

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – IMES
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MAGALI COLCONI CARRIJO

**A PARTICIPAÇÃO DOS SETORES ORGANIZACIONAIS
NO ATENDIMENTO A CLIENTES:
ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

São Caetano do Sul

2007

MAGALI COLCONI CARRIJO

**A PARTICIPAÇÃO DOS SETORES ORGANIZACIONAIS
NO ATENDIMENTO A CLIENTES:
ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.
Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações

Orientador: Prof. Doutor Gino Giacomini Filho.

São Caetano do Sul

2007

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – IMES
Campus II – Rua Santo Antônio, 50 – Centro – São Caetano do Sul - SP

Reitor: Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva

Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa: Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação defendida em 26 de Setembro de 2007.

Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Gino Giacomini Filho

Profa. Dra. Maria José da Costa

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

*Dedico esta dissertação:
Ao meu querido esposo Teófilo,
pela admirável paciência,
amor e cumplicidade neste objetivo.
Às minhas amadas filhas,
Renata, pela sua alegria esfuziante e
Viviane, pela incontestável perseverança,
para as quais peço sincero perdão pelo momentâneo distanciamento.
À minha mãe, pela conduta exemplar, carinho, motivação e amor incondicional.
Aos meus familiares e amigos, pela minha ausência em comemorações imperdíveis.*

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus por permitir concretizar mais esta realização, ampliando as possibilidades de aprendizagem na minha vida acadêmica, profissional e pessoal, tornando minha alma cada dia mais repleta de fé.

Ao meu distinto orientador, Prof. Dr. Gino Giacomini Filho, pela experiência, pelos ensinamentos, pela condução da aprendizagem, pela compreensão, pelo apoio, pela alegria, pelo carinho e por muita paciência concedida ao longo de todo o ciclo desta dissertação, indicando-me sempre novos rumos e propiciando modificações significativas em cada um dos momentos de nossos muitos contatos acadêmicos e orientação educacional.

Aos ilustres professores Dra. Maria José da Costa e Dr. Silvio Augusto Minciotti agradeço as significativas considerações efetuadas, por ocasião de minha qualificação, contribuição ímpar para o desenvolvimento deste estudo.

A todos os meus professores do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano – IMES, que me concederam a oportunidade de realização deste curso e a ampliação do meu conhecimento.

À instituição de ensino superior, aos seus gestores, aos funcionários e alunos que permitiram a elaboração da pesquisa de campo para esta dissertação.

Aos funcionários da Secretaria do Programa de Mestrado em Administração e, em especial, à equipe da Biblioteca da Universidade Municipal de São Caetano (IMES), colaboradores que se empenharam em atender às necessidades voltadas a esta realização.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, ajudaram na concretização deste estudo, incluindo aqueles que, por vezes, se apresentaram como obstáculos ou zombarias, pois proporcionaram estímulo motivacional.

*O valor das coisas
não está no tempo em que elas duram,
mas na intensidade com que acontecem.
Por isso existem momentos inesquecíveis,
coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.
Fernando Pessoa*

CARRIJO, Magali Colconi. **A participação dos setores organizacionais no atendimento a clientes: estudo de caso de uma Instituição de Ensino Superior**. São Caetano do Sul, 2007. Dissertação (mestrado) - Programa de Mestrado em Administração. Universidade Municipal de São Caetano do Sul 334 p.

RESUMO

A partir da década de 80, em razão do acirramento da concorrência no mercado nacional e internacional, aliado a consumidores mais exigentes, movimentos civis, rigorosidade legal, entre outros fatores, as organizações passaram a ter uma maior preocupação com os seus clientes, a fim de assegurar a sustentabilidade dos negócios. Em consequência disso, intensificou-se a preocupação em gerir todo ciclo do atendimento ao consumidor, em que se incluem os “momentos da verdade do atendimento”. O presente estudo foi conduzido por meio de referencial teórico, objetivando situar os Momentos da Verdade do atendimento a clientes externos, que podem ocorrer em diferentes setores da organização. Posteriormente, como aplicação desse referencial, efetuou-se um estudo de caso, examinando-se uma Instituição de Ensino Superior (IES) na região da Grande São Paulo, na qual se situaram os Momentos da Verdade do atendimento em todos os setores administrativos. Para observar o comprometimento desses setores com o atendimento aos alunos da IES, avaliando-se a qualidade dos serviços por meio das variáveis da escala SERVQUAL, os gestores foram entrevistados e os alunos questionados, permitindo análises advindas do confronto entre a opinião desses distintos públicos. Como resultado, os setores administrativos da IES participam dos Momentos da Verdade no atendimento aos alunos, ressaltando-se a ausência de programas de treinamento de pessoal específicos para essa finalidade. Aliado a esse fato, tem-se que os gestores não estão cientes do nível de satisfação que seus alunos possuem em relação aos Momentos da Verdade no atendimento por parte dos setores da organização e, ainda, verifica-se uma opinião superdimensionada sobre a qualidade dos serviços oferecidos, diante da avaliação dos alunos da IES.

Palavras-chave: momentos da verdade, setores organizacionais, atendimento a clientes.

ABSTRACT

Since the 1980's many organizations have started to demonstrate a greater concern with their customers, in order to ensure their business sustainability. Different reasons can be mentioned, such as the intensification of competition in both national and international markets, more demanding consumers, civil movements, legal strictness and so on. Therefore, the concern about the management of the services rendered to customers has become stronger including the so-called "moments of truth service". This study has been developed through theoretical references, aiming to place the different kinds of "moments of truth" for external clients. Further on, as an application of such references, a case study has been conducted in a college in Sao Paulo - Brazil, where the rendering of the "moments of truth service" was pointed out in all the organizational divisions. In order to observe the commitment of these divisions regarding the rendering of services to the college students, both students and college staff have been interviewed. A SERVQUAL scale was used to measure the quality of the offered services, allowing the analysis of the different points of view of these groups. As a result, the divisions of this organization participate in the "moments of truth" with the students, highlighting the lack of training programs for qualified staff. Moreover, the staff is not aware of the level of satisfaction of the students in relation to the "moments of truth service" rendered by the divisions of the organization. Furthermore it's also possible to notice an overrated opinion about the offered services, in comparison to the students' valuations.

Key-words: *moments of truth, organizational divisions, customer service.*

SUMÁRIO

Dedicatória	IV
Agradecimentos	V
Epígrafe	VI
Resumo	VII
<i>Abstract</i>	VIII
Sumário	IX
Lista de Figuras	XV
Lista de Tabelas	XVI
Lista de Quadros	XVII
Lista de Gráficos	XIX
Lista de Abreviaturas	XXI
1 INTRODUÇÃO	22
1.1 <u>Origem da Pesquisa</u>	22
1.2 <u>Problematização</u>	23
1.3 <u>Objetivos</u>	24
1.4 <u>Justificativa</u>	24
1.5 <u>Metodologia</u>	27
1.6 <u>Delimitação do Estudo</u>	27
1.6. <u>Vinculação à Linha de Pesquisa</u>	28
2 CORRENTES TEÓRICAS SOBRE SERVIÇOS, MOMENTOS DA VERDADE E ORGANIZAÇÕES.....	29
2.1 <u>Gestão de Serviços</u>	29
2.1.1 Conceitos	33
2.1.2 Classificação	35
2.1.3 Características	40
2.1.4 Aspectos Estratégicos e Competitivos	43
2.1.4.1 <u>Considerações Gerais</u>	44
2.1.4.2 <u>Padronização Versus Customização</u>	47

2.1.4.3 <u>Nível Funcional Versus Processos</u>	48
2.1.4.4 <u>Serviços Próprios Versus Terceirizados</u>	49
2.1.5 Qualidade	53
2.1.5.1 <u>Qualidade Percebida: Escala SERVQUAL</u>	59
2.2 Momentos da Verdade	68
2.2.1 Considerações Históricas e Conceituação	68
2.2.2 Ciclos de Serviços e Considerações Gerais	71
2.2.3 Alguns Estudos	75
2.2.4 Clientes	77
2.2.4.1 <u>Considerações Gerais</u>	77
2.2.4.2 <u>Cliente Externo</u>	78
2.2.4.2.1 Consumidor Pessoal	80
2.2.4.2.2 Consumidor Organizacional	81
2.2.4.2.3 Relacionamento com Cliente Externo	82
2.2.4.2.4 Aspectos Legais	85
2.2.4.2 <u>Cliente Interno</u>	88
2.3 Organizações	92
2.3.1 Estrutura Organizacional	94
2.3.1.1 <u>Modelos Tradicionais</u>	94
2.3.1.2 <u>Modelos Novos</u>	101
2.3.1.3 <u>Diferenças Estruturais e Competitividade</u>	102
2.3.1.4 <u>Fator Humano e os Modelos Organizacionais</u>	105
2.3.2 Cultura Organizacional	106
2.3.2.1 <u>Conceitos, Tipos e Diferenciações</u>	107
2.3.2.2 <u>Funções e Avaliações da Cultura</u>	109
2.3.2.3 <u>Criação, Manutenção e Aprendizagem da Cultura</u>	109
2.3.2.4 <u>Cultura Voltada para os Clientes</u>	111
2.3.2.5 <u>Espiritualidade e Cultura Organizacional</u>	112
2.3.2.6 <u>Mudança da Cultura Organizacional</u>	112
2.3.3 Gestão de Pessoas	114
2.3.3.1 <u>Desenvolvimento Conceitual</u>	114
2.3.3.2 <u>Novos Paradigmas</u>	117
2.3.3.3 <u>O Fator Competência</u>	121
2.3.3.4 <u>O fator Empowerment</u>	123

2.3.3.5 <u>O Fator Comunicação</u>	132
2.3.3.6 <u>Administração de Conflitos, Acompanhamentos e Feedback</u>	135
3 INSITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR (IES): CONSIDERAÇÕES GERAIS E ABORDAGEM METODOLÓGICA	140
3.1 <u>Considerações Gerais sobre IES</u>	140
3.1.1 Características do Ramo Educacional de Ensino Superior	142
3.1.2 Crescimento do Ramo Educacional e as IES	145
3.1.3 Qualidade em IES	148
3.1.4 Públicos da IES	158
3.1.4.1 <u>Consumidores Externos</u>	159
3.2.4.1.1 Alunos-clientes da IES	160
3.2.4.2 <u>Consumidores Internos</u>	163
3.2.4.2.1 - Administração e Funcionários da IES	164
3.2 <u>Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES</u>	168
3.2.1 Tipo de Pesquisa	168
3.2.2 Universo e Amostra	170
3.2.3 Sujeitos da Amostra	172
3.2.3.1 <u>Gestores</u>	172
3.2.3.2 <u>Alunos</u>	173
3.2.4 Coleta de Dados	174
3.2.4.1 <u>Gestores</u>	174
3.2.4.2 <u>Alunos</u>	175
3.2.4.3 <u>Comentários Adicionais</u>	175
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	178
4.1 <u>Resultados Gerais: Alunos</u>	178
4.1.1 Gênero	178
4.1.2 Turno	178
4.1.3 Série / Ano que Está Cursando	178
4.2 <u>Resultados Gerais: Gestores</u>	179
4.2.1 Gênero	179

4.2.2 Tempo Nesta Função	179
4.3 Resultados Gerais: Setores da IES	179
4.4 Resultados Parciais: Setores da IES	183
4.4.1 Portaria/Recepção	184
4.4.1.1 <u>Resultados com Alunos</u>	184
4.4.1.2 <u>Respostas do Gestor</u>	186
4.4.1.3 <u>Comentários Gerais: Portaria/Recepção</u>	188
4.4.2 Segurança	190
4.4.2.1 <u>Resultados com Alunos</u>	190
4.4.2.2 <u>Respostas do Gestor</u>	192
4.4.2.3 <u>Comentários Gerais: Segurança</u>	193
4.4.3 Assistência Social	195
4.4.2.1 <u>Resultados com Alunos</u>	196
4.4.2.2 <u>Respostas do Gestor</u>	197
4.4.2.3 <u>Comentários Gerais: Assistência Social</u>	199
4.4.4 Centro de Informações a Alunos (CIA)	201
4.4.4.1 <u>Resultados com Alunos</u>	201
4.4.4.2 <u>Respostas do Gestor</u>	204
4.4.4.3 <u>Comentários Gerais: Centro de Informações a Alunos</u>	206
4.4.5 Secretaria	208
4.4.5.1 <u>Resultados com Alunos</u>	209
4.4.5.2 <u>Respostas do Gestor</u>	210
4.4.5.3 <u>Comentários Gerais: Secretaria</u>	213
4.4.6 Inspectores de Alunos	215
4.4.6.1 <u>Resultados com Alunos</u>	215
4.4.6.2 <u>Respostas do Gestor</u>	217
4.4.6.3 <u>Comentários Gerais: Inspectores de Alunos</u>	219
4.4.7 Coordenação de Curso	221
4.4.7.1 <u>Resultados com Alunos</u>	221
4.4.7.2 <u>Respostas do Gestor</u>	223
4.4.7.3 <u>Comentários Gerais: Coordenação de Curso</u>	228
4.4.8 Assistência de Direção	230
4.4.8.1 <u>Resultados com Alunos</u>	230
4.4.8.2 <u>Respostas do Gestor</u>	232

4.4.8.3 <u>Comentários Gerais: Assistência de Direção</u>	233
4.4.9 Diretoria de Unidade	235
4.4.9.1 <u>Resultados com Alunos</u>	236
4.4.9.2 <u>Respostas do Gestor</u>	238
4.4.9.3 <u>Comentários Gerais: Diretoria de Unidade</u>	244
4.4.10 Biblioteca	245
4.4.10.1 <u>Resultados com Alunos</u>	246
4.4.10.2 <u>Respostas do Gestor</u>	247
4.4.10.3 <u>Comentários Gerais: Biblioteca</u>	250
4.4.11 Laboratório de Informática	251
4.4.11.1 <u>Resultados com Alunos</u>	252
4.4.11.2 <u>Respostas do Gestor</u>	253
4.4.11.3 <u>Comentários Gerais: Laboratório de Informática</u>	255
4.4.12 Outros Laboratórios	257
4.4.12.1 <u>Resultados com Alunos</u>	258
4.4.12.2 <u>Respostas do Gestor</u>	259
4.4.12.3 <u>Comentários Gerais: Outros Laboratórios</u>	265
4.4.13 Estágios	265
4.4.13.1 <u>Resultados com Alunos</u>	265
4.4.13.2 <u>Respostas do Gestor</u>	267
4.4.13.3 <u>Comentários Gerais: Estágios</u>	269
4.4.14 Restaurante	271
4.4.14.1 <u>Resultados com Alunos</u>	271
4.4.14.2 <u>Respostas do Gestor</u>	273
4.4.14.3 <u>Comentários Gerais: Restaurante</u>	275
4.4.15 Lojas do Boulevard	276
4.4.15.1 <u>Resultados com Alunos</u>	276
4.4.15.2 <u>Respostas do Gestor</u>	278
4.4.15.3 <u>Comentários Gerais: Lojas do Boulevard</u>	280
4.4.16 Audiovisual	282
4.4.16.1 <u>Resultados com Alunos</u>	282
4.4.16.2 <u>Respostas do Gestor</u>	284
4.4.16.3 <u>Comentários Gerais: Audiovisual</u>	285
4.4.17 Receita Escolar	287

4.4.17.1 <u>Resultados com Alunos</u>	288
4.4.17.2 <u>Respostas do Gestor</u>	289
4.4.17.3 <u>Comentários Gerais: Receita Escolar</u>	291
4.4.18 Limpeza	293
4.4.18.1 <u>Resultados com Alunos</u>	293
4.4.18.2 <u>Respostas do Gestor</u>	295
4.4.18.3 <u>Comentários Gerais: Limpeza</u>	297
4.4.19 Outros Setores	299
4.4.19.1 <u>Resultados com Alunos</u>	299
4.4.19.2 <u>Respostas do Gestor</u>	301
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	302
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	306
APÊNDICES	321
ANEXOS	330

LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 1 - Serviços segundo *Browning-Singlemann*
- FIGURA 2 – Espectro de Tangibilidade
- FIGURA 3 – Modelo da Análise do *GAP* da Qualidade dos Serviços
- FIGURA 4 – Determinantes da Qualidade dos Serviços
- FIGURA 5 – Momentos da Verdade Iniciais e Finais são normalmente críticos
- FIGURA 6 – Exame de um Ciclo de Serviço para um Supermercado
- FIGURA 7 – Representação Gráfica de um Organograma
- FIGURA 8 – A Universidade e seus Públicos
- FIGURA 9 – Organograma com a identificação dos Setores da IES que foram pesquisados

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Determinantes da Qualidade dos Serviços

TABELA 2 – O Instrumento SERVQUAL

TABELA 3 – Evolução nas Dimensões da Qualidade dos Serviços

TABELA 4 - Número de matriculados (1º semestre) e IES por faixa de tamanho – Brasil – 2002

TABELA 5 - Número de IES por faixa de tamanho e categoria administrativa – Brasil – 1º semestre/2002

