos alunos em IES da cidade de São Paulo

4.1 Procedimentos metodológicos

Segundo Dencker (2001, p. 49), a metodologia “é o estudo analítico e crítico dos métodos de investigação e de prova. A metodologia não é, senão uma reflexão sobre a atividade científica que está sendo desenvolvida para obter, em determinado momento, um retrato dessa atividade – retrato esse que diferirá de acordo com a ciência sobre a qual estamos refletindo” .

Esta pesquisa é um estudo exploratório, que inclui uma revisão teórica, sempre com uma abordagem direcionada para a realidade das instituições de ensino superior. Partindo dos referenciais teóricos, foi levantada a importância da análise do ambiente interno e externo para a identificação das necessidades e expectativas do aluno para direcionar um planejamento estratégico com foco na satisfação do aluno como cliente e, dessa forma, gerar comentários positivos para a construção de uma instituição mais competitiva. De acordo com essa necessidade, este trabalho entende que os canais de atendimento ao cliente são um importante fator para captar informações e as necessidades de seus clientes.

O presente trabalho identificou e caracterizou os principais tipos de canais de atendimento ao aluno utilizados pelas Instituições de Ensino Superior particulares na cidade de São Paulo para ouvir as necessidades dos seus alunos. O método utilizado foi a análise dos sites das instituições de ensino particulares da cidade de São Paulo para identificação dos canais de atendimentos disponíveis para os alunos, os comentários dos alunos em mídias informais e relatórios de reclamações de alunos existentes em sites especializados. Esse método foi escolhido após várias tentativas frustradas de pesquisar os relatórios das instituições. Após recusa das instituições de colaborarem a última saída foi usar as informações disponíveis em sites.

Essa pesquisa é exploratória e descritiva, pois, segundo Costa (2001), os estudos *exploratórios* se caracterizam por identificar problemas, formulá-los mais precisamente e encontrar novas alternativas de cursos de ação. Os estudos *descritivos* - descrevem características e funções, incluindo a descrição do grau de

associação entre duas ou mais variáveis, podendo ser usados para inferências entre as variáveis envolvidas.

Para Gil (2007), as pesquisas descritivas juntamente com as exploratórias são realizadas por pesquisadores com preocupações práticas e também são as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais e ou partidos políticos.

Quanto aos recursos empregados, essa pesquisa será bibliográfica e documental, pois, segundo Costa (2001), a pesquisa bibliográfica, chamada de varredura, o suporte vem basicamente dos livros e revistas e atualmente a busca de informações também via internet. Já na pesquisa documental são utilizados outros documentos, tais como certidões, relatórios e correspondência. Gil (2007) ressalta a importância da identificação das fontes dos documentos que podem ser de primeira mão, pois não receberam tratamento analítico, como é o caso de documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. E os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados como relatórios de pesquisa, relatórios de empresa, tabelas estatísticas etc. Os documentos usados na pesquisa foram de primeira mão nos casos de sites e comunidades de relacionamento, e de segunda mão nos casos dos relatórios de reclamação, como é o caso dos relatórios emitidos pelo Procon. Segundo Gil (2007), uma das vantagens do uso de documentos como fonte é a obtenção de dados sem o constrangimento dos sujeitos envolvidos, que foi a única saída no caso dessa pesquisa, pois todas as instituições de ensino recusaram o convite para participar. No meio do desenvolvimento de um estudo de caso único, a instituição pesquisada desistiu antes do término da pesquisa.

A observação simples será a técnica utilizada na coleta de dados, os sujeitos serão os clientes das universidades pesquisadas, que poderão ser alunos, pais de alunos e ex-alunos. O cenário serão os sites das universidades para identificar os canais de atendimento, o aluno e os sites de comunidades de relacionamento como o Orkut e o Reclameaqui. O comportamento a ser observado é como os alunos comentam sobre os serviços das universidades pesquisadas.

A coleta de dados será realizada em cinco partes, como explicado a seguir:

1. Análise dos sites das universidades pesquisadas observando os seguintes itens:

- Quais canais de atendimento são disponibilizados pelas instituições para ouvir seus alunos e os serviços oferecidos por estes canais;
 - Classificação das manifestações dos alunos: exemplos: elogio; informação, reclamação, sugestão e outros,
2. Análise do site de reclamações Reclameaqui.net observando os seguintes itens:
- Reclamações registradas da universidade pesquisada;
 - Solução da universidade para a reclamação se houver.
3. Análise das comunidades do site relacionamento Orkut, observando os seguintes itens:
- Número de comunidades e número de membros (considerados comunidades até 100 participantes);
 - Identificar se há comunidades negativas e ou positivas (Ex. Eu odeio a universidade X ou eu Amo a universidade Y);
4. Análise do último relatório da Procon de empresas reclamadas observando os seguintes itens:
- Levantar se há registros de reclamações das universidades pesquisadas no ano de 2006;
 - Se houve ou não resposta por parte da universidade.
5. Análise nos sites Orkut e Reclameaqui observando os seguintes itens:
- Boca-a-boca positivo e/ou negativo sobre o atendimento ou serviços da universidade pesquisada.

O critério usado para a escolha das instituições de ensino pesquisadas foi por conveniência sendo as quatro primeiras universidades apresentadas pelo Inep na categoria administrativa privada e universidade na organização acadêmica. Foi considerado universidade do mesmo porte com número semelhantes de cursos avaliados pelo Enade.

Para preservar a identidade as universidades serão identificadas por A, B, C e D.

O objetivo da pesquisa foi responder as seguintes questões:

- Quais os canais de atendimento são usados pelas instituições de ensino da cidade de São Paulo para ouvir seu aluno?
- Como as instituições estão lidando com as reclamações fora dos canais formais da instituição?
- Nos comentários boca-a-boca qual é percepção dos alunos em relação aos serviços das universidades pesquisadas?

As questões que serão investigadas no estudo de caso são baseadas nos fatores identificados no modelo de organização das instituições de ensino, no marketing de relacionamento e de serviços e em relação aos canais de relacionamento ao aluno, como segue no Quadro 12:

FATORES	Teoria	Autores
Canais formais de comunicação	“para a empresa manter contato com seus clientes e desenvolver sua fidelidade é necessário usar técnicas de comunicação que incluem mala direta, contatos telefônicos, fax, e-mail e sites”	Lovelock (2006)
	A comunicação com a sociedade: Canais de comunicação e sistemas de informações; Ouvidoria	MEC
Canais informais de comunicação Qualidade	Boca a boca “Permite menor controle por parte do profissional de Marketing, trata-se de uma ferramenta poderosa, influenciando a decisão de compra do consumidor com mais força do que canais de comunicação não-pessoais, principalmente em relação a produtos como <i>carros e serviços, consultas médicas, restaurantes, agências e locais de viagem, reforma da casa, cinema, teatro e escola para filhos e parentes</i> ”.	Lima (2004)

Quadro 12 – Teorias de apoio à pesquisa

Fonte: compiladas pelo pesquisador.

Serão observados os fatores e as abordagens descritas no Quadro 13:

Universidade	
FATORES	Abordagens
Canais formais de atendimento ao aluno	<ul style="list-style-type: none"> Os canais o usados pela IES para relacionamento com o alunos; Os serviços oferecidos por esse canais Como a IES classificadas as manifestações dos alunos;
Reclameaqui.net Orkut PROCON Boca a boca	<ul style="list-style-type: none"> Se a IES possui registros de reclamações no site www.reclameaqui.net; Quantas comunidades e número de membros a universidade possui no Orkut; Existem comunidades negativas e ou positivas; Percepção dos alunos em relação à qualidade dos serviços através dos comentários positivos e ou negativos sobre a universidade nas comunidades de relacionamento Orkut, através das busca da palavra qualidade nos tópicos de discussão da maior comunidade; Se a universidade possui um histórico de reclamações no PROCON Prontidão no atendimento a reclamações

Quadro 13 – Fatores a serem observados na pesquisa

Fonte: copiados pela autora

4.2 Coletas de dados:

Universidade A - 22.000 alunos

Canais de atendimento	<p>Telefones (PABX) Fale conosco; Ouvidoria:</p> <p>A Ouvidoria da universidade (A) quer ser um espaço de acolhida e escuta de toda comunidade universitária. Nossa tarefa principal é a de ouvir e auscultar as demandas de cada pessoa de nossa (A). Em seguida encaminhar, acompanhar e concluir a demanda.</p> <p>É um setor autônomo que quer ser canal de participação no conjunto de nossas instâncias universitárias e para nós um instrumento novo de democracia participativa e transparente.</p> <p>Como um termômetro, pretende detectar o que acontece e prevenir conflitos. Como ferramenta coletiva, quer favorecer o diálogo intenso. Como canal pró-ativo, quer buscar a melhor solução para os problemas que envolvam as pessoas e os mecanismos institucionais, primando pelo respeito e pela qualidade de vida de todos. Quem critica se dispõe a mudar e colaborar na mudança.</p> <p>O critério principal da Ouvidoria é o humanismo e a valorização plena de nossa Universidade. A Ouvidoria e o ouvidor seguem as normas estatutárias e acadêmicas e se regem pela deliberação n.10/2005.</p> <p>Se você tem algo a dizer, somos todo ouvidos!</p>
------------------------------	---