LISTA DE QUADROS

- QUADRO 1 - O Espectro Produto - Serviço
- QUADRO 2 - Número de Funcionários Técnico-Administrativos (em exercício e afastados) por Organização Acadêmica – 1998
- QUADRO 3 – Número de Funcionários Técnico-Administrativos (em exercício e afastados) por Organização Acadêmica e Grau de Formação - 2005
- QUADRO 4 – Número de Estabelecimentos, Funcionários Técnico-Administrativos (em exercício e afastados) e Alunos das IESs Do Brasil – 1998 e 2005
- QUADRO 5 – Quantidade de Contatos dos Alunos com os Setores da IES
- QUADRO 6 – Opinião dos Gestores sobre a ligação direta (LD) ou ligação indireta (LI) do Setor para o Atendimento aos Alunos da IES
- QUADRO 7 – Médias das Avaliações dos Setores: Alunos x Gestores
- QUADRO 8 – Comentários dos Alunos sobre o Setor da Portaria / Recepção
- QUADRO 9 – Respostas do Gestor do Setor de Portaria / Recepção
- QUADRO 10 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Segurança
- QUADRO 11 – Respostas do Gestor do Setor de Segurança
- QUADRO 12 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Assistência Social
- QUADRO 13 – Respostas do Gestor do Setor de Assistência Social
- QUADRO 14 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Centro de Informações a Alunos
- QUADRO 15 – Respostas do Gestor do Setor de Centro de Informações a Alunos (CIA)
- QUADRO 16 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Secretaria
- QUADRO 17 – Resposta do Gestor “A” do Setor de Secretaria de Curso
- QUADRO 18 – Resposta do Gestor “B” do Setor de Secretaria de Curso
- QUADRO 19 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Inspectores de Alunos
- QUADRO 20 – Respostas do Gestor do Setor de Inspectores de Alunos
- QUADRO 21 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Coordenação de Curso
- QUADRO 22 – Respostas do Gestor “A” do Setor de Coordenação de Curso
- QUADRO 23 – Respostas do Gestor “B” do Setor de Coordenação de Curso
- QUADRO 24 – Respostas do Gestor “C” do Setor de Coordenação de Curso
- QUADRO 25 – Respostas do Gestor “D” do Setor de Coordenação de Curso
- QUADRO 26 – Comentários dos alunos sobre o Setor de Assistência de Direção
- QUADRO 27 – Respostas do Gestor do Setor de Assistência de Direção
- QUADRO 28 – Comentários dos alunos sobre o Setor de Diretoria de Unidade

- QUADRO 29 – Respostas do Gestor “A” do Setor de Diretoria Geral
- QUADRO 30 – Respostas do Gestor “B” do Setor de Diretoria Executiva
- QUADRO 31 – Respostas do Gestor “C” do Setor da Diretoria de Unidade
- QUADRO 32 – Respostas do Gestor “D” do Setor da Diretoria de Unidade
- QUADRO 33 – Respostas do Gestor “E” do Setor da Diretoria de Unidade
- QUADRO 34 – Respostas do Gestor “F” do Setor da Diretoria de Unidade
- QUADRO 35 – Respostas do Gestor “G” do Setor da Diretoria de Unidade
- QUADRO 36 – Respostas do Gestor “H” do Setor da Diretoria de Unidade
- QUADRO 37 – Respostas do Gestor “I” do Setor da Diretoria de Unidade
- QUADRO 38 – Comentários dos alunos sobre o Setor de Biblioteca
- QUADRO 39 – Respostas do Gestor do Setor de Biblioteca
- QUADRO 40 – Comentários dos alunos sobre o Setor de Laboratório de Informática
- QUADRO 41 – Respostas do Gestor do Setor de Laboratório de Informática
- QUADRO 42 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Outros Laboratórios
- QUADRO 43 – Resposta do Gestor “A” do Setor de Outros Laboratórios
- QUADRO 44 – Resposta do Gestor “B” do Setor de Outros Laboratórios
- QUADRO 45 – Resposta do Gestor “C” do Setor de Outros Laboratórios
- QUADRO 46 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Estágios
- QUADRO 47 – Respostas do Gestor do Setor de Estágios
- QUADRO 48 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Restaurante
- QUADRO 49 – Respostas do Gestor do Setor de Restaurante
- QUADRO 50 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Lojas do Boulevard
- QUADRO 51 – Respostas do Gestor do Setor de Lojas do Boulevard
- QUADRO 52 – Comentários dos alunos sobre o Setor de Audiovisual
- QUADRO 53 – Respostas do Gestor do Setor de Audiovisual
- QUADRO 54 – Comentários dos alunos sobre o Setor de Receita Escolar
- QUADRO 55 – Respostas do Gestor do Setor de Receita Escolar
- QUADRO 56 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Limpeza
- QUADRO 57 – Resposta do Gestor do Setor de Limpeza
- QUADRO 58 – Comentários dos Alunos sobre Outros Setores

LISTA DE GRÁFICOS

- GRÁFICO 1 – Total de Alunos que contataram o Setor de Portaria / Recepção
- GRÁFICO 2 – Avaliação do Setor de Portaria/Recepção: Alunos x Gestor
- GRÁFICO 3 – Total de Alunos que contataram o Setor de Segurança
- GRÁFICO 4 – Avaliação do Setor de Segurança: Alunos x Supervisor
- GRÁFICO 5 – Total de Alunos que contataram o Setor Assistência Social
- GRÁFICO 6 – Avaliação do Setor de Assistência Social: Alunos x Supervisor
- GRÁFICO 7 – Total de Alunos que contataram o Setor de Centro de Informações aos Alunos (CIA)
- GRÁFICO 8 – Avaliação do Setor CIA: Alunos x Gestor
- GRÁFICO 9 – Total de alunos que contataram o Setor de Secretaria
- GRÁFICO 10 – Avaliação do Setor de Secretaria: Alunos x Gestor
- GRÁFICO 11 – Total de alunos que contataram o Setor de Inspectores de Alunos
- GRÁFICO 12 – Avaliação do Setor de Inspectores de Alunos: Alunos x Gestor
- GRÁFICO 13 – Total de alunos que contataram o Setor de Coordenação de Curso
- GRÁFICO 14 – Avaliação do Setor de Coordenação de Curso: Alunos x Gestores
- GRÁFICO 15 – Total de Alunos que contataram o Setor de Assistência de Direção
- GRÁFICO 16 – Avaliação do Setor de Assistência de Direção: Alunos x Gestor
- GRÁFICO 17 – Total de Alunos que contataram o Setor de Diretoria de Unidade
- GRÁFICO 18 – Avaliação do Setor de Diretoria de Unidade: Alunos x Gestores
- GRÁFICO 19 – Total de alunos que contataram o Setor de Biblioteca
- GRÁFICO 20 – Avaliação do Setor de Biblioteca: Alunos x Gestor
- GRÁFICO 21 – Total de Alunos que contataram o Setor de Laboratório de Informática
- GRÁFICO 22 – Avaliação do Setor de Laboratório de Informática: Alunos x Gestor
- GRÁFICO 23 – Total de alunos que contataram o Setor de Outros Laboratórios
- GRÁFICO 24 – Avaliação do Setor de Outros Laboratórios: Alunos x Gestores
- GRÁFICO 25 – Total de Alunos que contataram o Setor de Estágios
- GRÁFICO 26 – Avaliação do Setor de Estágios: Alunos x Gestor
- GRÁFICO 27 – Total de Alunos que contataram o Setor de Restaurante
- GRÁFICO 28 – Avaliação do Setor de Restaurante: Alunos x Gestor
- GRÁFICO 29 – Total de Alunos que contataram o Setor de Lojas do Boulevard
- GRÁFICO 30 – Avaliação do Setor de Lojas do Boulevard: Alunos x Gestor
- GRÁFICO 31 – Total de Alunos que contataram o Setor de Audiovisual

GRÁFICO 32 – Avaliação do Setor de Audiovisual: Alunos x Gestor

GRÁFICO 33 – Total de Alunos que contataram o Setor de Receita Escolar

GRÁFICO 34 – Avaliação do Setor de Receita Escolar: Alunos x Gestor

GRÁFICO 35 – Total de Alunos que contataram o Setor de Limpeza

GRÁFICO 36 – Avaliação do Setor de Limpeza: Alunos x Gestor

LISTA DE ABREVIATURAS

GAP = Palavra inglesa que de acordo com o dicionário Michaelis significa abertura, fenda, brecha, fissura, intervalo.

CEO = Termo anglo-saxão, cuja tradução significa Chefe do Setor Executivo

1 INTRODUÇÃO

1.1 Origem da Pesquisa

Com vivência em diferentes empresas e organizações, a autora observou que a partir da década de 80 estas intensificaram seus esforços e disponibilizaram mais recursos para aprimorar seus processos de atendimento a clientes, tendo inclusive instituído setores específicos, tais como *Telemarketing* e Serviço de Atendimento ao Cliente.

Esse posicionamento tem se justificado diante da acirrada concorrência observada nos mercados nacional e internacional, aliado a consumidores mais exigentes, movimentos civis, rigorosidade legal, entre outros fatores.

Então, para assegurar a sobrevivência no mercado, tornou-se indispensável conhecer, cada vez mais, os anseios dos clientes, compreender como esses tomam decisões e como percebem a qualidade do produto ou serviço oferecido, em diferentes momentos no atendimento, com a intenção de satisfazer às suas necessidades e, conseqüentemente, obter a sua fidelização.

Diante da colocação de Vavra (1993, p. 17), em mercados competitivos, em que se disputam os mesmos clientes, a fidelização implica reter os clientes atuais, aumentando o tempo de vida de compra desse em detrimento à simples atração de novos clientes, pois essa retenção pode ser “a única maneira de lucrar nessa situação”.

Como conseqüência, em empresas de vários segmentos, observou-se a preocupação em detectar os diferentes momentos existentes no atendimento ao cliente, ou seja, delimitar todas as etapas existentes para aquisição de um produto ou serviço que ocorra dentro ou fora das instalações dos ofertantes, inclusive no que tange ao atendimento pós-venda.

Esses momentos passaram a ser estudados com o objetivo de gerenciá-los e de garantir que as expectativas dos clientes, em relação à qualidade do serviço ou produto oferecido, estejam mais próximas possível das suas percepções, quando da conclusão de cada etapa desses contatos de atendimento.

Embora não sendo empresas convencionais, as Instituições de Ensino Superior (IES) deixaram de ter uma atuação meramente pedagógica e encamparam muitos dos procedimentos da gestão empresarial. Isso ocorreu porque leis como a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996) deram maior flexibilidade à gestão das IESs, ao mesmo tempo em que o incremento do mercado educacional exigiu que as faculdades encarassem o aluno também como cliente.

Portanto, quando se compara a preocupação do atendimento nas empresas com a forma de atuação das IES, especificamente acerca dos vários Momentos da Verdade para a aquisição de um serviço desejado, poderia se esperar que ambas as organizações atuassem dentro dos mesmos parâmetros indicados.

1.2 Problematização

A intensificação da concorrência entre as organizações implica a necessidade de se buscar e de estabelecer novos processos que conduzam seus propósitos institucionais de forma sustentável.

Entre esses esforços que podem assegurar a competitividade, verifica-se a prática de ações para melhorar o atendimento a clientes, efetuado por meio dos recursos humanos de diferentes setores de uma organização. Tais atendimentos a clientes têm sido registrados como Momentos da Verdade, em que cada contato pode ser decisivo para a conquista e a manutenção de clientes.

Esses Momentos da Verdade no atendimento podem ocorrer tanto em setores próprios como em setores terceirizados de uma organização, motivo pelo qual ambos devem ser orientados para a satisfação dos clientes nesses contatos.

A responsabilidade dessa orientação deve ser dos respectivos gestores, que precisam atentar tanto para os setores que têm o encargo direto de atender clientes, assim como para aqueles que não possuam essa responsabilidade previsível na estrutura organizacional, uma vez que não se pode manter sob total controle o comportamento dos clientes quando se está em busca de soluções.

Entretanto, os gestores parecem priorizar a estratégia de habilitar os setores cujas tarefas estão voltadas diretamente ao atendimento, em detrimento a outros que não possuem essa previsibilidade em suas atribuições organizacionais, mas que têm a possibilidade de serem acionados também pelos clientes.

Os setores não previstos para atender clientes, quando em contato com estes, passam a contribuir com a percepção de qualidade do atendimento oferecida pela organização, razão pela qual devem também receber dos gestores direcionamento adequado para essa modalidade de trabalho, pois esse despreparo pode gerar equívocos nos resultados desejados de satisfação dos clientes.

Essa situação pode ser verificada com as organizações do ramo educacional nas quais a IES pode se deparar com um quadro de insatisfação de seus “clientes” ou não direcionar sua gestão a setores direta ou indiretamente voltados ao atendimento aos alunos, propiciando um problema que pode ser estudado: “Considerando que todos os setores organizacionais devem estar comprometidos com o atendimento a clientes externos, como os Momentos da Verdade do atendimento são considerados nesse contexto?”

1.3 Objetivos

O objetivo principal desta dissertação é situar os Momentos da Verdade do atendimento em um contexto em que os diferentes setores da organização podem participar desse atendimento a clientes externos.

Como objetivo secundário, pretende-se situar os Momentos da Verdade do atendimento no contexto de uma IES em que todos os seus setores poderiam estar comprometidos com o atendimento aos alunos.

1.4 Justificativa

Servir clientes é o direcionamento das organizações, que utilizam suas habilidades para satisfazer às necessidades contínuas desses, voltando sua gestão para fortalecer os relacionamentos em toda a prestação de serviço oferecida. E os clientes, por sua vez, tomam

suas decisões com base nesses relacionamentos, norteando-se “no modo como são tratados e como se sentem em relação a você” (CRANDALL, 2000, p. 2-3).

Nessa administração de serviços, um dos procedimentos para as organizações monitorarem o atendimento a clientes é a gestão dos Momentos da Verdade ou, também conceituada, como Horas da Verdade.

Albrecht (1998, p. 27) conceitua a Hora da Verdade: “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço”.

Ao se conhecer as Horas ou Momentos da Verdade nesses contatos, será possível ter condições de analisá-los sob a ótica da qualidade do serviço, o que possibilitará melhorar e buscar maneiras de acrescentar valor no atendimento a clientes.

Contudo, nas organizações não é raro encontrar setores que não se mostram aptos para lidar com esses Momentos da Verdade no atendimento. Em parte, esse fato pode ter como causa a distorção na forma de gerir e planejar a organização, já que os gestores não cogitam a possibilidade de os clientes contatarem outros setores que não foram previstos para essa atribuição específica de atendimento na estrutura organizacional.

Nessas estruturas organizacionais, de médio ou grande portes, as principais áreas funcionais são finanças, produção, marketing e gestão de pessoas, que podem ser apresentadas por meio de um organograma, no qual os setores são identificados pelos níveis hierárquicos, conforme indicado no referencial teórico, item “2.3.1 Estrutura Organizacional”.

Usualmente, os setores de vendas apresentam elevada frequência de contatos com os potenciais clientes, pois cabem a eles os resultados das operações de vendas como seu encargo principal na estrutura organizacional.

Diante da maior competitividade de mercado e do aumento das exigências legais, além desses setores convencionais que efetuam as vendas, algumas organizações instituíram setores adicionais para atender clientes em situações específicas, como, por exemplo, o SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente, que visa a esclarecer dúvidas, registrar problemas etc.

Contudo, outros setores organizacionais, que não possuem a responsabilidade direta pelos resultados das vendas e que não recebem essa atribuição diferenciada, também estão sujeitos a atender clientes, uma vez que os Momentos da Verdade podem ser detectados ao longo de toda a operação com a organização, tal como, por exemplo, o setor financeiro que efetuará a cobrança de uma venda efetuada.

Outra variável que deve ser levada em consideração nessa análise de Momentos da Verdade no atendimento é a possibilidade de se verificar um contato realizado com os clientes por meio de serviços prestados por um setor não próprio à organização, conceituado como “terceirizado”.

Como desdobramento direto dessas situações, pode-se verificar potencial insatisfação dos clientes nesses contatos, tendo em vista o despreparo desses setores (próprios ou terceirizados) para atendê-los, fato que pode comprometer a própria sustentabilidade dos negócios.

Acredita-se que organizações de diferentes ramos podem vivenciar esse tipo de problema, inclusive instituições educacionais, pois lidam com grandes contingentes de alunos (ou clientes) ávidos por uma correta prestação de serviços e boas experiências nas relações de consumo do serviço educacional por parte das IES.

Para a conclusão do presente objeto do estudo, deparou-se com uma extensa bibliografia relacionada ao atendimento ao consumidor, à qualidade em serviços, aos momentos da verdade etc. Porém, esses trabalhos se voltam para os procedimentos do atendimento, da experiência dos setores etc. Poucos estudos foram encontrados sobre o atendimento a clientes efetivado por setores que não foram previstos com esse encargo na estrutura organizacional. Contudo, em função da dinâmica dos Momentos da Verdade, esses setores poderiam alinhar-se com a política de atendimento aos clientes da organização, carência que também encoraja a presente dissertação.

Diante dessa possibilidade e com a finalidade de contribuir com as gestões administrativas das organizações, a autora se interessou em estudar os Momentos da Verdade no atendimento a

clientes, cujos contatos são efetuados em diferentes setores organizacionais, utilizando-se, para tanto, um estudo de caso em uma IES, por conveniência desta.

1.5 Metodologia

Para conduzir o “Problema” e os “Objetivos” enunciados, recorreu-se a um estudo exploratório, pois uma pesquisa dessa natureza tem como meta a compreensão de um problema reunindo idéias e dados, conforme apontado por Malhotra (2001, p. 105, 127-130).

A pesquisa exploratória permite ao autor um maior conhecimento sobre o tema pesquisado, sendo por isso apropriada aos primeiros estágios da investigação, uma vez que o conhecimento, a familiaridade, a compreensão do problema por parte do pesquisador são insuficientes, além de ser um passo inicial de um processo contínuo de pesquisas posteriores. Por outro lado, como sugere o nome, a pesquisa exploratória busca explorar um problema ou uma situação pra propiciar critérios e compreensão (MATTAR, 1993, p. 79).

Primeiramente, foram pesquisados fontes secundárias e temas correlatos para dar informações acerca dos Momentos da Verdade no atendimento e, em uma segunda etapa, utilizar o estudo de caso, com uma IES, com o objetivo de sinalizar a participação dos setores organizacionais no atendimento a clientes.

O estudo de caso baseou-se em questionário aplicado aos alunos e em formulário estruturado a gestores de uma IES, embora a observação direta da pesquisadora tenha sido também utilizada, porém em menor escala.

Ressalta-se que, nesse estudo, não foi efetuada uma investigação profunda e exaustiva da organização, mas sim um estudo de caso intrínseco, como propõe Stake (1995), uma vez que, conceitualmente, objetiva compreender melhor um caso particular que contempla o interesse da investigação em si mesmo.

1.6 Delimitação do Estudo

Esta dissertação está centrada no estudo dos Momentos da Verdade no atendimento a clientes externos, levando em consideração os diferentes setores organizacionais, próprios ou

terceirizados, que têm a possibilidade de serem contatados por esses clientes, indistintamente, tais como: portaria, recepção, cobrança, tesouraria, limpeza, segurança, laboratórios, produção, vendas, atendimento a clientes (Departamento de Serviço ao Cliente – DSC; Serviço Atendimento ao Cliente – SAC) etc.

Nesse estudo dos setores organizacionais não serão priorizadas as abordagens acerca dos processos pertinentes à qualidade dos serviços oferecidos, embora essa variável seja utilizada como indicador para analisar a participação dos diferentes setores nos Momentos da Verdade.

Portanto, elege-se aqui como objeto de estudo os setores organizacionais como ambientes para o atendimento a clientes externos havendo uma aplicação dessa ocorrência em IES, por meio de estudo de caso.

1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa

Neste Programa de Mestrado em Administração, optou-se pela linha de pesquisa de Gestão e Inovação Organizacional, adequando-se a esse o tema escolhido, pois o entendimento dos Momentos da Verdade no atendimento a clientes, que podem ocorrer em todos os setores organizacionais e em diferentes ramos de atividades, demanda procedimentos com postura inovadora dos gestores e dos colaboradores internos envolvidos, no que tange a assegurar a satisfação dos clientes, como forma de garantir a competitividade e a sustentabilidade dos negócios no mercado ao longo prazo.

2 CORRENTES TEÓRICAS SOBRE SERVIÇOS, MOMENTOS DA VERDADE E ORGANIZAÇÕES

Diante da proposta deste estudo, sobre a participação dos setores organizacionais nos Momentos da Verdade do atendimento a clientes, foram utilizados alguns postulados teóricos que estão apresentados nos itens seguintes.

2.1 Gestão de Serviços

A expressão Momentos da Verdade teve o seu estudo referenciado no setor terciário, conforme a ótica tradicional, motivo pelo qual se julga pertinente expor as considerações sobre “a era dos serviços”, em primeiro lugar, e a ótica “gestão de serviços”, posteriormente, relevando-se o fator cronológico histórico para essa exposição teórica.

Estatísticas econômicas e comerciais apontam que o setor de serviços cresceu significativamente nas últimas duas décadas, conforme registrado por Bateson e Hoffmann (2003, p. 30), sendo responsável por 58% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial, em 2000, em comparação ao declínio dos bens manufaturados. Em 1980, a atividade internacional de serviços resultou em US\$ 350 bilhões, representando 20% de todo o comércio mundial, enquanto em 1992, triplicou para US\$ 1 trilhão.

Todavia, o autor Grönroos (2003, p. 11) parece contestar as considerações de Bateson e Hoffmann, pois afirma que “citar dados estatísticos é, em grande parte, irrelevante”, pois foram calculados com base na era industrial, cuja riqueza se referia à capacidade da sociedade produzir bens manufaturados em fábricas eficientes e em que os serviços eram “algo necessário”, considerados apenas como “um adicional” que não agregava muito valor à sociedade.

Toda a oferta que não fosse conceituada como “manufatura, setor industrial ou agrícola” era designada como setor de serviços nas estatísticas oficiais, que contempla os serviços financeiros, profissionais, públicos, de transportes, de hotelaria etc. Essa definição é utilizada ainda nos dias atuais de forma “ultrapassada” para os serviços, conforme critica Grönroos:

O fato de se considerar serviços como algo fornecido por um certo tipo de organização [...] é enganador, pois passa aos gestores em empresas, bem como aos decisores de alto nível nos campos políticos e econômicos, uma impressão errada da importância dos serviços e também do impacto dos mesmos sobre o desenvolvimento da competitividade entre as empresas e sobre a riqueza em uma sociedade. Há duas razões por que essa noção é enganadora:

- ela negligencia os serviços ocultos na indústria de fabricação e agricultura e
- ela vê serviços como um “setor” da economia, não como uma perspectiva de como criar uma vantagem competitiva (GRÖNROOS, 2003, p. 12).

Parecendo concordar parcialmente com as argumentações de Grönroos, Normann (1993, p. 17-19) afirma que essa tendência sugestiva de crescimento do setor de serviços, proposta por outros autores, pode ser “enganosa”, tanto no que se refere à sua interpretação histórica quanto às suas implicações no futuro, uma vez que:

1º) atenta-se, simplesmente, a truques ilusórios da arte contábil, uma vez que certas atividades que eram desempenhadas fora do mercado, sem registro, passaram a ser realizadas no mercado, figurando nos registros contábeis (de economia informal para formal);

2º) o aumento da eficácia do setor de produção de bens propiciou o crescimento do setor de serviços, como, por exemplo, cita-se o grande aumento da produtividade agrícola que permitiu que as pessoas se dedicassem a outros setores. Paralelamente, grande parte do crescimento observado no setor de serviços origina-se por meio da “explosão dos setores de educação e saúde”, parecendo não existir outros com crescimento semelhante no futuro próximo;

3º) há uma arbitrariedade “extrema” no que se contabiliza como serviços, em vez de indústria manufatureira, fato equivocado que pode ser comprovado em estatísticas e publicações diversas, como é o exemplo da revista *Fortune* para as 500 maiores empresas de serviços, citada por esse pesquisador.

De acordo com Corrêa e Caon (2006, p. 27), no período de 1996 a 1999, o setor de serviços vem se mantendo com 60% de participação na economia brasileira, citando como exemplo o aumento significativo do número de empresas com atividades voltadas à prestação de serviços, inclusive o ingresso de organizações multinacionais, assim como o crescente percentual da população economicamente ativa nesse ramo.

Mundialmente, o setor de serviços tem apresentado transformações, variando em períodos e intensidade, diante dos ramos (segmentos) de atividade e do país analisado, em razão de alguns fatores, tais como:

- Privatizações

Os serviços públicos privatizados e a desregulamentação de empresas afins (companhias aéreas, telecomunicações, eletricidade etc.) permitem eliminar restrições de preços, distribuição geográfica etc. e possibilitam novas organizações competitivas (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 9).

- Tecnologia

A disponibilidade de novas tecnologias (computadores, telecomunicações etc.) impulsiona novas formas de comercialização de serviços, entregas, relacionamento com intermediários etc. (BATESON e HOFFMANN, 2003, p. 69).

- Crescimento do Setor

A terceirização de serviços foi um fator que estimulou o crescimento do setor, tanto no ramo varejista como no industrial, verificando-se redução de tempo na demanda de serviços, na especialização, na diminuição de encargos etc. (BATESON e HOFFMANN, 2003, p. 60).

- Oferta de serviços por organizações manufatureiras

A utilização da prestação de serviço tem sido um fator estratégico para as organizações, pois estas passaram a incrementar a gestão de instalações, o processo de negócios, as compras, a comercialização direta de produtos, possibilitando-se aumentar os lucros, estabelecendo diferenciais competitivos, ampliando o faturamento (GRÖNROOS, 2003, p. 12).

- Aumento da qualidade e da produtividade

O aumento da competitividade entre as empresas do setor de serviços tem permitido buscar soluções no que tange à identificação das expectativas dos clientes, à mensuração da satisfação, à automação de serviços, à rapidez nas operações e à diminuição das tarefas dispensáveis.

- Globalização

As organizações de serviços passaram a operar em vários países, tornando-se internacionalizadas em diferentes ramos desse setor (restaurantes, serviços financeiros etc.), em razão do acirramento dessa competição, estimulam a transferência de serviços e novos processos internacionais.

- Redes de franquias

Serviços oferecidos por pequenas empresas (contabilidade, aluguel de carro, consertos de automóveis, hospedagem, fotocopiadoras, escolas, restaurantes etc.) estão sendo substituídos ou absorvidos por franquias que apresentam uma contribuição para a expansão dos sistemas de distribuição desses serviços.

- Ações de marketing

Evidencia-se um afrouxamento das restrições governamentais, das associações de profissionais, no que tange à permissão de investimento em propaganda, publicidade,

promoções, o que melhora o uso das ferramentas de marketing nas organizações de serviço, permitindo uma atividade mais competitiva de médicos, dentistas, advogados etc. (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 9).

Encontrou-se um número significativo de informações acerca do setor de serviços que, apesar de apresentarem posicionamentos teóricos conflitantes, tornaram-se muito úteis, permitindo o uso de enfoque diversificado sobre serviços, algo que se constata em diferentes ramos (segmentos), inclusive no serviço educacional.

Contudo, essas transformações parecem possibilitar o oferecimento de uma operação ampliada e complexa por parte das empresas atuantes no setor de serviços, evidenciando a necessidade de gerir fatores como competência, responsabilidade, inovação, satisfação dos clientes, qualificação profissional etc., exigindo uma nova postura nas organizações e seus gestores.

Nessa nova abordagem de gestão de serviços, o gerenciamento de processos torna-se uma estratégia indispensável para garantir a competitividade necessária às organizações, pois para a “administração moderna” passa a ser um “remédio eficaz”, porque “derruba barreiras entre as áreas da organização, elimina feudos e promove integração, garantindo serviços e produtos de melhor qualidade”), principalmente quando se verifica uma estrutura extremamente departamentalizada, que gera lentidão, comunicação formal, burocracia, incluindo a possibilidade de se observar produtos e serviços que “não satisfazem à população”, como argumenta Batista et al. (1996, p. 5).

Para esse autor, processo “é um conjunto de atividades predeterminadas, executadas para gerar produtos/serviços que atendam às necessidades dos clientes/usuários” (BATISTA et al., 1996, p. 11), que se divide em outros subprocessos que, por sua vez, se subdividem em atividades e tarefas (serviços), executadas por diversos setores organizacionais. Esses processos estão interligados e formam uma cadeia complexa na qual se observa o relacionamento “cliente-fornecedor”, ou seja, “cada processo é cliente do processo anterior, enquanto este é seu fornecedor”, como por exemplo: (1) Escola, pois o cliente passa a ser as “Delegacias Regionais de Ensino que, por sua vez, são clientes da Secretaria Estadual de Educação”, existindo muitos outros clientes que fazem parte no processo total (matrícula de alunos, administração de recursos financeiros, biblioteca, secretaria etc.); (2) Hospital, onde a

cadeia de cliente-fornecedor é demonstrada pelos processos de pré-natal, parto, admissão materna etc.

Podem aliar-se ao conceito da relação “cliente-fornecedor”, argumentado por Batista et al. (1996), as considerações de Toaldo (1997, p. 18-48) referentes à necessidade de disseminar por todos esses setores organizacionais a importância de se voltar para o mercado, como filosofia empresarial, atendendo e satisfazendo efetivamente todos os tipos de consumidores (internos e externos), não sendo mais esta uma preocupação exclusiva do departamento de marketing, a partir de 1990.

Como argumento apostado, ressalta-se que, diante desse contexto mais amplo conferido à terminologia “setor organizacional”, que designa áreas responsáveis por determinadas atividades, a autora optou por utilizar essa expressão nos apontamentos seguintes, a exemplo de Galbraith e Lawler (1995), Nascimento (1999), em detrimento ao uso da palavra “departamento”, usualmente observada em publicações da área administrativa, embora tenha ciência que outras propostas teóricas utilizam a palavra setor também para definir segmentos de mercado, setores econômicos (NORMAN, 1993, p. 20), classificações específicas, como é o caso do Sistema BNDES por setor CNAE (CNAE, 2007), entre outras colocações, que poderão ser verificadas ao longo deste desenvolvimento.

2.1.1 Conceitos

Quando se pesquisa a definição de serviços, tem-se uma variedade de significados, multiplicidade conceitual que pode conduzir a incertezas quanto ao uso dessa definição:

[...] sem dúvida, é um dos setores mais mal definidos. Mal definido, a princípio, se contarmos com o número relativamente pequeno de estudos que lhe são dedicados. Mal definido e, sobretudo, indefinido em seus limites. O campo dos serviços é, efetivamente, um dos mais delicados a serem explorados, pois suas próprias fronteiras são um problema [...].

Todos concordarão, sem dúvida, com a revista inglesa *The Economist*, que diz que um serviço representa “toda coisa vendida no comércio e que não seja possível cair no pé” [...] (TÉBOUL, 2002, p. 7).

Essa referência de Téboul foi encontrada também na obra de Grönroos (2004, p. 81), o qual justifica que “Um serviço é algo que pode ser comprado e vendido mas que não se pode derrubar no pé”.

O conceito de serviço pode ser sintetizado pelos “benefícios oferecidos para o cliente”, consistindo, usualmente, “em um conjunto muito complexo de valores que são muitas vezes difíceis de analisar. Alguns são benefícios físicos e outros psicológicos ou emocionais [...]” (NORMANN, 1993, p. 65).

Para Kotler (2000, p. 448), “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte possa oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um produto concreto” e para a *American Marketing Association* – AMA (2007) serviços são produtos:

[...] intangíveis, ou pelo menos o são de forma substancial. Se totalmente intangíveis, são comercializados diretamente do produtor para o usuário, não podendo ser transportados, nem armazenados e são quase instantaneamente perecíveis. Os serviços são freqüentemente difíceis de serem identificados, uma vez que passam a existir ao mesmo tempo em que são comprados e consumidos. São compostos de elementos intangíveis, inseparáveis, geralmente envolvem a participação do cliente de alguma maneira importante, não podem ser vendidos no sentido de transferência de propriedade e não têm direito de posse [...] (Tradução parcial adaptada pela autora desta dissertação, cujo texto original e integral está disposto na seqüência).

O próprio conceito de serviço forma os benefícios ofertados ao cliente, consistindo em um conjunto complexo de valores difíceis de serem analisados (NORMANN, 1993, p. 65), pois alguns são:

- físicos e outros psicológicos ou emocionais,
- os mais importantes podem ser chamados de “serviço-núcleo”, enquanto os de menor importância têm caráter “periférico”;
- algumas características podem ser mensuradas e especificadas e outras, com importância extrema, têm especificações indeterminadas.

Em adição a essas considerações, releva-se outra dificuldade, no que tange aos limites de definição entre produto e serviço oferecido, alegando-se que:

É extremamente difícil definir um produto puro ou um serviço puro. Um produto puro implica que o consumidor obtém benefícios somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço; da mesma forma, um serviço puro assume que não há um elemento “produto” no serviço que o consumidor recebe [...] E a maioria dos produtos oferece algum tipo de serviço – mesmo que seja apenas entrega (BATESON e HOFFMAN, 2001, p. 33).

Por vezes, como analisado por Bateson e Hoffman, esse entendimento equivocado, apontado na própria academia, pode ter propiciado o retardamento de uma abordagem conceitual diferenciada para serviço (2001, p. 273), fato que pode ser também comprovado nos livros e nas publicações que enfatizam o uso das mesmas estratégias tradicionais tanto para bens manufaturados (tangíveis) como para serviços (intangíveis), erroneamente (2001, p. 262).

No Brasil, registra-se com maior intensidade o estudo das organizações prestadoras de serviços a partir de 1970, inclusive quando a academia passou a oferecer disciplinas afins ao tema, com mais relevância, por volta do final da década de 80 (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. XVII), período em que, paralelamente, foi realizada a primeira conferência internacional na área de marketing de serviços, em 1982, nos Estados Unidos (PARASURAMAN et al., 2001, p. 1).

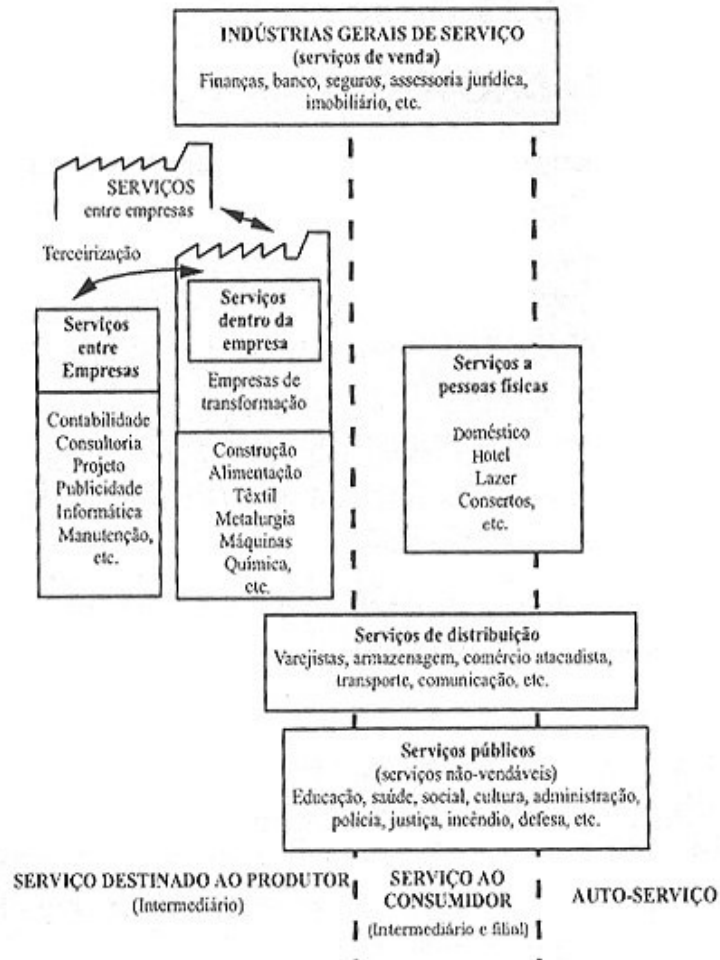
2.1.2 Classificação

A controvérsia pode ser detectada entre os teóricos quando se pesquisa a classificação dos serviços, conforme indicado por Bateson e Hoffmann (2003, p. 35), já que “não é baseada em propriedades de serviços empiricamente testáveis”, tendendo a focar as categorias de opostos como:

[...] baseada em pessoas *versus* baseada em equipamento (serviços que são prestados por pessoas ou por máquinas), alto contato *versus* baixo contato, individual *versus* coletivo. Em cada conjunto, podem-se citar muitos exemplos que não se encaixam em nenhuma das categorias, mas possuem características afins (2003, p. 35),

Outra proposta foi a classificação *Browning-Singlemann* (*apud* TÉBOUL, 2002, p. 13) que apresenta para o “cenário dos serviços” uma subdivisão em três setores: “serviços destinados ao produtor; serviços destinados ao consumidor e fornecimento de auto-serviço”, que podem ser visualizados na FIGURA 1 a seguir:

FIGURA 1 – Serviços segundo *Browning-Singlemann*



Fonte: Téboul (2002, p. 14)

Apesar desses apontamentos, Téboul (2002, p. 17-18) registra que a classificação proposta, assim como outras sugeridas, “não permite compreender melhor a especificidade dos serviços; têm-se simplesmente categorias de atividades mais homogêneas”, salientando, ainda, que essa classificação distintiva entre indústria e serviços “é pouco pertinente”, uma vez que evolui em simbiose, uma dependendo da outra, considerando os produtos “como a materialização dos serviços fornecidos: os carros permitem um transporte cômodo, as televisões oferecem diversão”. De forma complementar, acrescenta, ainda, o comentário de Levitt (*apud* TÉBOUL, 2002, p. 18) sobre serviço: “Milhões de brocas (de furadeiras) de um centímetro de diâmetro são vendidas não porque os consumidores querem brocas de um centímetro, mas porque eles querem orifícios de um centímetro”.