	<p>Os serviços oferecidos por esses canais: Fale conosco: Informações sobre Notas; faltas; histórico escolar; Bolsas, estágios; Matrícula; Mensalidade 2ª. Via; Senha; Transferência; uso da internet; vestibular As manifestações dos alunos são classificadas: Orientação; Sugestão; Reclamação; Elogio e outros</p>
Reclameaqui.net	Não possui nenhum registro de reclamação
Orkut	<p>343 comunidades – 33.545 membros Maior comunidade: 6.070 membros <u>Orgulho de ser (A)</u> 833 membros Comunidade destinada para aqueles que sentem um extremo orgulho de estudar ou ter estudado na melhor Universidade do Brasil : A nossa querida (A)</p>
PROCON	Não registros de reclamações no ano relatório de 2006
Boca a boca	<p><i>“Qual o motivo pra comemorar o maior numero de alunos?? Isso deixa as classes superlotadas e dificulta que o aluno da manha va pra noite. Cada classe ter a infra que tem , com alguns professores que tem , e com 60 alunos soh faz a qualidade da aula piorar como vem piorando. Nao acho que isso seja algo para comemorar Claro que vocês, alunos que estão chegando, já sabem: Professor experiente, capacitado, capaz de passar conhecimento, está de fora, porque custa caro. Os substitutos? Os que aceitarem o menor salário, claro. Afinal, os banqueiros emprestaram o dinheiro e querem receber de volta. Vocês vão pagar, claro. Quem administrou essa crise a tempo de evitá-la? NINGUÉM competente o bastante para fazê-lo. O que espera por vocês? Uma mensalidade mais alta, uma qualidade de ensino muitas vezes pior, uma universidade que baixou para "u" minúsculo num estalar de dedos”.</i></p> <p><i>“Pow galera... passei na [REDACTED] e agora não sei se devo cursar. Alguém aê me diz se o curso é bom? bons estágios? blá blá blá”</i></p> <p><i>“valeu! Então galera... Acabei de decidir que não vou fazer. Eu sobrevivo à um ano de cursinho e fazendo as contas... com o que eu pagaria na [REDACTED] eu poderei fazer cursos até no exterior! Bom.. Parabéns a todos os aprovados e boa sorte no curso. Estou morrendo de inveja de vcs, mas...”</i></p> <p>[REDACTED] concerteza !!!! <i>Galera, eu faço adm na [REDACTED] ... e rola muuuitas entrevistas , qnd vc fala q faz facul na [REDACTED] todo mundo cresce o olho. Na boa .. na época eu tbm fiquei em dúvida entre MACK E [REDACTED] ... acabei escolhendo [REDACTED] e não me arrependo de nada ... o nome é bem mais forte , pelo menos p/ ADM. ... p/ gente q faz ADMinistração só concorre com GV e tals ... o curso é TUDO DE BOM !!!!</i></p>

Quadro 14 – dados coletados sobre a universidade A

A universidade A possui os canais de atendimento sugeridos por Garcia (2006) e atende a dimensão 4 na avaliação externa do MEC, pois tem a ouvidoria como canal de comunicação com a sociedade.

A instituição apresenta aos seus alunos sua política de atendimento e deixa claro que o objetivo da ouvidoria é de escutar a demanda da comunidade estudantil. É possível observar na classificação das manifestações o espaço para reclamação, mostrando que a instituição está aberta a críticas. Segundo Zülzke (1997), ouvidoria tem uma função de dimensão estratégica, pois possui elevado grau de compromisso com a opinião pública.

É interessante chamar atenção para o número de membros nas comunidades da instituição na rede de relacionamento Orkut; é quase o dobro do seu número de alunos. A instituição possui 343 comunidades com aproximadamente 33.545 membros, esse número pode ser maior, pois só foram consideradas as comunidades com até 100 membros. É possível perceber o uso dessas comunidades de relacionamento para trocar informações sobre a instituição na hora de decidir em qual estudar. A instituição possui uma comunidade muito positiva chamada “Orgulho de ser universidade A”, com 833 membros, essa comunidade é destinada àqueles que sentem um *extremo orgulho* de estudar ou ter estudado na *melhor Universidade* do Brasil. Segundo Zeithmal (2003), laços sociais são um benefício de retenção de nível 2, em que a retenção pode construir relacionamentos de longo prazo por meio de laços sociais e interpessoais. Na busca da palavra qualidade nos tópicos de fóruns de discussão na maior comunidade foi identificada apenas uma manifestação negativa criticando o número de alunos em sala de aula e seu reflexo na qualidade da instituição. Nos casos internacionais ganhadores do prêmio Malcom Baldrige, há grande preocupação com a satisfação dos seus alunos para gerar comentários positivos e evidenciar a instituição no mercado. Há ausência de reclamações tanto no site Reclameaqui como no Procon, e a presença de uma comunidade orgulhosa de estudar na instituição. A mostra que os canais estão sendo eficientes pelo menos a ponto de não gerar mídia negativa gerada pelo consumidor.

Universidade B - 25.000 alunos

<p>Canais de atendimento</p>	<p>Atendimento on-line; Central de atendimento: 0800 Fale conosco: webmail Serviços oferecidos por esses canais: Documentos: Atestados; Critérios de avaliação; Diploma; Histórico escolar; Planos de Ensino; Pontuação no Processo Seletivo; Documento Normativo de Dependências Calendário; Guias; Transferências; Análise Curricular Serviços Horário de aula Consulta de notas e faltas Revisão de faltas E-mail para alunos Metodologia científica Colação de grau Boleto - 2ª via (exceto em negociação) Mural Estágios Colocação profissional Passe Escolar Transporte gratuito (Campus Centro) Andamento de requerimentos Bolsas de estudos Histórico Escolar para simples conferência Como a IES classificadas as manifestações dos alunos; Crítica/Sugestão; Dívidas acadêmicas; Financeiro; Documentação; Cursos; Processo seletivo; Outros</p>
<p>Reclameaqui.net</p>	<p>8 RECLAMAÇÕES / nenhuma atendida pela universidade: Universidade B não respeita aluno!! Paga mas não tem aula Tratados como números Mal Atendimento Matérias não cursadas</p>
<p>Orkut</p>	<p>254 comunidades com 47.646 membros Maior comunidade: 12.031 membros <u>Eu odeio a universidade B</u> 145 membros Comunidade dedicada a todos aqueles que odeiam a Universidade mais desorganizada do Brasil. Se você já foi vítima do descaso dessa pseudo-instituição de ensino ou não suporta mais a filosofia ...</p>
<p>PROCON</p>	<p>Reclamações: 13; 5 atendidas Cobrança indevida/abusiva - 6 Contrato - Rescisão/alteração unilateral - 3 Duvida sobre cobrança/valor/reajuste/contrato/orçamento - 3 Venda/Oferta/publicidade enganosa - 1</p>
<p>Boca a boca</p>	<p><i>boa noite a todos. Sou do campus ██████ lá muita gente está bastante descontente com os rumos que a Universidade vem tomando. Em primeiro lugar o descaso com o aluno, e o tratamento do mesmo como um cliente. Em segundo a má qualidade oferecida e da infra-estrutura disponível, já que são muitos alunos e pouco espaço para aula, cadeiras insuficientes, cantinas desprezíveis e xerox de qualidade pífia. A organização das novas disciplinas on-line mais parecem organização de gado do que de matérias, e elas vieram claramente com o intuito de sanar o problema de espaço da universidade. Outro grande problema é a nova campanha "Indique um amigo e ganhe um curso de línguas se ele fizer a matrícula". Ou seja,</i></p>

adotaram um novo sistema de milhagens que mais parece companhia aérea, cartão de crédito. E disseram que poderão ocorrer novos benefícios. Isso invalida totalmente a opinião das pessoas que indicam alunos pra anhembi, já que agora eles "ganham" pra isso. e só aumenta a idéia de que a B é totalmente mercenária. Enfim, pagamos muito caro por uma universidade que não demonstra o menor respeito por nossas necessidades.

Por conta disso pretendemos fazer um protesto na reitoria (pacífico, sem invasão nem nada), com a entrega de reivindicações do aluno e um abaixo-assinado.

Para isso, precisamos entrar em contato com o maior número de pessoas possível, estudantes da universidade. Quem se interessar, entra em contato comigo, ou fala na comunidade do campus

Pago R\$840,00 por mês para não ter qualquer qtd de xerox de disponível, não tenho um computador decente para trabalhar, não tenho um estacionamento com qualquer custo acessível (todos são um assalto), não tenho qualquer informação sobre esportes ou atividades de fim de semana na faculdade, ar condicionado que dificilmente funciona, ou é ligado, não temos um curso de línguas incorporado nas matérias.... e o pior... alguns professores das matérias que temos são completamente confusos quanto critérios de avaliação.

Fiz minhas ultimas provas na [REDACTED] esta semana... mudarei para Metodista... que, além de mais perto para mim, possui mais estrelas no MEC e proporciona atividades práticas desde o primeiro semestre. (sei que nenhuma faculdade é perfeita... mas estou optando pela menos ruim.. infelizmente.)

A Universidade [REDACTED] gasta milhões com comerciasis, entregando brindes para alunos novos, tudo para você achar que é importante para ela e que é uma boa faculdade, só que a partir do momento em que você esta lá dentro, você já não mais tratado com o tal, na central de atendimento ao aluno você nunca será bem tratado, a coordenação nunca resolve seus problemas e nem adianta recorrer á ouvidoria, pois nem ela te responderá!!!

Eliminei uma matéria do primeiro semestre de "2006" só que as minhas mensalidades não tinham o desconto da mesma, e durante o semestre inteiro eles falavam que iam resolver o meu problema, só que acabou o semestre, acabou o ano, já estamos em 2007 e nada foi resolvido, e o pior, nesse semestre também eliminei uma matéria, e adivinha, ela não veio descontada na mensalidade!!!

Isso é uma palhaçada, cada vez que você fala com alguém, esse alguém te passa uma informação diferente, te arruma um novo problema e abre um novo requerimento, do qual eles nunca vão resolver e assim sucessivamente....

É uma vergonha para a ÚNICA UNIVERSIDADE GLOBAL DO BRASIL, antes de quererem ser globais primeiro tentem ter um padrão de qualidade de atendimento nacional!! Ou vocês estão se esquecendo que nós somos os seus CLIENTES!!!!

Conclui o curso de Web Design na Universidade [REDACTED] no 1º sem/05 e até agora não consegui obter meu diploma. Cada hora inventam um tipo de problema, uma hora some nota de uma matéria no sistema, outra, desaparece nota de outra matéria e essa situação está se arrastando desde fev/06. Já encaminhei vários

emails, já conversei com o [REDACTED] (coord curso), [REDACTED] (func dele), [REDACTED] (secr diretora) e Ouvidoria, até o momento não solucionaram meu problema, ouço sempre a mesma desculpa "A ÁREA COMPETENTE ESTÁ ANALISANDO"... e haja análise....

Fiz a matrícula para o curso de Estética e cosmetologia no dia 30 de janeiro de 2006, porém, até agora não deram baixa na minha matrícula, mas os boletos chegam em casa todo mês. As mensalidades estão todas em dia, mas não consto na lista de chamada dos professores, ligaram em minha casa, e pediram para que a minha mãe fosse à faculdade comigo para fazer a matrícula, pois eu havia passado no processo seletivo, sendo que já tinha feito a matrícula há muito tempo, e já estava assistindo às aulas. Além de não ter acesso à unidade web (local onde os professores colocam matérias, cronogramas, atividades etc.), quase perdi um evento com uma das empresas conveniadas com a faculdade. Coincidentemente, a professora comentou comigo e algumas amigas, que para um concorrido evento em que foi necessário fazer sorteio para decidir quais alunas iriam, a professora decidiu verificar os nomes das alunas, sendo que uma delas não era aluna, da faculdade, pelo menos não constava em nenhum curso da [REDACTED]. Disse à ela que verificasse se não era algum problema na matrícula antes de retirar o nome da aluna, pois eu estava com esse problema. Ela perguntou meu nome, e quando disse, achou um absurdo, pois eu quase perdi o evento! Já fiz de tudo para resolver esse problema, fui à secretaria diversas vezes, já enviei e-mail à faculdade, à coordenadora do curso, ao Jornal da Tarde, já não sei mais o que fazer! Aguardo a resolução do problema o mais breve possível

Particpei do processo seletivo (prova agendada) um dia após isso paguei minha primeira mensalidade efetuando assim minha matrícula, porém já é o terceiro dia q perco sem estudar, não sei mais onde recorrer, meu próximo passo será o meio legal, o tempo que estou perdendo pela não obtenção de meu horário de aula estou recebendo faltas, tenho certeza que irão me prejudicar!

A Universidade não se preocupa com o aprendizado do aluno. Quem ingressa após o início das aulas, em cursos oferecidos pela própria universidade, não têm suporte para poder acompanhar a turma.

Os funcionários são totalmente despreparados, não respondem as questões e quando o fazem é de forma errada, estou muito decepcionada, principalmente para uma simples matrícula na qual me arrependi de tê-la efetuado.

O atendimento é ruim principalmente pela falta de monitoramento dos funcionários na qual a maior parte do tempo passam conversando ou fazendo coisas fora da obrigação pela faculdade. O atendimento on line também não me ajudou, pois não sabem responder e até mesmo há respostas infames á perguntas sérias

Não consigo nunca falar pelo telefone na Universidade [REDACTED], já fiquei 40 minutos uma vez, para ver se me atendiam, mas nada, fica uma gravação dizendo tudo o que a universidade oferece. Com relação ao uso da Internet, eles mandam a gente

	<p><i>mandar um e-mail para a área a que se refere a sua dúvida, sugestão, reclamação, seja lá o que for, mas nunca respondem, mandam uma mensagem automática, que na verdade não responde nada; até me mandaram uma resposta uma vez, mas já tinha se passado 1 mês que eu tinha resolvido pessoalmente o problema, depois de ficar na Central de Atendimento ao aluno durante 2h. Acho que a Universidade, deveria ter mais atenção com seus alunos, afinal, nós pagamos muito dinheiro nesta faculdade e eles não estão agindo como uma faculdade deveria!</i></p>
--	---

Quadro 15 – Dados coletados sobre a universidade B

No caso da universidade B, chama a atenção o número e a variedade de serviços oferecidos aos alunos nos canais de atendimento. Na unidade WEB, há vários serviços que o aluno pode solicitar sem precisar ir à secretaria. O número de canais também é variado, oferecendo ao aluno o canal 0800 que a literatura indica como ideal, pois é gratuito, aumentando as possibilidades de contato, e também o atendimento simultâneo com o atendimento on-line. As manifestações são classificadas crítica/sugestão; Dúvidas acadêmicas; Financeiro; Documentação; Cursos; Processo seletivo; Outros.

Apesar de haver canais variados e um grande número de serviços à disposição, o aluno da instituição está recorrendo a canais informais na tentativa de solucionar seus problemas, sanar dúvidas, dentre outros desabafos. A instituição, no ano de 2006 até julho de 2007, teve treze reclamações registradas no site Reclameaqui.net, e até 20 de julho nenhuma reclamação havia sido respondida pela instituição. Apesar de o número de reclamações ser relativamente baixo em relação ao número de alunos, mostra uma deficiência nos canais de atendimento a ponto de o aluno chegar a usar outro canal que não seja da instituição para muitas vezes pedir ajuda como é possível perceber no boca a boca quando o aluno comenta: - “*Já não sei o que fazer, já falei com, até com o Jornal da Tarde e ninguém resolve o meu problema*”. É possível perceber que os canais de atendimento não estão cumprindo, segundo a autora Zulzeke (1997), funções de dimensão tático-operacional, que compreende ser *informativo*, que, antes de tudo, o setor de atendimento ao cliente tem por função orientar e informar sobre as características do produto ou serviço, tanto na pré-compra como na pós-compra. E também o canal de atendimento deve ser *resolvedor de reclamações*, receber as manifestações de insatisfação do consumidor com o produto/serviço e procurar resolvê-lo da melhor forma possível, para fazer com que o consumidor mantenha-se

fiel à marca. A autora lembra da importância de lembrar que os *inputs* obtidos através das reclamações constituem a melhor matéria-prima para os trabalhos voltados ao aperfeiçoamento de qualidade.

Outro fato interessante é o universo das comunidades de relacionamento ao aluno que ultrapassam o número de 47.000 membros, próximo ao dobro de alunos da instituição, que mostra influência, pois, segundo Lima (2007), o tamanho da rede de amigos dos interlocutores em comunidades como Orkut o número de amigos pode influenciar o alcance de boca a boca, seja ele positivo ou negativo, a maior comunidade é composta por 12.000 membros. Já a comunidade 'Eu odeio a universidade B', apesar de ser composta de apenas 145, não pode ser desconsiderada com uma imagem negativa para a instituição. Outra questão a ser levantada é a falta de resposta das reclamações por parte da instituição, tanto no caso do site Reclameaqui, como nos relatórios da Procon, órgão competente e respeitado quanto a sua seriedade. É sabido que a Procon vê os canais de atendimento ao cliente como parceiros estratégicos no atendimento dos direitos do consumidor. Antes de registrar uma queixa a Procon orienta o consumidor a procurar o serviço de atendimento ao cliente da empresa reclamada, e só efetiva o registro depois que foi constatado que o consumidor não foi atendido nas suas necessidades e direitos. Nos relatórios da Procon, a universidade B respondeu a apenas 40% das reclamações. Percebe-se o descontentamento dos alunos em relação à qualidade dos serviços oferecidos por esses canais que vai desde falta de informação, falta de procedimentos internos quando o alunos comentam que sua reclamação passa de uma pessoa para outra, de um setor para outro sem uma solução. Outro fato que chama a atenção é o comentário em que o aluno reclama de ficar 40 minutos para ser atendido, o que mostra que os canais não estão sendo suficientes para atender a demanda. É possível também a importância de se monitorar o boca a boca quando se encontram comentários sobre campanhas publicitárias que desagradam a comunidade estudantil até a intenção de protestos enfrente a reitoria para reivindicar atenção. É preocupante o fato de os alunos recorrerem a mídia impressa ou a manifestações para serem ouvidos quanto a suas necessidades.