Objetivando facilitar o entendimento, Levitt (1990, p. 105) propôs utilizar as terminologias “tangíveis” e “intangíveis” para diferenciar produto de serviço, respectivamente, uma vez que produtos (carros, perfumes etc.) podem ser experimentados, vistos, tocados, cheirados, degustados e testados, ao passo que serviços (turismo, educação, assistência médica etc.) raramente podem ser experimentados ou testados antecipadamente.

Outro método de classificação de serviços foi desenvolvido por Lovelock e Wright (2002, p. 32), em que se instituiu um agrupamento por:

- grau de tangibilidade, que leva em consideração os aspectos de maior tangibilidade ou intangibilidade;
- destinatário da oferta que verifica se esse destinatário é uma pessoa ou produtos de propriedade de clientes;
- tempo e lugar da entrega em que a execução do serviço pode ocorrer na própria organização, nas instalações do cliente ou ambos e, ainda, se a entrega será feita por meio de locais físicos ou eletrônicos;
- grau de personalização que verifica o grau de padronização ou personalização do serviço;
- tipo de relacionamento com o cliente, verificando se o relacionamento é prolongado ou momentâneo com os clientes;
- grau de equilíbrio entre a oferta e a demanda, verificando se esta última é constante ou possui flutuação relevante;
- nível de intensidade dos recursos diante da intensidade do uso de pessoas, equipamentos ou instalação para a execução do serviço.

Finalizando as considerações de Lovelock e Wrigth (2002, p. 6), podem-se classificar as organizações de serviços por:

- corporações nacionais ou internacionais;
- ramos de diferentes portes (educacionais, financeiras, transportadoras, seguradoras, hotéis, restaurantes, academias, lavanderias, escritórios, taxistas, cabeleireiros etc.) e
- tipo de atividade (indústrias, organizações privadas, governamentais, sem fins lucrativos, de serviços de consumo e de serviços empresariais).

Os autores Giansesi e Corrêa (1996) classificam os serviços de forma diferenciada, levando em consideração:

a) Tipos de Serviços

- serviços profissionais (consultoria, bancos/pessoa jurídica, médicos, assistência técnica)
- loja de serviços (bancos/pessoa física, restaurante, hotéis, varejo em geral)
- serviços de massa (transporte urbano, cartão de crédito, comunicações, varejo de revistas)

b) Dimensionados de acordo com as operações

Classificados diante da ênfase dada no decorrer do processo de sua execução, ocorrendo por meio de:

- pessoas

Os serviços baseados em pessoas (serviços de contabilidade, médicos, educacionais etc.) têm processos mais difíceis de serem controlados, estando sujeitos a variações e incertezas, em razão do alto contato entre a empresa prestadora do serviço e o cliente. Esses serviços são denominados *front office*.

- máquinas ou equipamentos

Esses serviços baseados em máquinas e equipamentos (caixas eletrônicas, lavagem automática de carro etc.) são mais previsíveis e se apresentam adequados à padronização e ao controle de processos, pois as operações têm baixo contato com os clientes. Esses serviços são denominados *back room*.

c) Processos de Serviços

Os gestores podem administrar as atividades de alto e baixo contato de forma diferente e de acordo com as necessidades da organização, levando em consideração na sua estratégia:

- foco (pessoas ou equipamentos/*front office* ou *back room*);
- grau de participação do cliente (a empresa executa todas as atividades, consideradas como serviço total, ou quase todas as atividades são executadas pelo cliente, consideradas como auto-serviço ou *self-sevice*);
- grau de personalização do serviço (a empresa pode optar por oferecer serviços padronizados ou atender às necessidades específicas de um cliente apenas, considerados como serviços customizados);
- grau de julgamento pessoal dos funcionários (o pessoal de contato com o cliente influencia no serviço oferecido, pois nesse contato deve atender as necessidades e às expectativas destes. Portanto, serviços que contenham alto grau de julgamento dos funcionários são processos que oferecem mais personalização aos clientes).

Além das definições acadêmicas registradas, a classificação de serviços pode seguir uma padronização legal, oficialmente instituída por um órgão governamental de uma nação, cujos objetivos podem ser muito variados.

No Brasil, por exemplo, a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), construída oficialmente para uso federal, foi oficializada mediante publicação no Diário Oficial da União de 26/12/1994. Essa tabela foi desenvolvida sob a coordenação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de forma compatível com a *International Standard Industrial Classification* (ISIC), terceira revisão aprovada pela Comissão de Estatística das Nações Unidas em 1989.

A CNAE classifica os tipos de serviços, conforme alguns exemplos a seguir:

- faculdades, universidades, colégios, creches e outros edifícios destinados ao ensino;
- relacionados com a agricultura e a pecuária;
- relacionados com a silvicultura e a exploração florestal;
- intermediários do comércio atacadista;
- manutenção e reparação de veículos automotores e motocicletas;
- reparação de objetos pessoais e domésticos;
- construção ou reforma;
- serviços de alojamento;
- serviços de alimentação;
- transporte ferroviário e metroviário;
- transporte rodoviário de passageiros;
- transporte de carga;
- transporte aquaviário;
- transporte aéreo;
- atividades anexas do transporte;
- atividades auxiliares ao transporte;
- atividades de agências de viagens e organizadores de viagens;
- atividades organizadoras do transporte de carga;
- correio;
- telecomunicações;
- serviços auxiliares financeiros;
- serviços auxiliares dos seguros e da previdência privada;

- atividades imobiliárias e de aluguel;
- aluguel de veículos sem condutores;
- aluguel de máquinas e equipamentos;
- aluguel de objetos pessoais e domésticos;
- atividades de informática;
- serviços prestados principalmente às empresas;
- limpeza urbana e esgoto;
- atividades recreativas e culturais;
- serviços pessoais;
- serviços de varejo e financeiros etc.

Portanto, agregando-se exemplarmente ao ramo educacional, a prestação de serviço pode ser enquadrada ostensivamente no critério CNAE e, de forma análoga, nos modelos de Gianese e Corrêa.

2.1.3 Características

Os serviços podem ter um foco em comum, reunidos em quatro fatores que os caracterizam e os diferem de produtos, conforme indicado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (*apud* BATESON e HOFFMANN, 2003, p. 35), eles são:

- intangibilidade – serviços que não podem ser tocados, vistos, cheirados, sentidos, degustados;
- inseparabilidade – serviços que são produzidos, vendidos e consumidos simultaneamente, enquanto os produtos são produzidos, depois vendidos e, por último, consumidos;
- heterogeneidade – serviços que dependem de quem executa, como e onde são feitos, fato que proporciona variação no desempenho da qualidade e produtividade;
- duração / perecibilidade – serviços que não podem ser poupados, estocados, ou ser reivindicada a capacidade não empregada dificultando gerir recursos e obter equilíbrio entre oferta e demanda.

Essas considerações de Bateson e Hoffman também foram aceitas por Normann (1993, p. 31-32), que apontou a existência de diferenças típicas entre indústrias manufatureiras e de serviços, onde nessas últimas se verificam as seguintes características:

O serviço é intangível.
 Geralmente a posse não é transferida.
 O serviço não pode ser revendido.
 Normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia (ele não existe antes da compra).
 O serviço não pode ser estocado.
 Produção e consumo geralmente coincidem.
 Produção, consumo e, freqüentemente, a venda são feitos no mesmo local.
 O serviço não pode ser transportado (embora os “produtores” freqüentemente possam).
 O comprador/cliente participa diretamente da produção.
 Na maioria dos casos, o contato direto é necessário.
 O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços pode.

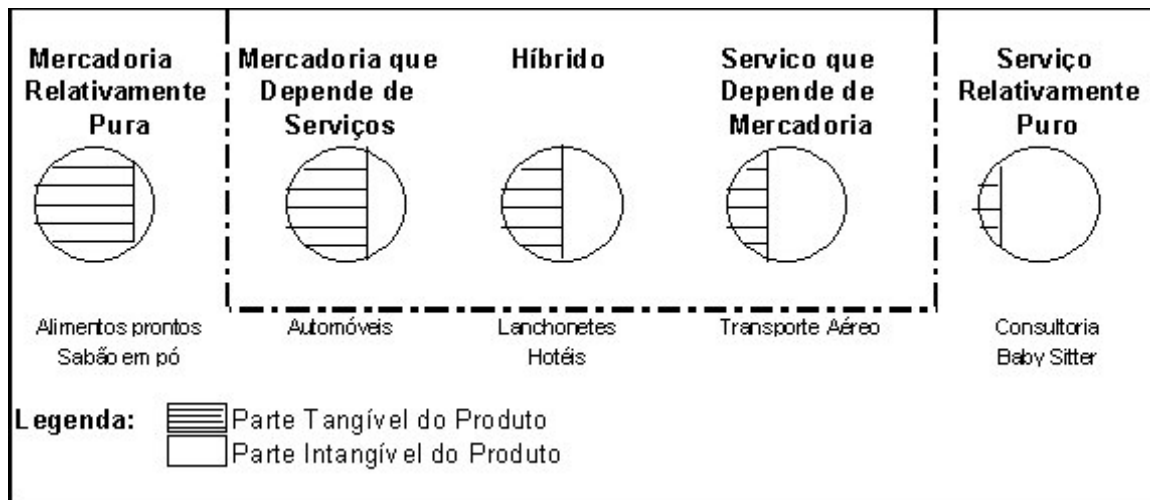
Entretanto, de acordo com Kotler (2000, p. 449), essas características podem coexistir, pois, por vezes, uma organização pode oferecer produtos e/ou serviços classificados como:

- produto puro (bem tangível, sem qualquer serviço adicional);
- bem tangível acompanhado de um ou mais serviços suplementares;
- oferta híbrida (equilíbrio entre a oferta de bens e serviços);
- bem suplementar (o serviço tem uma importância maior que o bem);
- serviço puro (não há oferta de um bem).

Aliada a essas definições, torna-se relevante transcrever o que Levitt (1990, p. 105) inferiu sobre a diferença conceitual entre produto e serviço. Para esse autor, produto e serviço podem ser entendidos como “tangível” e “intangível”, respectivamente, em que os produtos tangíveis podem ser experimentados, vistos, tocados, cheirados, degustados, (fazer um *test drive* em carros, ligar um rádio etc.). Por outro lado, os produtos intangíveis (educação, assistência médica, advocacia etc.) não podem ser testados antecipadamente. Portanto, um produto puro é o mais tangível, assim como um serviço puro é o mais intangível.

Uma relação mais ampliada entre produto e serviço foi proposta por Shostack (1977, p. 73-80), argumentando que todos os produtos possuem elementos tangíveis e intangíveis que contribuem para o benefício central, afinal, compradores de carros são influenciados por marcas e modelos, pois necessitam de um sistema de transporte que garanta a reputação da concessionária, disponibilidade de peças de reposição etc. Essa relação de Shostack pode ser exemplificada no Quadro 2 - O Espectro Produto-Serviço, conforme segue:

QUADRO 1 – O Espectro Produto – Serviço



Fonte: Artigo *Breaking Free from Product Marketing* – Shostack, G. L (1977. p.79)

Para Levitt, a maioria das empresas opera nos limites das linhas pontilhadas do Quadro 1 – O Espectro Produto-Serviço de Shostack, pois o que se observa é que existem muitos “complexos intangíveis” que podem incrementar ou acabar com o sucesso do produto, citando-se, como exemplo, o fato de bens já conhecidos pelos consumidores (máquinas de lavar pratos, pizza congelada etc.) não serem usados de acordo com a recomendação do produtor, o que pode gerar resultados desastrosos, já que os produtos apresentam características intangíveis nesse contexto.

As considerações de Shostack, representadas por meio do Quadro 1, foram adaptadas por Bateson e Hoffmann (2003, p. 199), com vistas a argumentarem sobre a importância de se “tornar tangível o intangível”:

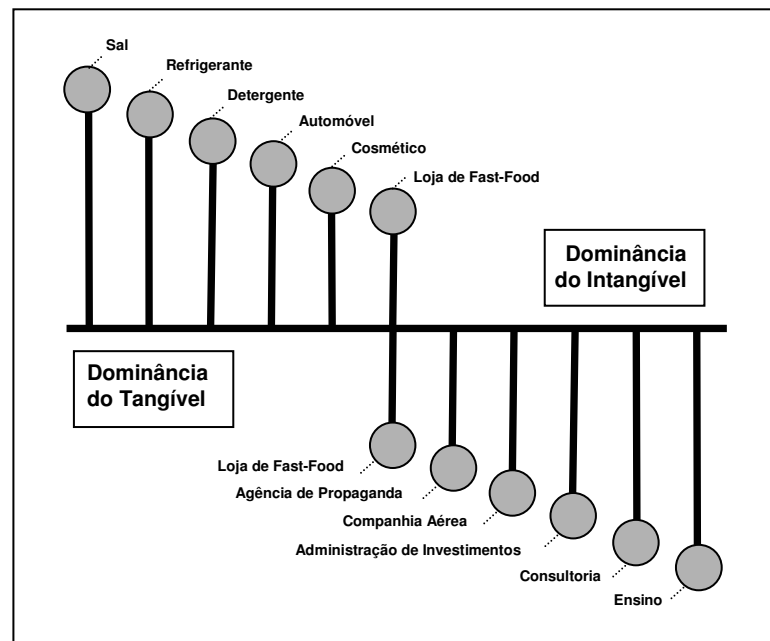
Ao tornar tangível o intangível, a escala de entidades de mercado, que reflete o grau de tangibilidade entre produtos, deveria girar em torno de seus objetivos [...] A propaganda de produtos predominantemente tangíveis tende a torná-los mais abstratos para diferenciá-los de outros. Em contraste, a propaganda de produtos predominantemente intangíveis deveria concentrar-se em torná-los mais concretos usando sugestões físicas e evidências tangíveis. A propaganda de produtos que se encontram no meio da série contínua costuma usar as duas abordagens. O McDonald's, por exemplo, promove “alimentação, gente e diversão” em seus anúncios. Alimentação e gente são concretas, enquanto diversão é abstrata.

Contudo, Levitt (1990, p. 107) contra-argumenta que “Quando os clientes potenciais não podem antecipadamente provar, testar, sentir, cheirar ou ver o produto em uso, o que os induzem a comprar são, simplesmente, promessas de satisfação. A satisfação posterior ao consumo ou no uso raramente é igual à satisfação sentida na experimentação ou promessa”.

Não importa o cuidado com o planejamento na produção do bem se “instalado ou usado incorretamente”, pois, ainda para Levitt, todos os produtos desapontarão os seus usuários, motivo pelo qual é importante que o cliente entenda profundamente o conceito e as características do serviço oferecido, confiando na empresa, na marca etc. como consequência de uma “boa estratégia”.

Encerrando-se as considerações sobre os fatores que podem ser levados em consideração para classificar os produtos e serviços, destaca-se mais uma contribuição da pesquisadora Shostack (1977, p. 77), que registra alguns exemplos para se diferenciar a dominância entre o “tangível e intangível”, conforme indicada na Figura 2, em que o ensino está no extremo da “dominância do intangível”:

FIGURA 2 – Espectro de Tangibilidade



Fonte: Shostack (1977, p. 77)

Para Shostack (1977, p. 77-78), existem poucos bens tangíveis puros e serviços puros, mas sim combinações de “elementos discretos que são associados em modelos moleculares”, que podem ser tanto tangíveis como intangíveis. Assim, um produto pode ser posicionado em um espectro de tangibilidade de acordo com a constituição de seus elementos, sendo predominantemente tangíveis ou intangíveis.

2.1.4 Aspectos Estratégicos e Competitivos

2.1.4.1 Considerações Gerais

Uma série de estudos que comentam as formas que uma organização pode oferecer seus serviços no mercado, por meio de ações estratégicas que assegurem a sustentabilidade dos negócios, foi identificada em diferentes meios. Algumas dessas discussões foram selecionadas a fim de entender os Momentos da Verdade no atendimento ao cliente, efetuado pelos diferentes setores de uma organização, conforme dispostos na seqüência.

De acordo com Grönroos (2003, p. 22), a competição entre empresas fornecedoras de diferentes serviços (bancos, hotéis, transporte etc.) é um fator “crítico para o sucesso”. Ressalta que mesmo para aquelas que ofertam itens tangíveis o produto passa a ser apenas um “ponto de partida para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva, mas não garante mais essa vantagem competitiva”, salientando ainda que “*competir em serviços* vem se tornando uma realidade para a maioria das empresas”.