Universidade C

Número de alunos não foi informado pela universidade

Canais de atendimento	Fale conosco: Formulário de contato Endereços e telefones dos campi (PABX) Intranet Os serviços oferecidos por esses canais Não foi identificado nenhum serviço nos canais de contato Como a IES classificadas as manifestações dos alunos: não há nenhum tipo de classificação
Reclameaqui.net	18 RECLAMAÇÕES / nenhuma foi atendida pela universidade A universidade C é uma enganação A universidade C nega fornecer declaração de quitação Mau Atendimento da A universidade C Falta de Respeito Universidade C Matrícula da faculdade A universidade C:educação ou comércio?? A universidade C não divulga informações corretamente Reembolso de Inscrição do Vestibular A universidade C não sabe de seus procedimentos Remanejamento de Sala Estágios de Enfermagem Processo seletivo
Orkut	396 comunidades com 40.955 membros Maior comunidade 3.136 membros <u>Odeio a desordem da C</u> - 140 membros Essa comunidade é p/ quem odeia as normas da C, ou melhor...a falta de normas...Ou seja, a total DESORGANIZAÇÃO da C!!! <u>Eu Odeio as Catracas da C</u> - 104 membros SE VOCÊ TAMBÉM FAZ PARTE DOS ESFORÇADOS ALUNOS DA C - TODOS OS CAMPUS - QUE PAGAM MÓ VENENO PRA CONSEGUIR ENTRAR NA FACU, ESTA É SUA COMUNIDADE!!!
PROCON	Registros: 30, apenas 1 foi atendida pela universidade Cobrança indevida/abusiva: 6 Contrato - Clausula abusiva/em desacordo com a Legislação.: 3 Contrato - Rescisão/alteração unilateral: 11 Desistência do serviço (artigo 49 - descumprimento): 2 Duvida sobre cobrança/valor/reajuste/contrato/orçamento: 4 Recusa injustificada em prestar serviço: 3 Serviço não fornecido (entrega/installação/não cumprimento da oferta/contrato):1
Boca a boca	<i>Bom dia Estou cursando Engenharia Mecatrônica na [REDACTED] desde 2006, quando escolhi a universidade fiz uma pesquisa pela internet no próprio site da [REDACTED] onde consta a seguinte Infra-estrutura: Centro Técnico que contempla os seguintes laboratórios / equipamentos: Desenho Técnico; Estática; Química Geral e Tecnológica; Mecânica dos Fluidos; Mecânica; Centro de Usinagem; Laboratórios de</i>

Eletrônica Digital; Laboratório de Robótica; Materiais de Construção Mecânica Tratamento Térmico; Hidráulica e Pneumática, além de Biblioteca e auditórios.

Dessa estrutura existe apenas a biblioteca e um laboratório, nem mesa de desenho técnico nós tivemos, aulas de excel na lousa????, o ano passado inteiro cobramos as promessas, enrolaram até o fim do ano, com a promessa que no início de 2007 estaria tudo completo.

andei pesquisando alguns sites de direito e vi que existe a possibilidade de quebra de contrato por propaganda enganosa e uma possível indenização, gostaria de saber como proceder e qual seria o custo para isso, se a melhor forma de entrar na justiça é individual ou coletiva

Bom dia

Estou cursando Engenharia Mecatrônica na [REDACTED] desde 2006, quando escolhi a universidade fiz uma pesquisa pela internet no próprio site da [REDACTED] onde consta a seguinte Infra-estrutura:

Centro Técnico que contempla os seguintes laboratórios / equipamentos:

Desenho Técnico; Estática; Química Geral e Tecnológica; Mecânica dos Fluidos; Mecânica; Centro de Usinagem; Laboratórios de Eletrônica Digital; Laboratório de Robótica; Materiais de Construção Mecânica Tratamento Térmico; Hidráulica e Pneumática, além de Biblioteca e auditórios.

Dessa estrutura existe apenas a biblioteca e um laboratório, nem mesa de desenho técnico nós tivemos, aulas de excel na lousa????, o ano passado inteiro cobramos as promessas, enrolaram até o fim do ano, com a promessa que no início de 2007 estaria tudo completo.

andei pesquisando alguns sites de direito e vi que existe a possibilidade de quebra de contrato por propaganda enganosa e uma possível indenização, gostaria de saber como proceder e qual seria o custo para isso, se a melhor forma de entrar na justiça é individual ou coletiva

A Universidade [REDACTED] esta REPROVANDO seus alunos, por falta de ESTÁGIO, mesmo os que possuem carga horaria de estagio feita! EM QUEM PODEMOS NOS RESPALDAR (leis) PARA CONTER A DESORGANIZAÇÃO DA [REDACTED]?? Eles não analisam caso por caso, e dizem que NÃO PODEM ABATER HORAS DE ESTAGIO (acreditem) DO PRIMIERO ANO POR SER ARQUIVO MORTO!! Então não poderei me FORMAR nunca por faltar 150H de estagio??? por FAVOR, AJUDEM POIS NÃO SABEMOS COMO PROCEDER!!!

Quero reclamar do péssimo atendimento da Universidade [REDACTED]. Você fica meia hora ouvindo música, quando alguém atende, as pessoas não dão nome, cortam o que você está falando, derrubam a ligação, ou seja, você fica 30 minutos como eu agora esperando para ser atendimento para obter uma única informação depois de ser derrubado duas vezes. Falta de vontade dos funcionários, ou seja, uma falta de respeito total com o aluno (cliente).

Secretária da [REDACTED]. No dia 13/11/06, sai do Hospital em que

trabalho e fomos ao Campus MBII para fazer a matrícula de minha filha Marcia, 17 anos, a Sra. [REDACTED] pediu que eu, como responsável assinasse o contrato que levamos em 2 vias assim como solicitado. Sem notar, assinei no contratante, sendo que deveria ser no anuente, ao perceber, a Sra. [REDACTED] falou do ocorrido e pediu que imprimissemos outras 2 vias. Fomos orientadas e fui até a copiadora dentro da Unidade, a impressora não funcionava. Retornei a secretaria e expliquei o ocorrido à Sra. [REDACTED] pedindo que ela imprimisse as vias, assim como minha filha mais velha mencionou que no outro Campus MBI imprimiram para ela uma declaração de matrícula em papel em estilo reciclado. Porém, a Sra. [REDACTED] cinicamente disse para voltarmos outro dia, que não poderia fazer nada porque a Sra. [REDACTED], coordenadora da Unidade (segundo a Sra. [REDACTED]) não estava, portanto eram ordens e não poderia fazer nada. E que não havia impressora na secretaria. Isso ocorreu das 13h00 às 13h55.

Por fim, perguntamos aos seguranças onde havia alguma Gráfica, e estes nos informaram, fomos até lá, imprimimos as duas vias novamente e levamos à Secretaria para finalmente realizar a matrícula de minha filha. A Sra. [REDACTED] imprimiu o papel que autorizava o Campus MBI a fazer a foto para o passaporte de minha filha, e veja que interessante, em papel em estilo reciclado, assim como foi mencionado. Interessante este fator, como ela poderia imprimir se não há impressora na secretaria? Sou sincera ao afirmar que apenas não cancelei esta matrícula por que minha filha faz questão de estudar ao lado da irmã, e por já ter efetivado o pagamento.

Não compreendo como pode ocorrer isso em uma Instituição tão renomada. Como mencionado, minha filha mais velha estuda na [REDACTED] Campus MBI, e o coordenador [REDACTED] é extremamente atencioso, os senhores que trabalham na secretaria do Campus realmente respeitam a Universidade, não fazem de um detalhe um fator de obstáculo ao cliente que somos para instituição.

Gostaria de compartilhar a minha imensa frustração!!

Imaginem que uma pessoa PORTADORA DE DIPLOMA nesta Universidade não tem vez!!! Pois é, agora um direito que o candidato adquiriu (de possuir diploma e não prestar mais vestibular), parece não ser acatado pela Universidade [REDACTED]

Eles prorrogaram datas de matrícula para vestibulandos por 2 vezes, estenderam prazos para vagas remanescentes (2º vestibular) e nos deixaram por último. Além disso, "se negam" a indicar o número de vagas disponibilizadas para este tipo de público: por quê?

Ah, porque não pagamos a taxa de inscrição para o vestibular, talvez!!!

Fui 6 vezes à Universidade perguntar sobre as datas sem obter respostas, recebi e-mails com informações incorretas e atrasadas; conclusão: perdi o prazo para fazer a minha matrícula e sabe o que eu ouvi??? Infelizmente, senhora, as vagas para o curso foram preenchidas...

Gostaria de saber no que sou diferente dos demais candidatos??? Sinto-me discriminada e impotente, pois as aulas começam dia 31/01 e ninguém registra meu interesse pela vaga. Além de tudo, somos orientados a ficar consultando o site a todo momento para tentarmos conseguir, ou melhor, laçar uma vaga que fica disponível on-line,

	<p><i>segundo eles - que maneira de atender o público hein, que forma esquisita de demonstrar acolhimento aos novos alunos que escolheram esta Universidade.</i></p> <p><i>É assim que, atualmente, tratam de educação neste País, é uma pena, digo, uma vergonha!!!! Deixo aqui a minha indignação quanto ao atendimento e o respeito da [REDACTED], que se preocupa tanto com propaganda e esquece do principal, atender.</i></p> <p><i>Particpei do processo seletivo para o curso de Graduação no dia 17/12/05 e agora no resultado consta na classificação apenas "Lista de Espera".</i></p> <p><i>Não foi informado o numero de vagas e nem a classificação dos inscritos, um absurdo. Paguei para fazer o vestibular mas não tenho o direito de saber qual foi a minha classificação em relação aos outros e nem quantas vagas haviam para eu concorrer. Quem garante que havia vaga mesmo..... e porque não posso saber o que eu poderia por direito. Me informei no Mec e tenho todo o direito de saber e espero ser atendida.....</i></p>
--	---

Quadro 16– dados coletados sobre a universidade C

No site da universidade C, os canais de atendimento se resumem num canal fale conosco, onde há um formulário para o aluno escrever sua manifestação e os endereços e telefones dos campi. Não é possível perceber os serviços oferecidos pela universidade a seus alunos através desses canais.