Logo, estrategicamente, torna-se necessário “focar em serviços”, aprendendo a enfrentar os concorrentes (ciência que pode ser impulsionada pelo cliente, pela concorrência ou pela tecnologia), sem se descuidar, contudo, do objetivo principal dessas ações que é permitir a ampliação dos relacionamentos com os clientes, além de lhes garantir satisfação.

Essa mudança de paradigma, “competir em serviços”, deve ser aceita de modo intelectual por todos os gestores como uma forma de buscar a “chave para o sucesso”, devendo ser entendido que:

A responsabilidade de desenvolver e manter relacionamentos com clientes [...] já não está unicamente relacionada com o departamento de marketing e com o diretor de marketing. E essa nova responsabilidade compartilhada em relação ao cliente tem ser reconhecida e aceita na estrutura organizacional (GRÖNRROOS, 2003, p. 23).

Como complemento a essas considerações, cita-se o posicionamento de Kotler, Hayes e Blomm (2002, p. 11-12) que sugerem algumas estratégias competitivas e, entre essas, a necessidade de os gestores despertarem a percepção dos clientes acerca dos serviços oferecidos pelas organizações, por meio da gestão de oito variáveis (8 Ps), integrantes do conceito instituído de “*Mix de Serviços*”, conforme seguem:

- *Product* (produto)

. produto - qualidade, características, opções, estilo, embalagem, tamanhos.

. serviços - garantias, devoluções e marca.

- *Price* (preço)

tabela de preços, descontos, margens, prazos de pagamento, condições de crédito.

- *Place* (distribuição)

canais, cobertura, localização, estoques, transporte.

- *Promotion* (propaganda)

propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, publicidade.

- *Physical Evidence* (evidências físicas)

disposição de objetos, materiais usados, formas/linhas, luzes e sombras, cor, temperatura, ruído.

- *Process* (processos)

políticas e procedimentos, duração do ciclo de fabricação/entrega, sistemas de treinamento e remuneração.

- *People* (pessoas)

fornecedores de serviços, atendimento ao cliente, outros funcionários e outros clientes.

Para empresas prestadoras de serviços, Bateson e Hoffman (2003, p. 304-315) propuseram que, depois de definida a viabilidade econômica da oferta do seu serviço, levando em consideração a natureza do oferecido, entre outras avaliações competitivas, estabeleçam-se estratégias que podem atuar de forma conjunta ou não, conforme seguem:

- Competir por Alcance

As empresas devem conseguir que os clientes desloquem-se até as suas instalações fixas, como é o caso de: hotéis, áreas de lazer, escolas etc.

- Competir por Geografia

As empresas devem competir pelo 1º lugar, já que as outras colocações se apresentam em desvantagem competitiva. Portanto, o sucesso do serviço dependerá da “rápida expansão geográfica”, por meio de localizações múltiplas (caso de uma universidade com vários campi).

- Competir por participação

A empresa pode competir em um ou muitos ramos (mercados) ao mesmo tempo, expandir o serviço oferecido e, ainda, expandir os segmentos-alvo. Essa estratégia múltipla, entretanto, pode apresentar a “perda potencial do foco”, exigindo um gerenciamento atencioso, pois poderá ocorrer a ausência de competitividade em cada um dos setores.

Se uma empresa opta por se expandir por alcance e geografia, o aumento da concorrência a impulsiona para mudar, estrategicamente, o seu enfoque competitivo por participação, o que implicará a necessidade, dado o elevado custo de “adquirir clientes do concorrente”, de manter os clientes antigos, instituindo campanhas de lealdade (BATESON e HOFFMAN, 2003, p. 304).

As considerações de Bateson e Hoffman são similares às de Téboul (2002, p. 273-284), pois nos conceitos registrados foram identificadas diferenças apenas nas terminologias utilizadas para se definir as estratégias em empresas que ofertam serviços. Entretanto, Téboul (2002, p. 279) argumenta, adicionalmente, que há um equívoco conceitual por parte dos economistas, no que tange à afirmação de que a exportação de bens oferecerá maiores possibilidades do que a de serviços.

Para Albrecht (1998, p.181) estabelecer uma rota estratégica de serviço “é um dos problemas de solução mais difícil e desafiadora”, em razão das circunstâncias observadas no ambiente externo, principalmente. A estratégia para serviço deve possuir uma “fórmula especial”, direcionada a “uma premissa bem selecionada de benefício valioso para o cliente”, criando um posicionamento competitivo efetivo, devendo atender aos seguintes requisitos:

1. É não-trivial; tem peso. Deve ser mais do que simplesmente uma declaração vazia ou um “slogan”. Deve ser razoavelmente concreta e orientada para a ação.
2. Deve transmitir um conceito ou uma missão que os membros da organização possam entender e de algum modo pôr em prática.
3. Deve oferecer ou estar relacionada a uma premissa crítica de benefício que seja importante para o cliente. Deve dizer respeito a algo pelo qual o cliente está disposto a pagar.
4. De algum modo, deve diferenciar a organização de seus concorrentes aos olhos do cliente.
5. Se possível, deve ser simples, inequívoca, fácil de expressar e fácil de explicar ao cliente (ALBRECHT, 1998, p.182).

Em complementação a Albrecht, têm-se as afirmações de Berry (2001, p. 67) que parecem ressaltar a importância do ambiente interno de uma organização, registrando que uma estratégia clara beneficia uma empresa que oferece um serviço, pois é sustentada por um conjunto de valores, tais como respeito, integridade etc. Portanto, “valores, estratégia e execução” são elementos que devem estar interligados intimamente em uma empresa que objetiva “o sucesso sustentável no setor de serviços”.

Em 1998, por meio de uma amostra com 14 empresas de diferentes ramos, com média de 31 anos de existência no mercado, Berry (2001, p. 68) afirma que esse “sucesso sustentável no setor de serviços requer uma estratégia essencial que galvaniza o espírito humano e transforma potencial em desempenho” e essa estratégia essencial, por sua vez, é a “própria definição do negócio e raramente muda, se é que o faz”. Embora as estratégias essenciais das empresas pareçam ser diferentes, na realidade mostraram “traços comuns”, tais como:

- servir a uma necessidade de mercado específica em vez de se comercializar um produto específico para aquela necessidade;
- servir necessidades de mercado mal-servidas;
- servir seus mercados escolhidos de uma forma superior;
- focar-se na estratégia essencial (BERRY, 2001, p. 69-70).

2.1.4.2 Padronização Versus Customização

Em algumas ponderações, Berry apresenta reflexões conceituais que parecem não ser convencionais, tal como o ato de dispensar clientes, por exemplo. Baseando-se nos resultados de sua pesquisa, alega que, estrategicamente, as empresas devem buscar, selecionar e atender apenas os clientes que vão ao encontro de sua “estratégia essencial”, citando a ação que foi efetivada pela empresa *Custom Research*:

[...] Somos um negócio customizado com um *backbone* comum. Cada projeto é diferente. Realizamos 450 projetos singulares a cada ano.
 [...] Assim a empresa deixou de buscar os clientes menores.
 O pessoal aprendeu a recusar clientes. Provou ser uma grande decisão. Em 1988, a receita da empresa, advinda de 139 clientes, era de US\$ 1,09 milhões; a receita de 1997 foi de US\$ 26 milhões, provenientes de 80 clientes. As eficiências associadas a fazer mais negócios com menos clientes aumentaram consideravelmente os lucros. “Foi uma decisão assustadora no momento em que a tomamos”, diz o co-fundador da empresa Jeff Pope (BERRY, 2001, p. 72).

Diante dessas colocações pode-se perceber que, estrategicamente, os gestores também devem decidir se o serviço oferecido aos clientes será padronizado, customizado ou ambos. De acordo com Berry (2001, p. 99) um serviço deve ser padronizado quando possuir um sistema inflexível, sendo a forma definida em razão da segurança, da proteção, dos aspectos legais, políticos, financeiros etc. Por outro lado, empresas que oferecem um serviço “sob medida para as solicitações dos clientes” pertencem a um sistema flexível de atendimento e oferecem serviços customizados.

Esses conceitos (padronização e customização) são provenientes de teorias sobre estratégias de manufatura e, entre os autores, salienta-se Hill (1994, p. 28) que desenvolveu um modelo com a idéia de critérios “ganhadores de pedidos” e “qualificadores”, além registrar as interfaces entre as estratégias de operações e de marketing em uma organização.

Os objetivos corporativos conduzem as estratégias de marketing que passam a ser consideradas como *inputs* (entrada) para a estratégia de manufatura, permitindo-se dessa forma, que o sistema de operações seja estruturado perante as necessidades do mercado. Portanto, o que une o marketing e a manufatura são os critérios dos ganhadores de pedidos e dos qualificadores, obtida por meio de pesquisas com clientes, usualmente. Hill, ainda, alega que cabe ao gestor da organização a decisão sobre “padronização *versus* customização”.

2.1.4.3 Nível Funcional *Versus* Processos

Ao se pesquisar sobre modelos de estratégia para operações de serviços, encontrou-se um número reduzido comparando-se às publicações referentes à estratégia de manufatura. Entre eles, citam-se as considerações de Giansi e Corrêa (1996, p. 107), que levam em conta variadas características nas operações de serviços, além de a estratégia ser formulada em nível funcional, ou seja, hierarquicamente de “cima para baixo”, dependente das estratégias corporativas e competitivas da organização.

Contudo, teorias afins às considerações de Giansi e Corrêa, que baseiam seus modelos de estratégias estruturadas por funções, usados como forma organizacional, até o século XX, têm sido dominadas neste século por organizações voltadas a processos, de acordo com Harrington (*apud* GONÇALVES, 2000, p. 14), pois “as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação [...] passando a acompanhar a lógica desses processos”.

Para Gonçalves, o foco estratégico atual das empresas baseado nos seus processos de prestação de serviços, que somente agora começam a ser estudados de forma mais sistemática, permitirá uma inovação nos desenhos organizacionais atuais, tais como: redistribuir os recursos humanos e técnicos das empresas “ao longo dos processos de negócios”, propiciando parcerias e redes empresariais, rompimento das relações duráveis entre empregador e empregados, redistribuição de poderes e responsabilidades etc.; mudanças ocorridas em razão

da “a implementação do ponto de vista do cliente na gestão das empresas” (GONÇALVEZ, 2000, p. 15).

Todavia, apesar do esforço para aprimorar esses processos, esse autor conclui que:

A falta de um entendimento claro sobre o conceito de processo de prestação de serviço e aplicação apenas pontual desse conceito na administração das empresas pode explicar parte dessa limitação na obtenção de resultados pelas nossas empresas. Ainda há muito o que fazer na aplicação do conceito de processo empresarial às empresas. O entendimento do funcionamento das organizações tem sido tão limitado, que ainda resta muito a ser feito para aperfeiçoá-lo (GONÇALVES, 2000, p. 18).

2.1.4.4 Serviços: Próprios Versus Terceirizados

Outro tipo de estratégia que deve ser avaliada pelos gestores organizacionais é a decisão de disponibilizar ao mercado serviços próprios ou terceirizados, como sugerido pelos autores Kardec e Nascif (1999, p. 164):

Terceirização é uma ferramenta estratégica, como tantas outras, que pode trazer resultados bastante positivos, quando utilizada de maneira adequada, mas pode trazer, também, grandes prejuízos quando usada incorretamente.

O acirramento da concorrência observado nas últimas duas décadas fez com que as organizações buscassem alternativas (REZENDE, 1997, p. 28-30) e, em relação a essa situação, a terceirização apresentou-se como uma das opções encontradas, pois, conceitualmente, propõe transferir atividades existentes dentro das fronteiras de uma empresa para outra organização dando continuidade ao processo. Entretanto, esse autor salienta que tal solução estratégica não é definitiva e ímpar para todas as organizações, pois existem diferentes opções.

O pesquisador Cabral (*apud* RODRIGUES, 2006, p. 16) informa que a expressão terceirização deriva do termo inglês *outsourcing* que significa “suprir via fontes externas, ou seja, representa a decisão da organização em usar transações de mercado em vez da utilização de transações internas para atingir seus objetivos”.

De acordo com Amato Neto (1995, p. 36), a terceirização pode ser definida como “o ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou comercialização de uma empresa para outra(s)”.

A esses conceitos, adiciona-se a explicação sobre serviços que se segue:

[...] uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistemática e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com o intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade (FONTANELLA *et al*, 1994, p. 19).

Conforme afirmado por Fontanella, a terceirização permite que a atividade-meio possa ser administrada por outra empresa, uma vez que se concentrando na atividade-fim, que é a razão de existir de uma empresa, pode-se obter maior especialização, competitividade etc.

Uma organização terceirizada que atua na atividade-meio não deve ser conceituada como uma simples fornecedora, em que se verifica um modelo tradicional de subcontratação de serviços, de um lado o contratante e de outro o contratado com posições opostas. O ponto-chave do conceito de terceirização está na construção de parcerias sólidas e legítimas, sem abdicar responsabilidades, priorizando o equilíbrio entre as forças envolvidas, compartilhando o negócio e implantando um modelo “ganha-ganha” para as partes envolvidas (LEIRIA e SARATT, 1996, p. 23).

Contudo, Bernstorff e Cunha (*apud* GONZAGA, 2002, p. 67) advertem sobre a diversidade do conceito de terceirização, uma vez que “aparentemente cada autor adaptou o conceito para seu estudo particular, não havendo ainda um padrão conceitual definido”.

Para Salermo (*apud* GONZAGA, 2002, p.68), a terceirização vem sendo objeto de muitas análises, contemplando três possibilidades não excludentes, a seguir:

- i) a terceirização da atividade produtiva propriamente dita, quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de fornecedores;
- ii) a terceirização de atividades de apoio, de serviços de apoio à produção, via a contratação de empresas que fornecem esse serviço – é o caso típico das atividades de vigilância, jardinagem, restaurante, médico, limpeza, manutenção etc.
- iii) a sublocação de mão-de-obra para ser empregada na atividade produtiva – a empresa contrata uma “agenciadora” de mão-de-obra que aloca trabalhadores para atuar na atividade direta da contratante, mas com vínculo com a contratada.

Existem alguns fatores que podem conduzir uma empresa à decisão estratégica de terceirização, conforme apontado por Rezende (*apud* GONZAGA, 2002, p.69-74):

Fatores conjunturais

- . aumento da burocracia, que ocasiona “inchaço”;
- . crescimento das atividades de apoio.

Nesses casos, a terceirização de algumas áreas permite que as organizações evitem o processo “traumático de demissões parciais”, diminuam os níveis hierárquicos “que ocorrem não só por custos, mas também em função de novos processos de trabalho”, descartando-se de ativos e atividades dispensáveis, concentrando-se, objetivamente, nos resultados de sua “atividade-fim”.

Fatores estruturais

- . pagamento do produto ou serviço quando de sua efetiva utilização (diminuição do imobilizado e diluição do custo fixo);
- . cálculo econômico (ater-se apenas aos segmentos rentáveis dentro da cadeia produtiva da organização);
- . benefícios de ganhos de especialização (especializar-se em processos de maior eficiência, tornando-se um especialista, agregando mais valor aos clientes);
- . exploração das competências centrais (identificar o diferencial e as habilidades que tornarão a empresa competitiva, explorando competências e potencialidades);
- . flexibilidade da produção (alterar a produção diante das exigências do mercado, adaptando-se rapidamente às novas alterações);
- . globalização (analisar as melhores opções disponíveis no mercado interno ou externo);
- . controle de atividades (algumas atividades precisam ser terceirizadas em razão da dificuldade de se controlar todo o seu processo, como, por exemplo, a administração de frotas de veículos);
- . ativos (verificar se estão subutilizados ou utilizados de forma incorreta diante do investimento realizado);
- . tecnologia (qualidade e necessidade de certificação ISO são fatores que podem exigir terceirização, diante da necessidade constante de modernização) e
- . ciclo de vida (produtos e serviços têm cada vez mais encurtados o seu ciclo de vida, facilitando o enfoque estratégico para a terceirização).

Como enfoque estratégico para o processo produtivo e competitivo, a terceirização possui algumas dificuldades, apontadas ainda por Rezende (*apud* GONZAGA, 2002, p.69-75):

- . estabelecer parceiros;
- . “engendrar novo concorrente para o futuro”;

- . resistências internas (terceirização lida com pessoas, cargos, salários, poder etc., itens que sensibilizam o público interno);
- . dependência de fornecedor ou distribuidor;
- . gerenciamento de contratos e
- . nem todos os setores podem ser terceirizados.

As razões para se promover a terceirização de atividades nas organizações variam de acordo com ramo, porte, tempo, país e outros fatores existentes, tais como os exemplos sugeridos:

a) Kakabadse e Kakabadse (*apud* RODRIGUES, 2006, p. 18) efetuaram uma análise comparativa em empresas americanas e européias com 747 questionários respondidos por gerentes e diretores de diversas áreas, além de entrevistas com os tomadores da prestação de serviço, detectando:

- Vantagens da terceirização:

- . melhorar a qualidade dos serviços, focando-se nas principais competências da organização;
- . alcançar a melhor prática para o negócio e melhorar o custo e controle
- . acesso a novas tecnologias e atividades afins ao departamento de recursos humanos.

Entre essas empresas, 58% das empresas americanas e 57% das européias disseram estar satisfeitas com a adoção desse processo de terceirização.

b) Quélin e Duhamel (*apud* RODRIGUES, 2006, p. 17-18) efetuaram uma pesquisa com 25 empresas de manufaturas (França, Alemanha, Itália e Bélgica), detectando:

- Vantagens da terceirização:

- . redução dos custos operacionais
- . foco nas competências centrais, com vistas à atividade principal
- . ganho de flexibilidade para o atendimento a clientes
- . acesso a competências externas (pesquisa, desenvolvimento, recrutamento, marketing)

- Desvantagens da terceirização:

- . dependência da contratante em relação ao prestador de serviço
- . riscos associados ao não-cumprimento das atividades, em razão da incapacidade do prestador de serviço (escassez de recursos financeiros, de conhecimento etc.).