O fato que mais chama a atenção no caso dessa instituição é o número de reclamações tanto do site Reclameaqui com dezoito reclamações no período de 2006 a 2007, o site tem reclamações desde 2004, o que dobra esse número, é importante destacar que a instituição até o momento da última consulta não havia respondido nenhuma das reclamações. No relatório da Procon, a instituição possui trinta registros de reclamações e houve resposta para apenas uma delas. A literatura mostra a importância da agilidade ao responder as necessidades dos clientes, nos casos internacionais a rapidez na resposta e devolução da mensalidade dependendo do caso é considerada estratégia de retenção. O papel dos canais de atendimento ao aluno é ouvir a voz do cliente e suas necessidades, nessa instituição os alunos estão gritando nos canais informais, chegam a pedir ajuda como na seguinte manifestação: - *POR FAVOR, AJUDEM POIS NÃO SABEMOS COMO PROCEDER!!!*. A necessidade de desabafar é identificado em comentários como: - "Gostaria de compartilhar minha frustração...", isso mostra que aluno já tentou mais ninguém deu atenção a sua necessidade. Nessa análise ficou difícil escolher a manifestação, foi usado o critério do menor número de palavras de baixo calão.

É indiscutível a repercussão do boca a boca negativo, expondo não só a instituição, mas também seus funcionários; em algumas das manifestações, o nome do funcionário responsável pelo atendimento foi citado.

Universidade D

12.000 alunos

<p>Canais de atendimento</p>	<p>Fale conosco: e-mail da instituição Call Center: PABX</p> <p>Serviços: Informações acadêmicas como matrículas, trancamento, transferência, frequência, estágio, cursos, vestibular, funcionamento dos serviços oferecidos pela Clínica de Fisioterapia, Núcleo de Atendimento Odontológico Integrado (NAOI), Centro de Apoio e Atendimento ao Deficiente (CAAD), Núcleo de Prática Jurídica, Juizado Cível, Empresa D Junior, Tesouraria. O Centro de Atendimento ao Aluno tem como função acolher, atender e orientar ou encaminhar para tratamento ou parecer, todos os assuntos da vida acadêmica do aluno que sejam problemas ou necessidades relacionados a alguma providência legal, acadêmica, financeira ou de expediente. Para isso o CAA deve:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acolher, todas as solicitações dos alunos, relacionadas ao dia-a-dia da vida acadêmica; 2. Esclarecer o aluno e tirar as dúvidas, quando possível; 3. Protocolar a solicitação e encaminhá-la para as áreas com mérito para providências, observados os prazos estabelecidos. 4. Informar ao aluno solicitante da resposta, quando do retorno da solicitação protocolada.
<p>Reclameaqui.net</p>	<p>Não possui reclamações registradas</p>
<p>Orkut</p>	<p>297 com 15973 membros Maior comunidade 4.889 membros <u>EI universidade D VAI [REDACTED] !</u> 311 membros PARA QUEM ODEIA A UNIVERSIDADE D!!!!!!!!!!!! <u>Eu ODEIO Eixo Comum – universidade D</u> 238 membros Para todos aqueles que faltam, fogem, saem mais cedo, chegam atrasados, acham que no horário dessas aulas deveriam haver aulas de eixo específico, viajam na maionese ou acham que as aulas de EC não ...</p>
<p>PROCON</p>	<p>Cobrança indevida/abusiva: 2 As reclamações foram atendidas pela universidade</p>
<p>Boca a boca</p>	<p><i>a universidade ela é privada e estamos pagando pelos serviços prestados, então devemos cobrar da [REDACTED]. E DEVEMOS FAZER NOSSAS RECLAMAÇÕES SIMM!!!</i></p> <p><i>COMEÇO DE SEMESTRE É SEMPRE A MESMA COISA NO CAA NÃO SE PREOCUPEM PQ ISSO VAI VIRAR ROTINA NA VIDA DE VCS..POIS SOLUÇÃO NÃO HÁ... FILA SEMPRE HAVERÁ POIS ASSIM COMO VCS OUTROS TBM PRECISAM FAZER CARTEINHA DE PASSE ETC</i></p> <p><i>ninguém está discutindo isso, realmente muitos alunos necessitam utilizar o CAA. O q estamos questionando aqui é a total falta de organização da facu. Irrita saber q vc paga por um serviço e infelizmente o serviço é péssimo e há muita falta de respeito para com nós alunos. Tiraram o CAA de um local q era</i></p>

	<i>de muito melhor acesso para colocar no meio da zona...ainda bem q é meu último semestre...</i>
--	---

Quadro 17 – dados coletados sobre a universidade D

Na instituição D, os canais fale conosco, onde há apenas o e-mail da instituição sem nenhum formulário ou classificação da manifestação. Há um call center com um telefone PABX que atende o CAA, centro de atendimento ao aluno que deixa bem claro seu papel na instituição como é possível identificar nessa informação:

O Centro de Atendimento ao Aluno tem como função acolher, atender e orientar ou encaminhar para tratamento ou parecer, todos os assuntos da vida acadêmica do aluno que sejam problemas ou necessidades relacionados a alguma providência legal, acadêmica, financeira ou de expediente.

A ausência de reclamações no site reclameaqui e possuir apenas duas reclamações, atendidas na Procon pode apontar que a central de atendimento está conseguindo administrar internamente as reclamações dos seus alunos. Mas ter uma central de atendimento não impediu que a universidade tivesse duas comunidades negativas no site de relacionamento com um total de 549 membros. Vale a pena destacar o fato que a rede de relacionamento possui um número maior de membros que a instituição de alunos. Mas se observarmos que as manifestações apontam mais para problemas estruturais como a mudança do local da central de atendimento e o direito de reclamar já que pagam pelos serviços.

4. 3 Análise comparativa

	Universidade A 22.000 alunos	Universidade B 25.000 alunos	Universidade C	Universidade D 12.000 alunos
Canais de atendimento	Telefones (PABX) Fale conosco; Ouvidoria:	Atendimento on-line; Central - 0800 Fale conosco: webmail	Fale conosco: Formulário de contato Endereços e telefones dos campi (PABX) Intranet	Fale conosco: e-mail Call Center: PABX CAA – Centro de Atendimento ao Aluno
Reclameaqui.	Não há registros	8 Reclamações nenhuma atendida	18 Reclamações nenhuma atendida	Não há registros
Orkut	343 comunidades 33.545 membros Maior comunidade: 6.070 membros	254 comunidades 47.646 membros Maior comunidade: 12.031	396 comunidades 40.955 membros Maior comunidade 3.136 membros <u>Odeio a desordem da C</u> - 140 membros	297 comunidades 15.973 membros Maior comunidade 4.889 membros <u>EI universidade D</u>

138.119 membros	<u>Orgulho de ser (A)</u> 833 membros Comunidade destinada para aqueles que sentem um extremo orgulho de estudar ou ter estudado na melhor Universidade do Brasil : A nossa querida (A)	membros <u>Eu odeio a B</u> 145 membros Comunidade dedicada a todos aqueles que odeiam a Universidade mais desorganizada do Brasil. Se você já foi vítima do descaso dessa pseudo-instituição de ensino ou não suporta mais a filosofia ...	Essa comunidade é p/ quem odeia as normas da C, ou melhor...a falta de normas...Ou seja, a total DESORGANIZAÇÃO da C!!! <u>Eu Odeio as Catracas da C</u> - 104 membros SE VOCÊ TAMBÉM FAZ PARTE DOS ESFORÇADOS ALUNOS DA C - TODOS OS CAMPUS - QUE PAGAM MÓ VENENO PRA CONSEGUIR ENTRAR NA FACU, ESTA É SUA COMUNIDADE!!!	VAI [REDACTED] ! 311 membros PARA QUEM ODEIA A UNIVERSIDADE D!!!!!!!!!!!!!! <u>Eu ODEIO Eixo Comum – universidade D</u> 238 membros Para todos aqueles que faltam, fogem, saem mais cedo, chegam atrasados, acham que no horário dessas aulas deveriam haver aulas de eixo específico, viajam na maionese ou acham que as aulas de EC não
PROCON	Não há registros	13 registros 5 atendidas	30 registros 1 atendida	2 registros Atendidos
Boca a boca	Positivos e negativos	Negativos	Negativos	Negativos

Quadro 18 – Dados comparativos das universidades A, B, C e D

O primeiro dado que chama a atenção é o número de pessoas que circulam nas comunidades virtuais, são perto de 140 mil pessoas ao todo, chega a ser quase o dobro de alunos oficiais das universidades pesquisadas, isso revela que existe um universo paralelo aos corredores físicos das instituições de ensino.

Comparando os dados das quatro universidades, todas possuem canais de atendimento ao aluno, todas têm telefone, gratuito ou não, e uma área específica para o aluno se manifestar, o que as diferencia é a orientação de uso desses canais. A instituição ressalta o papel da ouvidoria, destacando sua importância ao definir o canal como:

“um termômetro, pretende detectar o que acontece e prevenir conflitos. Como ferramenta coletiva, quer favorecer o diálogo intenso. Como canal proativo, quer buscar a melhor solução para os problemas que envolvam as pessoas e os mecanismos institucionais, primando pelo respeito e pela qualidade de vida de todos”.