Conforme o exame dos modelos apresentados, verifica-se que a terceirização possui grande potencial para atuar no atendimento a clientes e, portanto, interagir com a percepção sobre a qualidade dos serviços.

Pode-se verificar que a administração de serviços deve ser estrategicamente direcionada pelos gestores com “um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa” (ALBRECHT, 1998, p. 19).

2.1.5 Qualidade

Existem muitos estudos sobre qualidade, motivo pelo qual se optou em analisar e selecionar aqueles que estão diretamente relacionados à prestação de serviços, uma vez que esse tema está inserido no contexto da investigação dos Momentos da Verdade no atendimento a clientes.

Contudo, em relação à origem do conceito sobre qualidade, existem diferentes abordagens que, primeiramente, se referem à industrialização de produtos, indicadas a seguir, resumidamente.

Criada em 1906, em Londres, a Comissão Internacional de Eletrotécnica (*International Electrotechnical Commission - IEC*) objetivava a padronização internacional dessa área, seguida pela *International Federation of the National Standardizing Associations (ISA)*, fundada em 1926, em Nova York, sendo a pioneira em trabalhar com ênfase na engenharia mecânica (*INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMMISSION - IEC, 2007*).

Na década de 20, o Dr. Walter Shewhart, do Bell Laboratories, efetuou estudos sobre o Controle Estatístico de Processo (CEP), verificando a capacidade de um determinado processo fabricar produtos dentro de uma faixa especificada, episódio que se confunde com o próprio nascimento da área de qualidade para alguns teóricos (LONGO, 1996, p. 7-9).

Em 1946, 25 países reunidos em Londres criaram uma nova organização internacional, com a finalidade de coordenar e unificar os padrões industriais internacionais, denominada *International Organization for Standardization (ISO)*, que pode ser traduzida por Organização Internacional de Padronização, inicializando suas operações oficiais em 1947

(*INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION - ISO*, 2007). Até os dias atuais, a ISO é de grande relevância para as empresas que têm ciência sobre a importância de oferecer ao mercado produtos e serviços com a sua certificação, ou seja, com a qualidade reconhecida.

Para Longo, desde a década de 30, nos Estados Unidos, buscavam-se os “produtos defeituosos” por meio de controles estatísticos da “produção em massa”, em que foram usadas técnicas de amostragens, assim como o aparecimento dos primeiros setores de controle da qualidade. Esses sistemas foram adotados também no Japão e em outros países do mundo nos anos 40; mas foi a partir da década de 50 que surgiu uma maior atenção para a gestão da qualidade, em que a responsabilidade por um produto deixou de ser específica a um departamento, passando a ser um problema de toda a empresa.

Longo registra que o período pós-guerra também foi significativo para a gestão da qualidade, pois as organizações passaram a verificar certa incompatibilidade entre o que ofereciam e as necessidades do mercado, passando a adotar um planejamento estratégico e denotando maior preocupação com as influências advindas do ambiente externo.

Nesse cenário, torna-se relevante destacar que em 1987 nos Estados Unidos, foi aprovado o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige), que rompeu com um paradigma aceito por reconhecidos especialistas (W. E. Deming, J. M. Juran, Philip Crosby etc.), as quais alcançavam relevantes padrões de qualidade, sem conseguir “fabricar um produto capaz de ganhar e manter clientes”. Essas premissas, que inauguraram um novo movimento, foram instituídas por Curt Reimann, que levou em consideração o ponto de vista do cliente, convidando especialistas e estudiosos afins para revisar os critérios de qualidade, levando em consideração “como os desejos dos clientes poderiam ser entendidos e satisfeitos”. Desse estudo, sob a perspectiva do cliente, definiram-se sete elementos gerenciais (áreas) “que qualquer empresa precisa para entregar qualidade que seus clientes pudessem reconhecer”: (1) Liderança (95 pontos); (2) Informação e Análise (75 pontos); (3) Planejamento Estratégico de Qualidade (60 pontos); (4) Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos (150 pontos); (5) Administração do Processo de Qualidade (140 pontos); (6) Resultados Operacionais e de Qualidade (180 pontos) e (7) Foco e Satisfação dos Clientes (300 pontos) (GALE, 1996, p. 3-9).

Esse autor firma que cada organização deve adaptar os critérios Baldrige aos seus próprios processos, pois essa análise é uma ferramenta útil e poderosa para ajudar os gestores a entregar “o que o mercado está dizendo que necessita”, possibilitando a competitividade no logo prazo (GALE, 1996, p. 290).

Entretanto, Gale (1996, p. 4-18) salientou que as empresas podem passar por quatro estágios que mostram a evolução do movimento de qualidade, os quais se movem para a gestão do valor do cliente, conforme seguem:

- Estágio um – Qualidade de Conformidade (ênfase no controle do processo, em que a produção seguia os padrões previamente acordados, pois um produto com defeito “zero” não torna um cliente feliz, necessariamente);
- Estágio dois – A Satisfação do Cliente (ênfase nos programas de qualidade com foco na satisfação do cliente, em que se definiu que fabricar um produto implica ganhar e manter clientes, conforme mencionado, anteriormente, nas considerações sobre o Prêmio Nacional de Qualidade *Malcolm Baldrige*);
- Estágio três – Qualidade Percebida pelo Mercado Versus Concorrentes (ênfase em pesquisas que, concretamente, são insuficientes para informar como se ganham ou perdem clientes, pois não se contemplam questões para não-clientes, que efetuam compras com os concorrentes);
- Estágio quatro – O Gerenciamento do Valor do Cliente (empresa integra os três primeiros estágios com os sistemas clássicos de administração, que incluem o planejamento estratégico, orçamentos/controles, investimentos, análise competitiva e medidas de desempenho e recompensa, permitindo que os gestores utilizem essas informações e decidam na produção de mais valor, beneficiando de forma máxima no longo prazo acionistas, clientes e a própria sociedade).

Encerrando essas considerações, Gale conclui que, na maioria das empresas americanas, os programas estão limitados à “conformidade com os padrões técnicos”, ou seja, no Estágio Um, pois não é fácil para as organizações acompanharem a “qualidade percebida pelo cliente”, ou seja, de que forma os consumidores selecionam seus fornecedores.

Essa abordagem estudada por Gale, sobre os estágios de qualidade, é compactuada também por Téboul (2002, p. 138-142), que coloca que “é mais fácil dominar a entrega de uma prestação de serviço relativamente padrão do que a de uma prestação de serviço personalizada”, citando como exemplo uma reconhecida empresa americana de *fast food*, que possui um elevado grau de padronização no processo de produção de seus hambúrgueres e

afins, assim como em suas instalações, comportamento dos funcionários, uniformes, tempo para atendimento etc., garantindo a total conformidade e a regularidade do resultado final. Porém, essa padronização limitará inclusive as expectativas dos clientes, pois sabem que os funcionários possuem baixa autonomia para um atendimento mais personalizado.

Ao pesquisar sobre qualidade em serviços, Leite (1997, p. 19) registrou que é um “campo de conhecimento específico”, com uma abordagem abrangente para as organizações, além de, quando percebida pelo cliente, ser a “força propulsora dos negócios”. Para Leite, a qualidade em serviços pode ser definida como “antecipar, atender e exceder continuamente os requisitos e as expectativas dos clientes”, estando relacionada, ainda, a três fatores: “(1) desempenho (que é a razão do serviço em si); (2) atendimento (são os aspectos referentes ao ato da prestação de serviço) e (3) custo (quanto é pago pelo serviço)” (LOBOS, 1993, p. 66).

Ao encerrar seu artigo, Leite (1997, p. 21) argumenta que no Brasil é raro encontrar “empresas que forneçam um serviço de excelente qualidade”, assim como verificar uma “cultura voltada para o cliente”, apesar da existência de elevada quantidade de publicações internacionais. Poucas empresas nacionais estão habilitadas a oferecer um serviço de qualidade, motivo pelo qual são citadas como “ilhas de excelência”, pois não medem esforços estratégicos para exceder as expectativas de seus clientes. Esses registros revelam uma dualidade, de um lado organizações que utilizam ferramentas competitivas para a qualidade de serviços e, de outro, organizações que merecem o título de “retaguarda do atraso”.

Contudo, apesar do comentário registrado anteriormente por Leite, sobre a raridade de as empresas fornecerem um serviço de qualidade, o autor Vavra (1993, p. 286-287) registra que “Qualidade não é fácil de ser definida” e, como prova do fato, cita alguns exemplos:

Definição transcendente. Trata qualidade como um estado efêmero de realização e excelência: “Qualidade é uma condição de excelência, implicando que alta qualidade é muito diferente de baixa qualidade... Qualidade é atingir ou alcançar o mais alto padrão, o contrário de ser satisfeito com algo malfeito ou fraudulento” (*apud* TUCHMAN, 1980, p. 38).

Definição baseada no usuário. Confia na premissa de que a qualidade está apenas aos olhos do usuário. A avaliação que o usuário faz em relação às suas satisfações são padrões apropriados de qualidade: “Na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende da maneira que ele atende os padrões de preferência do cliente/consumidor” (*apud* KUEHN e DAY, 1962, p. 101).

Definição baseada na produção. É quase diametralmente oposta da definição baseada no usuário. Ela lida com exigências de produção: “Qualidade é o grau pelo

qual um produto ou serviço específico atende a um *design* ou às especificações” (*apud* GILMORE, 1974, p. 16)

Definição baseada no valor. Une as necessidades do cliente/consumidor e as exigências de produção; à medida que uma oferta atende as necessidades do cliente/consumidor a um preço mais baixo, declara-se que ele tem maior valor: “Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo satisfatório” (*apud* BROH, 1982).

Para Vavra (1993, p. 287-288), apesar das dificuldades, a definição de qualidade é um passo importante para as organizações conseguirem “satisfazer plenamente o cliente”, pois é este que efetivamente deve definir a qualidade, podendo inclusive mudá-la ao longo do tempo. E, como sugestão para as empresas se atualizarem sobre “as dinâmicas definições dos clientes em termos de qualidade”, Vavra sugere a prática de auditorias periódicas, como forma de monitorar a avaliação dos clientes, apesar de alguns gestores contestarem se o investimento em qualidade propiciará um aumento na participação de mercado e rentabilidade, pois pode ser difícil estimar esses resultados com provas decisivas. Apesar da elaboração de variados estudos, os resultados ainda não mostram ocorrências positivas entre “qualidade, participação de mercado e rentabilidade”, fato justificado pelos pesquisadores em razão da “ambigüidade do termo qualidade”, pois uma definição uniforme forneceria resultados mais consistentes.

Com a mesma linha de raciocínio de Vavra, sobre a importância da definição de qualidade efetuada para o cliente, tem-se a autora Valls (2005) que, após uma retrospectiva histórica e analítica sobre as considerações dos teóricos voltados ao tema qualidade (Deming, Crosby, Feigenbaum, Juran, Ishikawa, Oakland, Albrecht, Berry, Gianese e Corrêa etc.), pesquisou sobre a importância da “gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil” e estabeleceu um modelo de referência baseado nas diretrizes da Norma ISO 9001.

Para Valls (2005, p. 47-48) também o conceito de qualidade em serviços “é bastante singular”, justificando que essa se baseia na “percepção do cliente”, dependendo “diretamente de sua expectativa”, tendo “um caráter altamente subjetivo”, motivo que torna difícil sua definição, uma vez que possui “uma série de aspectos incomensuráveis”, conforme exemplifica:

Comportamento: juízo subjetivo que o cliente faz quando alguém, do outro lado da linha telefônica, anota um pedido;

Tempo: medido pela pontualidade com que se entrega o produto na hora especificada pelo cliente;

Aspecto: o produto pode estar mal cuidado e sujo ou em considerações razoavelmente boas no momento em que é entregue ao cliente;

Desempenho: o produto pode quebrar ou funcionar bem enquanto estiver em poder do cliente;
Precisão: tem a ver com faturamento e acompanhamento (KAPLAN e RIESER, 1996, p. 106).

Logo, a percepção da qualidade do cliente é inquestionável: gosta ou não gosta do serviço recebido. Entretanto, a percepção do fornecedor é ambígua em julgar o serviço oferecido como “excelente”, pois esse ponto de vista pode não ser coincidente com a percepção do cliente, em razão da “própria natureza do serviço e da dependência do elemento humano”. Por vezes, a aceitação de um produto, mesmo com falhas, pode resultar na ausência de reclamações, indulgência essa não concedida por um cliente quando não aprova um serviço, pois se sente enganado, vítima da baixa qualidade etc. (QSP, 2003, p. 33).

Valls (2005, p. 49-50) salienta que esse “contato fornecedor/cliente” é o “momento crucial para a qualidade percebida pelo cliente” e administrar essas “horas da verdade” é “crucial para a administração de serviços de qualquer natureza”, principalmente no que tange à “interface do cliente” com um funcionário, pois a organização depende da satisfação desse cliente, responsabilidade que os gestores têm em capacitar essa “linha de frente” que faz a “real diferença” na hora de “vender um serviço”, o que corrobora com as considerações de Berry, Albrecht, Gianesi e Corrêa etc. para incorrer sobre os Momentos da Verdade no atendimento a clientes.

Berry (2001), Albrecht (1998), Gianesi e Corrêa (1996) instituíram métodos de avaliar a qualidade do serviço sob a ótica da satisfação dos clientes externos, pois partiram do princípio de “quais as variáveis” que podem conduzir os clientes a gostarem ou não de um determinado serviço, desenvolvendo instrumentos para medir essa avaliação, fato que gerou polêmica na academia em relação ao instrumento ideal a ser utilizado para medir de forma eficaz e adequada os resultados.

Por outro lado, surgiu outro debate entre os pesquisadores, uma vez que o cliente interno (funcionários da “linha de frente”), participante desse processo de atendimento, passou a ser renegado a um segundo plano, gerando dúvidas em relação a se avaliar “percepções (cliente externos) ou atitudes (clientes internos)”.

Nesse estudo dos Momentos da Verdade verificados nos diferentes setores organizacionais, é importante conhecer a avaliação dos clientes sobre a qualidade dos serviços recebidos, fato que, entre os vários modelos pesquisados, se optou por utilizar os construtos de Parasuraman et al. , cujas principais definições se encontram na seqüência.

2.1.5.1 Qualidade Percebida: Escala SERVQUAL

De acordo com Grönroos (2003, p. 97), a escala SERVQUAL, instituída por Parasuraman et al. (1988), é a mais adequada para avaliar as dimensões da qualidade de serviço.

Com base no modelo de satisfação do cliente proposto por Oliver (1980), Parasuraman et al. afirmaram que para o cliente o conceito de avaliação da qualidade (Q_j) de um serviço é feito por meio da diferença entre a sua expectativa (E_j) e o seu julgamento do serviço (D_j), onde se tem:

$$Q_j = E_j - D_j$$

Em que:

Q_j = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica “j” do serviço;

E_j = Valores de medida da expectativa de desempenho para característica “j” do serviço; e

D_j = Valores de medida de percepção de desempenho para característica “j” do serviço.

A diferença entre a expectativa e o desempenho, que é uma medida de qualidade de uma característica específica do serviço, foi denominada *GAP*. Para Parasuraman et al. (1985) os critérios chamados de determinantes da qualidade são características genéricas do serviço, subdivididas em itens, delineando o serviço sob a ótica do cliente, que é quem o julga.

Por meio desse conceito de *GAP*, Parasuraman et al. desenvolveram um modelo para mostrar a forma de o cliente avaliar a qualidade do serviço recebido, assim como a organização poderia avaliar a qualidade do serviço prestado (GRÖNROOS, 2003, p. 131-133).

Para testar esse Modelo, Parasuraman et.al. efetuaram uma pesquisa exploratória entrevistando executivos de reconhecidas empresas americanas de quatro tipos de serviços diferentes (corretagem de ações e operação de cartão de crédito, banco varejista, reparo e manutenção de produtos, chamada telefônica de longa distância), contando com 12 grupos

(discussão em grupo). O objetivo desse estudo era propiciar o incremento do conhecimento para:

- Identificar o que os gestores de serviço percebiam como atributos-chave de qualidade;
- Definir os problemas e tarefas envolvidos no gerenciamento da qualidade dos serviços;
- Identificar quais seriam os atributos-chave da qualidade dos serviços, sob o ponto de vista dos clientes;
- Determinar quais as discrepâncias (*lacunas/Gaps*) entre a percepção dos clientes e dos responsáveis pelo *marketing* das empresas;
- Estabelecer quais os pontos comuns entre a percepção dos clientes e gestores que podem ser combinados em um modelo geral, que também represente a qualidade do serviço, sob o ponto de vista dos clientes (MIGUEL e SALOMI, 2004, p. 17).

Baseando-se nos comentários de Grönroon (2003, p. 132-138), sobre o Modelo da Análise do *GAP* da Qualidade dos Serviços de Parasuraman et al. , resumidamente, têm-se como resultado dos serviços estudados nessa pesquisa exploratória:

- *GAP 1*

Mostra a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial. Exemplo resultante: uma empresa improvável de ser apontada como um exemplo de alto nível de qualidade pelo cliente, mas que fosse considerada pelos seus executivos como tendo a qualidade dos seus serviços como ponto forte.

- *GAP 2*

Mostra a discrepância entre a percepção gerencial sobre as expectativas dos clientes com as especificações da qualidade dos serviços. As entrevistas mostraram que uma das causas do baixo nível de qualidade para os executivos foi o fornecimento de um serviço de baixa qualidade, mesmo em empresas que tinham procedimentos detalhados sobre o que fazer e como tratar seus clientes.

- *GAP 3*

Como as empresas de serviço são altamente dependentes do contato interpessoal para o fornecimento de seus serviços, esse *Gap* mostra a discrepância entre os padrões e as especificações da empresa e o que realmente é fornecido ao cliente.

- *GAP 4*

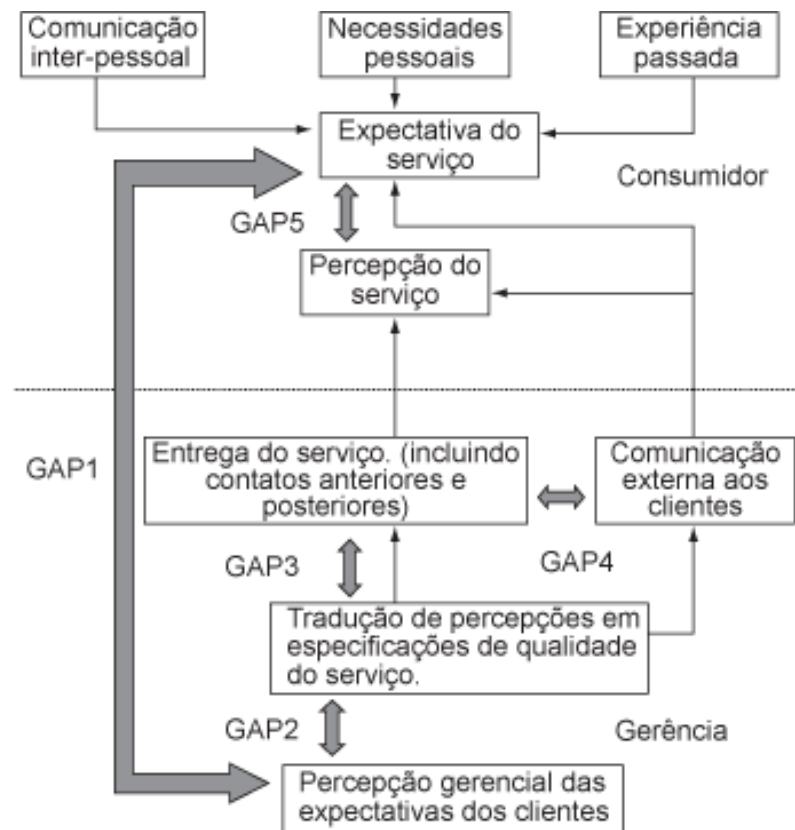
Considera a discrepância entre a promessa realizada pelos meios de comunicação e o que realmente é fornecido, como, por exemplo, a propaganda pode anunciar características de um serviço que podem ser não cumpridas e assim gerar uma distorção na expectativa do cliente, ocasionando uma diminuição na percepção do nível de qualidade do serviço.

- *GAP 5*

Mostra a discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço, podendo ser expresso como função dos outros *GAPs*.

A Figura 3, a seguir, demonstra as influências das discrepâncias observadas que ocorrem na qualidade dos serviços, levando em consideração os argumentos gerenciais diante dos argumentos do cliente:

FIGURA 3 – Modelo da Análise do GAP da Qualidade dos Serviços



Fonte: Reproduzida de Zeithal, V. A.; Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1988): Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, American Marketing Association, abril, p. 36. (apud MIGUEL e SALOMI, 2004, p. 14)

Entre as várias avaliações dos modelos para medir a qualidade de serviços, optou-se pelas reflexões efetuadas de forma detalhada por Miguel e Salomi (2004, p. 15-21) para analisar os resultados do Modelo GAP, de Parasuraman et al. , pois parte dessa teoria é utilizada no estudo de caso nesta dissertação.

Esses autores registraram que, como conclusão desse estudo exploratório, Parasuraman et al. observaram que as avaliações de serviços considerados como de alta ou de baixa qualidade dependiam de como os clientes percebiam o real desempenho do serviço, diante de suas

próprias expectativas, motivo pelo qual o *GAP 5* foi proposto (discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço), podendo ser expresso como função dos outros *GAPs*. Logo, a percepção da qualidade dos serviços pelo cliente depende da direção e da importância dos outros *GAPs*, associados com projeto, entrega dos serviços etc. de uma empresa.

Paralelamente, independente do tipo de serviço estudado, foi percebido que os consumidores utilizam os mesmos critérios para chegar a uma avaliação sobre a qualidade do serviço prestado, critérios que puderam ser generalizados em dez categorias (inicialmente chamados de determinantes da qualidade e posteriormente denominados de dimensões da qualidade), conforme indicados a seguir:

- Confiabilidade
- Presteza
- Competência
- Acessibilidade
- Cortesia
- Comunicação
- Credibilidade
- Segurança
- Compreensão e Conhecimento do Cliente
- Aspectos Tangíveis

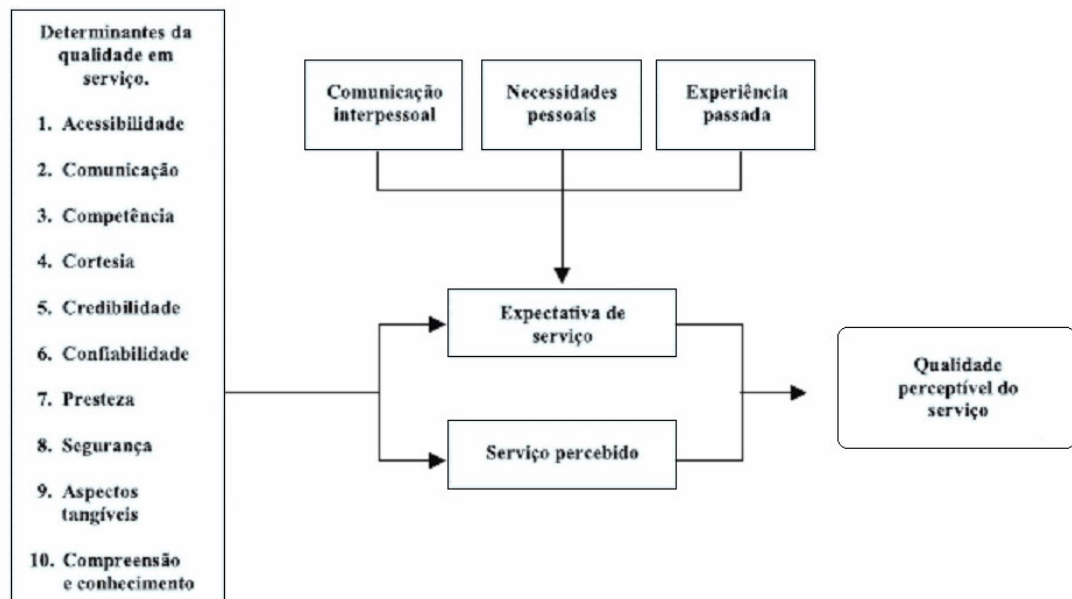
Os pontos críticos na prestação de um serviço são representados pelas dimensões da qualidade, pontos que podem causar a discrepância entre expectativa e desempenho do serviço, assim como devem ser minimizados objetivando alcançar um padrão adequado de qualidade.

Para Miguel e Salomi (2004, p. 17):

O modelo *Gap* explicita as influências das várias discrepâncias ocorridas na qualidade dos serviços, divididas em dois segmentos distintos: o contexto gerencial e o contexto do cliente. No contexto gerencial direciona-se a análise de cada *Gap* para uma melhoria no fornecimento dos serviços. No contexto do cliente, mostra-se como este faz a sua avaliação de qualidade através dos eventos de satisfação para cada um dos itens que compõem as dimensões da qualidade. No modelo idealizado, o cliente tem uma ou mais expectativas para cada uma das dimensões da qualidade, em relação ao serviço a ser adquirido.

Ao longo do processo de compra até o pós-compra, o cliente passa a comparar a sua expectativa com o seu julgamento do desempenho, em cada item da dimensão da qualidade, “formando um conceito único que será definido como a qualidade perceptível dos serviços. Dessa forma, a expectativa se forma por meio de três pontos principais: a comunicação interpessoal, necessidades pessoais e experiência passada, em uma contínua renovação, conforme indicado na Figura 4:

FIGURA 4 – Determinantes da Qualidade dos Serviços



Fonte: Parasuraman et. al (1985) (apud MIGUELe SALOMI, 2004, p. 18).

Os pesquisadores Parasuraman (1985) afirmam que os clientes avaliam a qualidade dos serviços globalmente, de modo similar a uma atitude, salientando que essa atitude é conceituada por Oliver (1980) como:

[...] a duradoura orientação afetiva de um cliente em relação a um estabelecimento comercial, produto ou processo, enquanto que satisfação é a reação emocional a uma experiência, resultante da não-confirmação de uma expectativa prévia, a qual atua no nível da atitude de consumo. Atitude pode ser, conseqüentemente, medida em termos mais gerais, a produtos e estabelecimentos, sendo por isso menos situacional (apud MIGUEL e SALOMI, 2004, p. 18).

Apesar da conexão entre qualidade e satisfação, os autores ressaltam as distinções no domínio dos trabalhos referenciados, pois a qualidade de serviços perceptível é um julgamento global, enquanto a satisfação é relacionada a um fato ou transação específica. Essas distinções, consideradas por

Parasuraman (1985), têm como base a pesquisa exploratória com os grupos de foco, em que houve “várias ocorrências de satisfação de clientes com um determinado serviço sem que, no entanto, sentissem ou julgassem que este fosse de alta qualidade”, conforme registrado por Miguel e Salomi.

Portanto, ao longo da aquisição de um serviço, as diversas ocorrências de satisfação resultam em um julgamento da qualidade deste, as quais Parasuraman et al. (1988) tomaram como base as dez dimensões da qualidade (conceitos), que podem ser observadas na Tabela 2, a seguir:

TABELA 1 – Determinantes da Qualidade dos Serviços

DETERMINANTE	CONCEITO
Confiabilidade	Abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a empresa honra seus compromissos. Especificamente envolve: precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado.
Presteza	Refere-se ao desejo e presteza que os empregados têm em prover os serviços. Envolve rapidez nos serviços, por exemplo: postar um recibo ou contatar um cliente rapidamente, ou realizar rapidamente um serviço.
Competência	Significa possuir as habilidades necessárias e conhecimento para realizar o serviço, envolvendo: conhecimento e habilidade do pessoal de atendimento, conhecimento e habilidade do pessoal de apoio operacional, capacidade de pesquisa da organização.
Acessibilidade	Refere-se a proximidade e a facilidade de contato, significando que: o serviço pode ser acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é muito extenso, tem um horário de funcionamento e localização conveniente.
Cortesia	Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento. Compreende também consideração com a propriedade do cliente (por exemplo: não usar sapatos sujos no carpete).
Comunicação	Significa manter os clientes informados em linguagem que sejam capazes de compreender. Pode significar que a companhia deve ajustar sua linguagem para diferentes consumidores, aumentando o nível e sofisticação para os mais bem educados e conversando de maneira simples e direta com os mais simples. Também compreende: proporcionar explicação do serviço, preços, descontos e garantir ao consumidor que um eventual problema será resolvido.
Credibilidade	Considera a honestidade e implica em que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes, abrange: nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de interação com os clientes durante a venda.
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvidas, abrangendo: segurança física, financeira e confidencialidade.
Compreensão e Conhecimento do cliente	Significa esforçar-se para compreender as necessidades dos clientes, envolvendo: aprendizado sobre os requisitos específicos do cliente, proporcionar atenção individualizada, reconhecer clientes constantes e preferenciais.
Aspectos Tangíveis	Significa a inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço, tais como um cartão de crédito plástico, ou uma prestação de contas, além de outros clientes presentes nas instalações.

Fonte: Parasuraman et. al (1985) (*apud* MIGUELE SALOMI, 2004, p. 17)

Utilizando as ocorrências de satisfação por meio do Modelo GAP, Parasuraman et. al (1988) desenvolveram um questionário chamado de escala SERVQUAL. Foram identificados

inicialmente 97 itens, distribuídos pelos dez determinantes da qualidade, caracterizando as percepções de qualidade, conforme indicado na Tabela 2, a seguir:

TABELA 2 – O Instrumento SERVQUAL

ITEM	EXPECTATIVA (E)	DESEMPENHO (D)
1	Ela deveria ter equipamentos modernos.	XYZ tem equipamentos modernos.
2	As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.
3	Os seus empregados deveriam estar bem-vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ são bem-vestidos e asseados.
4	A aparência das instalações da empresa deveria estar conservada de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas de XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.
6	Quando os clientes têm algum problema com esta empresa ela deveria ser solidária e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.
7	Esta empresa deveria ser de confiança.	XYZ é de confiança.
8	Ela deveria fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
9	Ela deveria manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.
10	Não seria de se esperar que ela informasse os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.
11	Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados da empresa.	Você recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.
12	Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.
14	Clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
15	Clientes deveriam ser capazes de se sentir seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.
16	Seus empregados deveriam ser educados.	Empregados da XYZ são educados.
17	Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
18	Não seria de esperar que a empresa desse atenção individual aos clientes.	XYZ não dá atenção individual a você.
19	Não se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.
20	É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades.
21	É absurdo esperar que esta empresa tenha os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ não tem os seus melhores interesses como objetivo.
22	Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
 Discordo Fortemente Concordo Fortemente

Fonte: Parasuraman et al. (1988) (apud MIGUELe SALOMI, 2004, p. 20)

Os estudiosos Miguel e Salomi salientam que a escala ou o conjunto de 97 itens (relativos à expectativa) e 97 itens (relativos à percepção de qualidade) foi refinada em três estágios, coletando-se dados de 200 respondentes adultos (homens e mulheres). Cada item inicial foi

refeito no formato de duas declarações, em que uma fazia referência à expectativa do serviço e a outra à percepção de qualidade da empresa em questão. Metade dos itens foi escrita no formato afirmativo e a outra metade, negativamente e os respondentes deveriam ter usado os serviços durante os três meses anteriores.

Para melhorar a confiabilidade do questionário, após a análise dos primeiros resultados, eliminaram-se alguns itens, chegando-se a 54 itens distribuídos entre as 10 dimensões. Prosseguindo com o refinamento da escala, foi alcançado um resultado de cinco dimensões da qualidade, caracterizadas por 22 itens, sendo as seguintes:

- *Confiabilidade*: capacidade de realizar um serviço prometido de forma precisa e confiável.
- *Presteza*: ajudar o cliente e prover o pronto atendimento.
- *Segurança*: habilidade em transmitir confiança e segurança, com cortesia e conhecimento.
- *Empatia*: cuidado e atenção individualizados aos clientes.
- *Aspectos Tangíveis*: instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.

Os 22 itens mostrados na Tabela 2, distribuídos pelas cinco dimensões anteriores, não são descritos genericamente, mas por meio de afirmações e negações, representando características específicas para cada dimensão, utilizando uma escala Lickert de sete pontos, variando de (1) "discordo fortemente" a (7) "concordo fortemente".

Finalizando os estudos de Parasuraman et al. (1988), as cinco dimensões da qualidade obtidas pela pesquisa, após nova análise e eliminação de itens, apresentaram coeficiente alfa, por dimensão, variando de 0,72 a 0,86, sendo o menor para aspectos tangíveis e o maior para empatia, com um coeficiente alfa total da escala de 0,92. As dez dimensões iniciais, posteriormente reduzidas para cinco, contrapondo-se com os números dos respectivos itens do formato final proposto, são mostradas na Tabela 3 a seguir:

TABELA 3 – Evolução nas Dimensões da Qualidade dos Serviços

DIMENSÕES SERVQUAL					
Dez dimensões originais	Aspectos Tangíveis	Confiabilidade	Presteza	Segurança	Empatia
Aspectos Tangíveis	questões 1 a 4				
Confiabilidade		questões 5 a 9			
Presteza			questões 10 a 13		
Competência				questões 14 a 17	
Cortesia					
Credibilidade					
Segurança					
Acessibilidade					questões 18 a 22
Comunicação					
Compreensão/ conhecimento do cliente					

Fonte: Parasuraman et al. (1988) (MIGUELe SALOMI, 2004, p. 21)

Em 1991, Parasuraman refinaram o instrumento SERVQUAL que, Entre outras mudanças, todas as expressões negativas foram substituídas por expressões afirmativas e dois itens foram substituídos, com a finalidade de refletir mais fielmente as dimensões representadas.

Contudo, Miguel e Salomi (2004, p. 19) afirmam que desde a proposta inicial da escala SERVQUAL iniciaram-se controvérsias sobre a sua adequação e a possibilidade de generalização para as diversas áreas do setor de serviços externos, citando alguns autores (Carman, Babakus, Boller etc.). Os argumentos são de que essa escala não poderia ser genérica e aplicada a todos os tipos de serviço, devendo ser adaptada a serviços específicos e, além disso, confirmaram resultados mais consistentes para modelos baseados somente na percepção de desempenho em contraposição aos modelos baseados na diferença entre expectativa e desempenho, argumentos que foram minuciosamente contestados em trabalhos subsequentes.

Nesse contexto controverso de dimensões de qualidade, menciona-se o autor Grönroos que, apesar de reconhecer a importância das considerações de Parasuraman et al. , afirma, adicionalmente, que a qualidade de um serviço percebida por clientes tem duas dimensões: “uma *dimensão técnica* ou de *resultado* e uma *dimensão funcional* ou *relacionada a processo*”, salientando que:

Serviços são processos experimentados mais ou menos subjetivamente, nos quais atividades de produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo. Ocorrem interações incluindo uma série de momentos da verdade entre o cliente e o fornecedor de serviço. O que acontece nessas interações, denominadas *interações comprador-vendedor* ou *encontros de serviço*, obviamente causará um impacto crítico sobre o serviço percebido (2003, p. 85).

Existem outras reflexões acadêmicas sobre a qualidade dos serviços, inclusive as que apresentam críticas relacionadas ao Modelo SERVQUAL, parcialmente utilizado e adaptado nesse estudo, como as apresentadas por Carman (1990), Finn e Lamb (1991), Babakus e Boller (1992). Entretanto, parece ser inquestionável nessas abordagens a importância dos contatos entre o cliente e a empresa ofertante de um serviço, como forma de garantir a competitividade e a sustentabilidade no mercado.