Segundo Zulzeke (1997), a ouvidoria tem função de dimensão estratégica, devido a seu elevado grau de compromisso com a opinião pública, pois, muitas vezes, as reivindicações do consumidor requerem mudanças estruturais. Se formos analisar que a instituição não possui nenhuma reclamação nos *sites* específicos para isso, chegamos à conclusão de que seus canais estão sendo eficientes pelo menos no que se refere à mídia gerada pelo consumidor.

Na universidade D também se observa uma política de “portas abertas”, ao estabelecer e divulgar os objetivos e propósitos da sua central de atendimento ao aluno, mas não foi suficiente para impedir que gerasse mídia negativa por parte de seus alunos.

O canal de comunicação de uma instituição deve ter também função de orientar e informar sobre os serviços; muitas das reclamações são resultado de falta de informação. Se o aluno reclama num canal informal que está perdendo aula porque não sabe seu horário, isso talvez seja um exemplo do máximo da falta de informação.

Na universidade B e C, embora possuam os canais de atendimento que a literatura sugere, não há indicações de uma política clara quanto ao seu papel de atender e identificar necessidades, pois seus alunos estão usando os canais informais para pedir informações, reclamar, desabafar e, o que é pior, difamar a instituição e seus funcionários.

Assim, concluímos que ter canais de atendimento não garante que o aluno use canais informais para expressar sua opinião, de forma positiva ou negativa. E, ainda, se a gestão desses canais não for com o objetivo de gerar satisfação, pode surtir efeito contrário, gerando uma imagem negativa para a instituição.

4. 4 Considerações finais e recomendações para futuras pesquisas

Na pesquisa teórica, foi identificada a importância da satisfação do cliente para o crescimento e desenvolvimento de uma organização.

Novos modelos de gestão, com abordagens diferenciadas, foram desenvolvidos, para identificar as necessidades desse cliente cada vez mais informado e exigente e, certamente com muito mais opções de escolha do que há 20 anos – experiência desta própria autora que, no período da escolha da universidade, foi obrigada a sair do seu Estado natal; se fosse nos tempos atuais, poderia escolher em qual bairro estudar no seu próprio local de origem.

As instituições de ensino estão inseridas nesse universo competitivo e a teoria mostrou que essa inserção é recente, através das dificuldades enfrentadas por essa nova realidade.

No decorrer da pesquisa, a principal observação foi a dificuldade em falar com as instituições de ensino. Foi identificada falta de informação, muita demora na resposta das solicitações e, principalmente, falta de interesse pelo tema - atendimento ao aluno. Das seis instituições que receberam a solicitação, via mensagem eletrônica, para participar de uma entrevista para a pesquisa, apenas duas responderam, a justificativa para não participarem foi a falta de agenda devido ao excesso de trabalho para o processo seletivo do segundo semestre. Confirma-se, dessa forma, o que a teoria nos mostra, uma grande atenção na captação de novos alunos e pouco foco na retenção dos atuais.

Segundo alguns comentários, que não foram autorizados para a pesquisa, por isso a opção pela pesquisa documental, cerca de 30% dos alunos saem todos anos sem haver um registro detalhado dos motivos da sua saída. Outro dado importante é a falta de interesse nas informações vindas das centrais de atendimento ao aluno, já que o setor não emite relatórios para outros setores da instituição como o marketing ou outra diretoria.

A pesquisa mostrou que as instituições de ensino que adotam políticas claras de atendimento ao aluno tiveram sua imagem mais preservada no que se refere à mídia gerada pelo consumidor em canais informais.

Muitos estudos foram feitos na área de serviços sobre a importância da identificação das necessidades e expectativas dos clientes. O marketing apresenta

os canais de contato como importante ferramenta de identificação e satisfação das necessidades dos consumidores. Ficou claro, entretanto, que as instituições de ensino ainda usam suas verbas de marketing em publicidade para atrair novos alunos e não estão percebendo que esses alunos estão perguntando para seus atuais alunos se devem estudar na universidade A ou B.

O universo paralelo das comunidades virtuais mostrou o poder de relacionamento que esses jovens alunos têm de influenciar sua rede de amigos.

Essa pesquisa, por ter cunho exploratório, levantou questões para reflexão e para estudos futuros como:

- a importância de uma pesquisa quantitativa sobre os motivos de evasão;
- o uso de marketing de serviços para melhoria da qualidade dos serviços educacionais;
- a aplicação do marketing de relacionamento como ferramenta de retenção de alunos;
- o monitoramento do boca a boca para uma ação proativa de relacionamento e retenção do aluno.

As instituições de ensino têm o que aprender com as áreas de conhecimento que ela própria ensina e, por que não dizer, com seus próprios alunos, é só ouvir o que eles têm a dizer.

Referências bibliográficas

ABREU, Vladimir Amâncio de. **A máquina da Hospitalidade**. In: DENCKER, Ada de Freitas Manetti. BUENO, Mrielys Siqueira (org). Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira, 2003.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de pessoas**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processo na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualtymark, 2005.

BAPTISTA, Isabel. **A escola como lugar de hospitalidade**. Jornal da Educação. Lisboa, ano 11, no. 112, maio 2002.

_____. **Ética e Educação**. Universidade Portucalense. Porto, 1998

Baldrige National Quality Program. **Education Criteria for Performance Excellence**. 2007. www.baldrige.nist.gov/

BRAGA, Ryon. **Análise Setorial do Ensino Superior Privado**: Tendências e Perspectivas 2005-2010. Brasil: Hoper Educacional, 2005

BERNARDO, Rosana. **Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: 2004. Dissertação (Mestrado) Universidade Anhembi Morumbi - UAM. CDD (21. Ed.)

CASAS, Las, LUZZI, Alexandre. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon. **Marketing Educacional**: ferramentas de gestão para instituições de ensino. São Paulo: Cobra Editora, 2004.

COLOMBO, Sonia Simões. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

COSTA, Sergio Francisco. **Método Científico, os caminhos da investigação**. São Paulo: editora Harbra, 2001.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações**: quando o marketing de serviços mostra a cara. DF: Editora Senac, 2004.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Antonio Carlos. **Métodos de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

DEMO, Pedro. **Educação e Qualidade**. São Paulo: Papyrus, 1989.

DENCKER, Ada de Freitas Manetti. **Pesquisa Empírica em Ciências Humanas**. São Paulo, Futura: 2001.

DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

Departamento Intersindical de Estatística Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE. **Anuário dos Trabalhadores**. 6ª. Edição. São Paulo, 2005.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal; revisão de Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

Fundação Instituto de Administração – FIA. **Laudo Técnico FIA – Pesquisa Você S/A**. São Paulo: 2006.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade - **Crêterios de Excelência 2006**. São Paulo, FNQ: 2005.

GARCIA, Maurício (Org). **Gestão profissional em instituições de ensino superior: um guia de sobrevivência para mantenedores, acionistas, reitores....** Brasil: Editora Hoper, 2006.

GRINOVER, Lucio. **Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado**. DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

HESKETT, James L., SCHLESINGER, Leonard A. **A cadeia serviços-lucro – Mobilizando a organização para serviços superiores**. MindQuest, multimídia. 1994.

Instituto Akatu. Pesquisa 2005: **Responsabilidade Social das empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro**. São Paulo: Instituto Akatu, 2005.

Instituto Great Place to Work®. <http://www.greatplacetowork.com.br/>, visitado 27/06/2005.

KOTLER, Philip, FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**, São Paulo: Editora Loyola, 1992.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6ª. Ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP. Estatísticas. <http://mec.gov.br> , visitado 25/07/2006.

_____. **Avaliação externa de instituições de Educação superior**; Diretrizes e instrumento. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, 2006.

MEYER Victor, MURPHY, Patrick (organizadores). **Dinossauros, Gazelas e Tigres.** Novas Abordagens da Administração Universitária. Florianópolis: Insular, 2000.

MEZOMO, João Catarin. **Qualidade nas instituições de ensino.** Apoiando a qualidade total. São Paulo: Cedas, 1993.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade.** Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1998.

MOURA, Simone Farias. **O valor intangível em Instituições de Ensino Superior:** um enfoque no capital humano. Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP – ano 7, número 8 Agosto de 2005 (p 60 a 71).

MORIN, Estelle. **Os sentidos do trabalho.** RAE executivo.Vol.1 no. 1 ago/set/out/2002.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional.** Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **O que é estratégia?** Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior/ Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. – Brasília: ABMES, 2004.

SGANZERLLA, Silvana. **A aplicação do marketing de relacionamento na produção da hospitalidade no ambiente hospitalar.** São Paulo: 2006. Dissertação (Mestrado) Universidade Anhembi Morumbi.

SIQUEIRA, Moema Miranda de. **O ensino superior e a Universidade.** RAE-*eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 15, jan./jul. 2005.

SCIOTTI, Lucila Amaral. **A gestão do ambiente acadêmico e a integração em torno dos objetivos institucionais.** In: GARCIA, Maurício (Org). Gestão profissional em instituições de ensino superior: um guia de sobrevivência para mantenedores, acionistas, reitores.... Brasil: Editora Hoper, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

_____. **Gestão de instituições de ensino.** Rio de Janeiro:FGV,1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, Valarie A. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente; trad. Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2^a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZÜLZEKE, Maria Lucia. **Abrindo a empresa para o consumidor**: a importância de um canal de atendimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

Bibliografia

ABREU, Vladimir Amâncio de. **A máquina da Hospitalidade**. In: DENCKER, Ada de Freitas Manetti. BUENO, Mrielys Siqueira (org). Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira, 2003.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 2000.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de pessoas**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processo na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualtymark, 2005.

AUGÉ, Marc. **Não-lugares**. Introdução a uma antropologia da modernidade. Campinas: Papirus, 1994.

Baldrige National Quality Program. **Education Criteria for Performance Excellence**. 2007. www.baldrige.nist.gov/

BAPTISTA, Isabel. **A escola como lugar de hospitalidade**. Jornal da Educação. Lisboa, ano 11, no. 112, maio 2002.

_____. **Ética e Educação**. Universidade Portucalense. Porto, 1998

BATESON, John E. G. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BECKER, Brian. **Estratégia de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BERNARDO, Rosana. **Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: 2004. Dissertação (Mestrado) Universidade Anhembi Morumbi - UAM. CDD (21. Ed.)

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa; revisão de Flávio Bressan. *São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

BRAGA, Ryon. **Análise Setorial do Ensino Superior Privado**: Tendências e Perspectivas 2005-2010. Brasil: Hoper Educacional, 2005.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**, com CRM (customer Relationship Management). São Paulo: Atlas, 2000.

CAMARGO, Luiz Otavio de Lima. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CASAS, Las, LUZZI, Alexandre. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

CATANANTE, Bene. **Gestão do ser integral**: como integrar alma, coração e razão no trabalho e na vida. São Paula: Editora Infinito, 2000.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências Sociais e management**: reconciliando o econômico e o social; tradução Ofélia de Lanna Sette Tôrres; São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1981.

_____, Idalberto. **Construção de talentos**: coaching & mentoring. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

_____, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. *Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon. **Marketing Educacional**: ferramentas de gestão para instituições de ensino. São Paulo: Cobra Editora, 2004.

COLOMBO, Sonia Simões. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CORNESKY, Robert. **Implementing total quality management in higher education**. United States of América: Magna Publications, 1992.

COSTA, Sergio Francisco. **Método Científico, os caminhos da investigação**. São Paulo: editora Harbra, 2001.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações**: quando o marketing de serviços mostra a cara. DF: Editora Senac, 2004.

DEMO, Pedro. **Educação e Qualidade**. São Paulo: Papirus, 1989.

DENCKER, Ada de Freitas Manetti. **Pesquisa Empírica em Ciências Humanas**. São Paulo, Futura: 2001.

Departamento Intersindical de Estatística Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE. **Anuário dos Trabalhadores**. 6ª. Edição. São Paulo, 2005.

DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.

DUARTE, Raul Gomes N. **Estudo da influência do líder na criação de diferenciais competitivos de serviços em empresas de hospitalidade**. 2005. Orientador: Prof. Dr. Raul Amaral Rego. Dissertação (Mestrado Planejamento e Gestão estratégica). Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo.*

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal; revisão de Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 16. ed. São Paulo: Perspectiva, 1992.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Modelos de Gestão** / Victor Cláudio Paradela Ferreira, Antonio Semeraro Rito Cardoso, Carlos José Corrêa, Célio Francisco França. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FERRO, Wnderson Roberto. Contribuição ao estudo da implantação da gestão do relacionamento com o cliente em bancos sediados no Estado de São Paulo. São Paulo, 2003. 177 pgs. Dissertação. FEA/USP.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade - **Critérios de Excelência 2006**. São Paulo, FNQ: 2005.

Fundação Instituto de Administração – FIA. **Laudo Técnico FIA – Pesquisa Você S/A**. São Paulo: 2006.

Fundação Nacional de Qualidade -FNQ. **Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade**. FNQ, 2006.

GARCIA, Maurício (Org). **Gestão profissional em instituições de ensino superior: um guia de sobrevivência para mantenedores, acionistas, reitores....** Brasil: Editora Hoper, 2006.

GIANGRANDE. Vera. **O Cliente tem mais do que Razão**. São Paulo: Gente, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: o exercício da liderança**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRANEMA, Sergio Ronaldo, ROCHA, Carlos Henrique (Org). **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

GRINOVER, Lucio. **Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado**. DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HESKETT, James L., SCHLESINGER, Leonard A. **A cadeia serviços-lucro** – Mobilizando a organização para serviços superiores. MindQuest, multimídia. 1994.

<http://www.greatplacetowork.com.br/>, visitado 27/06/2005.

YUNES, Simone Hering De Queiroz. **Modelo integrador de gestão de pessoas e marketing de relacionamento em organizações de serviço**: o caso de uma instituição de ensino superior. Florianópolis, 2005. 331 p. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina.

Instituto Akatu. Pesquisa 2005: **Responsabilidade Social das empresas** – Percepção do Consumidor Brasileiro. São Paulo: Instituto Akatu, 2005.

Instituto Great Place to Work[®]. JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. *São Paulo: Saraiva, 2004.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações** – o homem rumo ao século XXI. São Paulo, Atlas, 1995.

KOTLER, Philip **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____, Philip **Marketing para o século XXI**, São Paulo, Futura, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**, São Paulo: Editora Loyola, 1992.

LASHLEY, Conrad, MORRISON Alison. **Em busca da hospitalidade**. Barueri, SP: Manole, 2004.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão** /Christopher Lovelock, Lauren Wright; tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6^a. Ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo Martins Fontes, 1992.

MEYER Jr Victor, MURPHY, Patrick (organizadores). **Dinossauros, gazelas e tigres**. Novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2000.

MEZOMO, João Catarin. **Qualidade nas instituições de ensino**. Apoiando a qualidade total. São Paulo: Cedas, 1993.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP. Estatísticas. <http://mec.gov.br> , visitado 25/07/2006.

_____. **Avaliação externa de instituições de Educação superior**; Diretrizes e instrumento. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, 2006.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1998.

MORAES, Mário César Barreto. **Aspectos essenciais à consolidação de um modelo de gestão para instituições de ensino superior de administração privadas, em ambientes competitivos**: um estudo qualitativo em Instituições do Rio e São Paulo. Florianópolis, 2001. 217 p. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Edição Executiva. São PAULO: Atlas, 1996.

MORIN, Estelle. **Os sentidos do trabalho**. RAE executivo.Vol.1 no. 1 ago/set/out/2002.

MOSCOVICI, Fela. **A organização por trás do espelho**: reflexos e reflexões. Colaboração de Ataliba Vianna Crespo; prefácio de Frei Antonio Quirino de Oliveira. 2. ed. *Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MOURA, Simone Farias. **O valor intangível em Instituições de Ensino Superior**: um enfoque no capital humano. Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP – ano 7, número 8 Agosto de 2005 (p 60 a 71).

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Nanci. **Atendimento ao cliente, recurso esquecido**. São Paulo: Nobel, 1998.

PILETTI, Claudino e Nelson. **Filosofia e história da educação**. São Paulo, Editora Ática, 1985.

PORTER, Michael E. **O que é estratégia?** Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAMPERSAD, Hubert K. **Scorecard para performance total**: alinhando capital humano com estratégia e ética empresarial; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROCHA, Carlos Henrique, GRANEMANN, Sérgio Ronaldo (organizadores). **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

SCIOTTI, Lucila Amaral. **A gestão do ambiente acadêmico e a integração em torno dos objetivos institucionais.** In: GARCIA, Maurício (Org). Gestão profissional em instituições de ensino superior: um guia de sobrevivência para mantenedores, acionistas, reitores.... Brasil: Editora Hoper, 2006.

SENGE, Peter. **Quinta disciplina,** arte e prática da organização que aprende. São Paulo, Best Seller SP2002.

SGANZERLLA, Silvana. **A aplicação do marketing de relacionamento na produção da hospitalidade no ambiente hospitalar.** São Paulo: 2006. Dissertação (Mestrado) Universidade Anhembi Morumbi.

SIQUEIRA, Moema Miranda de. **O ensino superior e a Universidade.** *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 15, jan./jul. 2005.

Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior/ Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. – Brasília: ABMES, 2004.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa:** pessoas criam as melhores e piores práticas. São Paulo: Editora Gente, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TSCHOL, John. **A satisfação do cliente.** São Paulo: Makron Books, 1996.

WALLACE, Thomas. **Estratégia voltada para o cliente.** Rio de Janeiro: Campos, 1994.

WHITELEY, Richard. **A empresa voltada para o cliente,** Rio de Janeiro: Editora Campus; São Paulo: Editora Publifolha, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, Valarie A. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente; trad. Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2^a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZULZKE, Maria Lucia. **Abrindo a Empresa ao Consumidor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

ANEXO 1

LEI Nº 10.861, DE 14 DE ABRIL DE 2004

Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior -SINAES e dá outras providências

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Fica instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES, com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art. 9º, VI, VIII e IX, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

§ 1º O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

§ 2º O SINAES será desenvolvido em cooperação com os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal.

Art. 2º O SINAES, ao promover a avaliação de instituições, de cursos e de desempenho dos estudantes, deverá assegurar:

I - avaliação institucional, interna e externa, contemplando a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos;

II - o caráter público de todos os procedimentos, dados e resultados dos processos avaliativos;

III - o respeito à identidade e à diversidade de instituições e de cursos;

IV - a participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo das instituições de educação superior, e da sociedade civil, por meio de suas representações.

Parágrafo único. Os resultados da avaliação referida no caput deste artigo constituirão referencial básico dos processos de regulação e supervisão da educação superior, neles compreendidos o credenciamento e a renovação de credenciamento de instituições de educação superior, a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de graduação.

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

I - a missão e o plano de desenvolvimento institucional;

II - a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

III - a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;

IV - a comunicação com a sociedade;

V - as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;

VI - organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

VII - infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;

VIII - planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;

IX - políticas de atendimento aos estudantes;

X - sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

§ 1º Na avaliação das instituições, as dimensões listadas no caput deste artigo serão consideradas de modo a respeitar a diversidade e as especificidades das diferentes organizações acadêmicas, devendo ser contemplada, no caso das universidades, de acordo com critérios estabelecidos em

regulamento, pontuação específica pela existência de programas de pós-graduação e por seu desempenho, conforme a avaliação mantida pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES.

§ 2º Para a avaliação das instituições, serão utilizados procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais a auto-avaliação e a avaliação externa in loco .

§ 3º A avaliação das instituições de educação superior resultará na aplicação de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas.

Art. 4º A avaliação dos cursos de graduação tem por objetivo identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica.

§ 1º A avaliação dos cursos de graduação utilizará procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais obrigatoriamente as visitas por comissões de especialistas das respectivas áreas do conhecimento.

§ 2º A avaliação dos cursos de graduação resultará na atribuição de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas.

Art. 5º A avaliação do desempenho dos estudantes dos cursos de graduação será realizada mediante aplicação do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE.

§ 1º O ENADE aferirá o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento.

§ 2º O ENADE será aplicado periodicamente, admitida a utilização de procedimentos amostrais, aos alunos de todos os cursos de graduação, ao final do primeiro e do último ano de curso.

§ 3º A periodicidade máxima de aplicação do ENADE aos estudantes de cada curso de graduação será trienal.

§ 4º A aplicação do ENADE será acompanhada de instrumento destinado a levantar o perfil dos estudantes, relevante para a compreensão de seus resultados.

§ 5º O ENADE é componente curricular obrigatório dos cursos de graduação, sendo inscrita no histórico escolar do estudante somente a sua situação regular com relação a essa obrigação, atestada pela sua efetiva participação ou, quando for o caso, dispensa oficial pelo Ministério da Educação, na forma estabelecida em regulamento.

§ 6º Será responsabilidade do dirigente da instituição de educação superior a inscrição junto ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP de todos os alunos habilitados à participação no ENADE.

§ 7º A não-inscrição de alunos habilitados para participação no ENADE, nos prazos estipulados pelo INEP, sujeitará a instituição à aplicação das sanções previstas no § 2º do art. 10, sem prejuízo do disposto no art. 12 desta Lei.

§ 8º A avaliação do desempenho dos alunos de cada curso no ENADE será expressa por meio de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, tomando por base padrões mínimos estabelecidos por especialistas das diferentes áreas do conhecimento.

§ 9º Na divulgação dos resultados da avaliação é vedada a identificação nominal do resultado individual obtido pelo aluno examinado, que será a ele exclusivamente fornecido em documento específico, emitido pelo INEP.

§ 10º Aos estudantes de melhor desempenho no ENADE o Ministério da Educação concederá estímulo, na forma de bolsa de estudos, ou auxílio específico, ou ainda alguma outra forma de distinção com objetivo similar, destinado a favorecer a excelência e a continuidade dos estudos, em nível de graduação ou de pós-graduação, conforme estabelecido em regulamento.

§ 11º A introdução do ENADE, como um dos procedimentos de avaliação do SINAES, será efetuada gradativamente, cabendo ao Ministro de Estado da Educação determinar anualmente os cursos de graduação a cujos estudantes será aplicado.

Art. 6º Fica instituída, no âmbito do Ministério da Educação e vinculada ao Gabinete do Ministro de Estado, a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES, órgão colegiado de coordenação e supervisão do SINAES, com as atribuições de:

I - propor e avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos da avaliação institucional, de cursos e de desempenho dos estudantes;

II - estabelecer diretrizes para organização e designação de comissões de avaliação, analisar relatórios, elaborar pareceres e encaminhar recomendações às instâncias competentes;

III - formular propostas para o desenvolvimento das instituições de educação superior, com base nas análises e recomendações produzidas nos processos de avaliação;
IV - articular-se com os sistemas estaduais de ensino, visando a estabelecer ações e critérios comuns de avaliação e supervisão da educação superior;
V - submeter anualmente à aprovação do Ministro de Estado da Educação a relação dos cursos a cujos estudantes será aplicado o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes ENADE;
VI - elaborar o seu regimento, a ser aprovado em ato do Ministro de Estado da Educação;
VII - realizar reuniões ordinárias mensais e extraordinárias, sempre que convocadas pelo Ministro de Estado da Educação.

Art. 7º A CONAES terá a seguinte composição:

I - 1 (um) representante do INEP;

II - 1 (um) representante da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES;

III - 3 (três) representantes do Ministério da Educação, sendo 1 (um) obrigatoriamente do órgão responsável pela regulação e supervisão da educação superior;

IV - 1 (um) representante do corpo docente das instituições de educação superior;

V - 1 (um) representante do corpo docente das instituições de educação superior;

VI - 1 (um) representante do corpo técnico-administrativo das instituições de educação superior;

VII - 5 (cinco) membros, indicados pelo Ministro de Estado da Educação, escolhidos entre cidadãos com notório saber científico, filosófico e artístico, e reconhecida competência em avaliação ou gestão da educação superior.

§ 1º Os membros referidos nos incisos I e II do caput deste artigo serão designados pelos titulares dos órgãos por eles representados e aqueles referidos no inciso III do caput deste artigo, pelo Ministro de Estado da Educação.

§ 2º O membro referido no inciso IV do caput deste artigo será nomeado pelo Presidente da República para mandato de 2 (dois) anos, vedada a recondução.

§ 3º Os membros referidos nos incisos V a VII do caput deste artigo serão nomeados pelo Presidente da República para mandato de 3 (três) anos, admitida 1 (uma) recondução, observado o disposto no parágrafo único do art. 13 desta Lei.

§ 4º A CONAES será presidida por 1 (um) dos membros referidos no inciso VII do caput deste artigo, eleito pelo colegiado, para mandato de 1 (um) ano, permitida 1 (uma) recondução.

§ 5º As instituições de educação superior deverão abonar as faltas do estudante que, em decorrência da designação de que trata o inciso IV do caput deste artigo, tenha participado de reuniões da CONAES em horário coincidente com as atividades acadêmicas.

§ 6º Os membros da CONAES exercem função não remunerada de interesse público relevante, com precedência sobre quaisquer outros cargos públicos de que sejam titulares e, quando convocados, farão jus a transporte e diárias.

Art. 8º A realização da avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes será responsabilidade do INEP.

Art. 9º O Ministério da Educação tornará público e disponível o resultado da avaliação das instituições de ensino superior e de seus cursos.

Art. 10. Os resultados considerados insatisfatórios ensejarão a celebração de protocolo de compromisso, a ser firmado entre a instituição de educação superior e o Ministério da Educação, que deverá conter:

I - o diagnóstico objetivo das condições da instituição;

II - os encaminhamentos, processos e ações a serem adotados pela instituição de educação superior com vistas na superação das dificuldades detectadas;

III - a indicação de prazos e metas para o cumprimento de ações, expressamente definidas, e a caracterização das respectivas responsabilidades dos dirigentes;

IV - a criação, por parte da instituição de educação superior, de comissão de acompanhamento do protocolo de compromisso.

§ 1º O protocolo a que se refere o caput deste artigo será público e estará disponível a todos os interessados.

§ 2º O descumprimento do protocolo de compromisso, no todo ou em parte, poderá ensejar a aplicação das seguintes penalidades:

I - suspensão temporária da abertura de processo seletivo de cursos de graduação;

II - cassação da autorização de funcionamento da instituição de educação superior ou do reconhecimento de cursos por ela oferecidos;

III - advertência, suspensão ou perda de mandato do dirigente responsável pela ação não executada, no caso de instituições públicas de ensino superior.

§ 3º As penalidades previstas neste artigo serão aplicadas pelo órgão do Ministério da Educação responsável pela regulação e supervisão da educação superior, ouvida a Câmara de Educação superior, do Conselho Nacional de Educação, em processo administrativo próprio, ficando assegurado o direito de ampla defesa e do contraditório.

§ 4º Da decisão referida no § 2º deste artigo caberá recurso dirigido ao Ministro de Estado da Educação.

§ 5º O prazo de suspensão da abertura de processo seletivo de cursos será definido em ato próprio do órgão do Ministério da Educação referido no § 3º deste artigo.

Art. 11. Cada instituição de ensino superior, pública ou privada, constituirá Comissão Própria de Avaliação - CPA, no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da publicação desta Lei, com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP, obedecidas as seguintes diretrizes:

I - constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II - atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior.

Art. 12. Os responsáveis pela prestação de informações falsas ou pelo preenchimento de formulários e relatórios de avaliação que impliquem omissão ou distorção de dados a serem fornecidos ao SINAES responderão civil, penal e administrativamente por essas condutas.

Art. 13. A CONAES será instalada no prazo de 60 (sessenta) dias a contar da publicação desta Lei.

Parágrafo único. Quando da constituição da CONAES, 2 (dois) dos membros referidos no inciso VII do caput do art. 7º desta Lei serão nomeados para mandato de 2 (dois) anos.

Art. 14. O Ministro de Estado da Educação regulamentará os procedimentos de avaliação do SINAES.

Art. 15. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 16. Revogam-se a alínea a do § 2º do art. 9º da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e os arts. 3º e 4º da Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995.

Brasília, 14 de abril de 2004; 183º da Independência e 116º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Tarso Genro

(DOU de 15/04/2004 - Seção - p.3)