2.2 Momentos da Verdade

2.2.1 Considerações Históricas e Conceituação

Na década de 70, verificou-se uma grave crise nas companhias aéreas internacionais que, em conjunto, somaram 2 bilhões de dólares de prejuízo. Em 1978, com apenas 36 anos, Carlzon assume a direção da Linjeflyg, empresa aérea sueca de vôos domésticos filiada à *Scandinavian Airlines System (SAS)*, tornando-se o presidente mais jovem do mundo a atuar em organizações desse ramo (CARLZON, 1985, p. 10-13).

Na Europa, a Suécia era considerada como país “mais doente” nessa situação deficitária das companhias aéreas; em razão do seu “estilo agressivo e rápido de gerência” Carlzon conseguiu, em um ano, fazer com que a SAS tivesse lucro, sendo eleita “a companhia aérea do ano”, pela *Air Transport World*, enquanto as demais permaneciam no prejuízo.

Para Carlzon, as organizações estavam entrando:

[...] numa era impulsionada pelo cliente e pelo mercado. Consumidores sagazes e novos concorrentes do transporte aéreo aos automóveis, aos semicondutores e aos serviços financeiros estão criando dificuldades para quem adota o estilo tradicional de negócios. Para lidar com esta descontinuidade do mercado, precisamos revolucionar nossas organizações, pois a companhia orientada para o cliente está organizada para mudança. Aquela que funciona com a liderança alheada, burocratizada, de cima para baixo, não sobreviverá. (CARLZON, 1985, p. 14).

Além dos fatos apontados, Carlzon percebeu que, em todo esse processo de viagens, os serviços oferecidos pela SAS apresentavam uma situação caótica percebida inclusive pelos próprios usuários, no que se refere à pontualidade dos vôos, serviços prestados etc. E, diante desse quadro, acreditou que a “chave do sucesso” estava em melhorar os serviços oferecidos por meio da linha de frente, ou seja:

- livrar-se das barreiras horizontais de comunicação;
- alterar o papel dos gerentes de nível médio: de meros administradores (contratados para que as instruções sejam seguidas) para líderes e auxiliares do pessoal de atendimento (linha de frente), os quais estão em contato diretamente com o cliente e o mercado.

Tais medidas foram prontamente instituídas por Carlzon, pois detectou que “o primeiro encontro de quinze segundos entre um passageiro e o pessoal da linha de frente (do funcionário que faz a reserva até a aeromoça) determina a impressão sobre toda a companhia na mente deste passageiro”, denominando esses contatos como “hora da verdade” (CARLZON, 1985, p. 17)

Com custo estimado em 50 milhões de dólares, apesar de a companhia ainda apresentar prejuízo, Carlzon iniciou com a sua equipe, agora mais motivada, 147 projetos, cortando custos; trocou a frota de aeronaves (Airbus 747 por DC-9), mais eficientes e que ofereciam a flexibilidade desejada pelos passageiros que efetuavam viagens a trabalho; encorajou o pessoal da linha de frente a fornecer serviços que os funcionários da empresa sempre haviam desejado oferecer; disponibilizou novos e elegantes uniformes, transferiu autonomia e incentivou os funcionários a dispensarem um não como resposta da gerência direta, valorizando mais a intuição, a emoção e a criatividade, tendo sempre como mote a “hora da verdade”.

Entretanto, apesar de esse programa ter apresentado um bom resultado entre 1981 e 1984, Carlzon percebeu um esmorecimento, pois, ao encorajar a linha de frente a passar por cima da autoridade direta (gerência média) e ir a alguém com maior poder de decisão para uma resposta rápida, causou uma situação de desmoralização nesse *staff*, sendo necessária uma nova reflexão que chamou de “segunda onda”, um programa ambicioso para um grande aperfeiçoamento da eficiência em toda a organização (CARLZON, 1985, p. 13).

Novamente, a “segunda onda” não foi uma proposta para melhorar o uso dos equipamentos existentes (processo), mas sim uma questão de pessoas, pois para Carlzon (1985, p. 110), em razão da intensa competitividade de mercado, a pirâmide hierárquica necessita ser achatada, ou seja, a organização precisa estar cada vez mais próxima dos seus clientes, decisão que pode ser seguida por qualquer ramo de atuação no mercado. E, quanto à gerência média, caberá o papel de um novo líder visionário que, além de visão e confiança, necessitará ser leal perante as exigências rigorosas e as medidas direcionadas para os usuários.

À proposta de “hora da verdade” de Carlzon agregaram-se as considerações de outros estudiosos, que inclusive usam a terminologia de Momentos da Verdade. Em 1978, Normann utiliza como metáfora básica e estrutura conceitual a expressão “Momentos da Verdade”, utilizando-a em vários artigos de sua autoria, que foram publicados primeiramente na Escandinávia, seguida do seu uso em livros suecos datados de 1983 e adotada pela empresa SAS como linguagem diária, tornando-se mais conhecida depois que Carlzon a inseriu-a no seu livro intitulado “Hora da Verdade”, assim como passou a ser amplamente aceita e familiar na indústria de serviços do mundo todo.

Os serviços são resultantes de ações sociais ocorridas no contato direto entre o cliente e os representantes dessa empresa ofertante, denominando essa situação como “metáfora das touradas”, conforme registrados por Normann (1993, p. 33). Pode-se dizer que a “qualidade percebida é realizada no Momento da Verdade quando o prestador do serviço e o cliente se confrontam em uma arena”. Portanto, uma organização pode experimentar, diariamente, dezenas de milhares de Momentos da Verdade.

Para o professor Grönroos (2003, p. 96):

[...] momentos da verdade significa, literalmente, que esta é a hora e o lugar de quando e onde o prestador de serviços tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. É um verdadeiro *momento de oportunidade*. No momento seguinte a oportunidade estará perdida, o cliente terá ido embora e não haverá nenhum modo fácil de agregar valor à Qualidade Percebida de Serviço.

Outra argumentação foi efetuada também por Albrecht (1998, p. 27), pois para esse autor a hora da verdade é: “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço”. Portanto, os alicerces reais do “produto-serviço” são representados pelas muitas horas da verdade que

formam realmente o produto-serviço e, ao se conhecer quais são esses momentos da verdade, será possível ter condições de analisar todos esses sob a ótica da qualidade do serviço, começando a melhorá-los e buscando maneiras de acrescentar valor aos mesmos, esquecendo-se, até mesmo, de “funções, tarefas, estruturas organizacionais e procedimentos”, pois se começará a pensar em “resultados”.

2.2.2 Ciclos de Serviços e Considerações Gerais

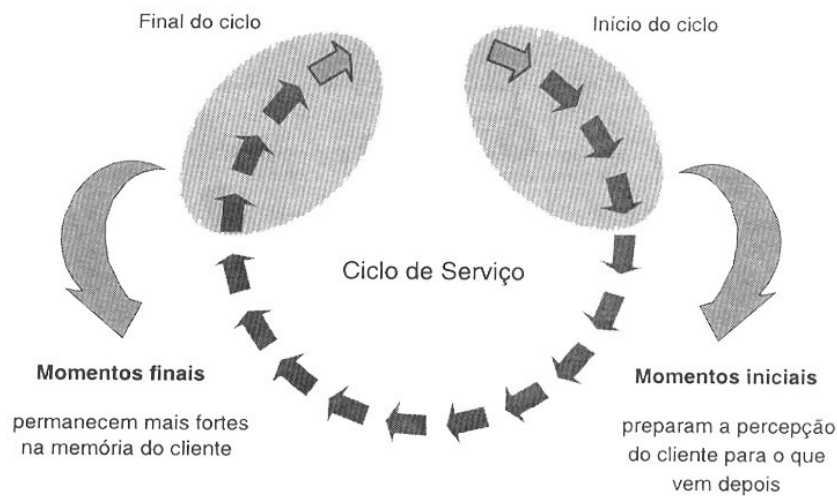
Não é uma tarefa fácil para os gestores e os funcionários reconhecerem o ponto de vista de um cliente, principalmente quando se levam em consideração as experiências de atendimento anteriormente obtidas por meio da prestação de serviço oferecida, o que pode distorcer a percepção de uma pessoa. Mas, como sugestão, Albrecht propõe que se pense no “produto-serviço” oferecido em termo de “ciclos de serviço”, que é:

[...] a cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa na medida em que experimenta o serviço prestado por você. Essa é a configuração natural e inconsciente que está na cabeça do cliente, e que pode não ter coisa alguma a ver com seu enfoque “técnico”. Você pode estar condicionado a pensar sobre sua prestação de serviços em termos de departamentos organizacionais e especialidades que precisam operar para que o serviço seja prestado (ALBRECHT, 1998, p.34).

Essa “cadeia contínua de eventos”, por meio da qual o cliente é submetido a uma seqüência de Momentos da Verdade, compõe o processo de produção do serviço oferecido, em que se terá uma percepção total sobre o serviço. Contudo, salienta-se que o cliente possui uma necessidade e precisa apenas de uma iniciativa para atendê-la, não pensando nessa cadeia de eventos, departamentos, processos etc. Por vezes, “o cliente é a única pessoa que vê todo o quadro” de ciclo de serviços, uma vez que os gestores afins não “encaram o processo como um fluxo único de experiências interligadas”, visualizando-as em “termos de suas tarefas e responsabilidades individuais”, conforme continua teorizando Albrecht.

Um ciclo de serviços possui um início e um fim do processo de atendimento, sendo intercalado por diferentes episódios de Momentos da Verdade e, em cada um desses, se pode obter uma impressão da qualidade do serviço, conforme Figura 5:

FIGURA 5 – Momentos da Verdade Iniciais e Finais são normalmente críticos



Fonte: Giansesi & Corrêa (2006, p. 88)

Para exemplificar um ciclo de serviço típico, Giansesi e Corrêa (2006, p.88) utilizam um exemplo de um serviço para um supermercado, contemplando 17 Momentos da Verdade, em que o cliente entra em contato com diferentes aspectos, locais, setores etc. dessa organização, embora se trate de um único processo. Essa situação foi indicada de forma ilustrativa pelos autores e está transcrita na Figura 6 – Exame de um Ciclo de Serviço para um Supermercado.

FIGURA 6 – Exame de um Ciclo de Serviço para um Supermercado



Fonte: Giansesi & Corrêa (2006, p. 87)

Diante da argumentação que parece imperativa em satisfazer a todos os clientes, o autor Almeida (1995, p. 24) comenta que em cada um desses pontos do ciclo de serviços, o cliente pode vivenciar três formas diferentes de Momentos da Verdade, conforme seguem:

- “Momentos da verdade trágicos”

Contatos em que os funcionários exercitam toda a sua capacidade criativa no sentido de “expulsar” o cliente.

- “Momentos da verdade apáticos”

Não chegam a serem trágicos, mas são “zero à esquerda”, pois não contribuem para conquistar o cliente e, a ausência dessa conquista, nada significa para a empresa, conseqüentemente.

- “Momentos da verdade encantados”

Contato que o cliente percebe que “ali não é um lugar comum”, que naquele lugar da empresa há uma diferença em relação às demais. Esses momentos encantados são “mágicos” à medida que “enfeitiçam” o cliente positivamente.

Contudo, as reflexões do estudioso Normann (1993, p. 65-66) parecem discordar parcialmente do posicionamento de Almeida no que tange ao ciclo de serviços, uma vez que uma organização deve ponderar que ao satisfazer os clientes está garantindo a sua sobrevivência no mercado, concomitantemente. Para justificar essa orientação, Normann registra que para os clientes alguns serviços oferecidos são mais importantes, denominando-os de “serviço-núcleo”, enquanto outros são mais “periféricos”; uns com características especificadas e mensuráveis e outros de especificações quase impossíveis. Mas, distinguir um “serviço-núcleo” de um “periférico” pode ser difícil, pois, diante de concorrentes com pequenas diferenças oferecidas no “serviço-núcleo”, o cliente decidiria pelos “periféricos”. Logo, se a concorrência é decidida pelos “periféricos”, parece haver um acordo entre as empresas ofertantes de que a “qualidade e o desenvolvimento do que é supostamente o ‘serviço-núcleo’ podem não ter tanta importância”, uma vez que a avaliação do cliente sobre o “serviço total recebido” é determinada se o “pacote de serviços inclui todos os elementos (núcleo e periférico) que ele espera” e “cada um desses elementos atende aos vários padrões e critérios de qualidade esperados”.

Diante dessas considerações, como exemplo de uma avaliação de serviço efetuada por um cliente que é “influenciado grandemente pelo hábito e por suas expectativas”, Normann cita o embarque de um executivo com sua família (serviço-núcleo) para um voo, podendo aceitar

“sem protestar o aperto entre as cadeiras e o tempo de espera mais longo”. Entretanto, poderia ficar “insatisfeito” com o serviço oferecido pelo bar (serviço-periférico) desse aeroporto (lentidão etc.), gerando uma possível reclamação quanto ao “pacote de serviços”.

Quando guiado pela expectativa ou hábito, nem sempre o cliente consegue perceber a eficiência do serviço oferecido em si (serviço-núcleo), pois, no “pacote”, “quando um serviço é oferecido percebemos sempre os menos enquanto tendemos a esquecer os mais”. Contudo, “é comum para os clientes gerar demandas e ter expectativas que são na realidade ofensivas a seus próprios interesses”, fato que deve nortear uma empresa de serviços a detectar uma forma de enfrentar o “dilema de tornar seus clientes satisfeitos para sobreviver”, ouvindo-os e lidando com suas opiniões e não simplesmente acatar o que dizem e pensam (NORMANN, 1993, p. 69).

Para esse autor, “o cliente está sempre certo é um erro” quando esse não sabe efetivamente o que espera do serviço, motivo pelo qual sugere que as empresas analisem o fato de optar pela ampliação dos periféricos ou do nível de qualidade em uma ou mais dimensões do seu “pacote de serviços”, pois é “fácil aumentar expectativas, mas muito difícil reduzi-las”, o que pode gerar equívocos com aos clientes quanto à construção de uma imagem do serviço, aumento de custos etc.

Outros teóricos, como Giansesi e Corrêa (1996), afirmam também que os Momentos da Verdade têm diferentes graus de importância para os clientes, tornando-se necessário distinguir quais os mais “críticos ou fundamentais”, pois esses possuem maior impacto na percepção da qualidade do serviço recebido e, conseqüentemente, afetam sua satisfação.

Danaher e Mattson teorizam que:

O Nível de satisfação acumulada em cada estágio do processo (momentos da verdade) pode influenciar o nível da satisfação do cliente nos estágios seguintes. Além disso, os autores concluíram que os diferentes momentos da verdade têm impactos diferenciados na satisfação do cliente. Por isso, é necessário observar quais características são consideradas importantes pelos clientes em cada ponto de interação e quais momentos da verdade têm maiores impactos na satisfação do cliente (*apud* SANTOS, 2000, p.18).

Nessa colocação de Danaher e Mattson “é necessário observar quais características são consideradas importantes pelos clientes [...]” pode-se agregar a regra principal da administração de serviços indicada por Albrecht (1998, p. 52), “conheça teu cliente”, pois ele julga que quanto mais tempo uma empresa estiver atuando em um determinado ramo, maiores serão as chances de não se conhecer realmente o cliente, atuando por meio de “adivinhações intuitivas”, supondo-se conhecer “o que os seus clientes comprarão ou não comprarão”.

O real conhecimento das necessidades e motivações dos clientes em cada etapa dos Momentos da Verdade, que compõem o ciclo de serviços, pode ser esclarecido por meio de investigações diversas que estudem os aspectos da interação com o cliente, pesquisas que auxiliarão inclusive na exploração de “novas possibilidades de oferecimento de algo de valor” (ALBECHT, 1998, p. 53).

2.2.3 Alguns Estudos

Em pesquisa para esta dissertação, reflexões acerca dos Momentos da Verdade foram detectadas em estudos de outros mestrandos, doutores e afins, contemplando diferentes ramos do mercado, novas visões etc., o que pode mostrar a existência de episódios de contato entre o cliente e qualquer aspecto da organização pesquisada, permitindo ampliar a concepção sobre a qualidade do serviço oferecido/recebido.

Alguns desses registros foram escolhidos de forma aleatória e estão indicados na seqüência para incremento do conhecimento desse tema. Entretanto, salienta-se que essas indicações não têm a pretensão de extinguir aqui o extenso referencial teórico existente sobre o assunto.

Bibliotecas Universitárias (Ponta Grossa – PR)

Gomes Filho (2001, p. 4) efetuou uma pesquisa na Biblioteca de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Estadual de Ponta Grossa, sobre o atendimento em bibliotecas universitárias, com o objetivo de apresentar aspectos relacionados à gestão da qualidade nesses setores, por meio da integração de diversas técnicas administrativas, entre essas a análise dos Momentos da Verdade. Os sujeitos entrevistados foram 16 funcionários (Bibliotecários, Técnicos Administrativos e de Bibliotecas, Auxiliares Administrativos e de Bibliotecas e Auxiliares de Serviços Gerais) e 341 usuários da Biblioteca (professores, alunos de graduação e alunos de pós-graduação cadastrados em 2000). Foram elaborados três

questionários, sendo que o 1º e o 2º utilizando definições propostas por Albrecht (“pacote de valor”, 1993), aplicados aos funcionários e aos usuários da Biblioteca. O 3º questionário, que teve por objetivo quantificar os momentos da verdade (trágicos, apáticos ou encantados), foi construído a partir de observações pessoais do processo de atendimento e identificação dos diversos pontos do ciclo de serviços na Biblioteca (dez ciclos, desde a entrada até a retirada no seu material nos armários). Os questionários foram aplicados nas dependências da biblioteca, distribuídos de forma aleatória. Sobre os resultados, tem-se que os alunos de graduação apresentam maior nível de insatisfação, perante os de pós-graduação e professores, alegando haver uma “atitude adequada” por parte dos funcionários. Como ponto crítico no ciclo de serviços, a pesquisa identificou o “agendamento para uso da Internet, frente ao horário que se necessita utilizar os equipamentos disponíveis (apenas quatro equipamentos para três mil cento e setenta e nove usuários potenciais)”.

Para os professores, a devolução de livros é um indicador de excelência na experiência vivenciada com os funcionários, assim como o comportamento ético destes no que tange a devolver dinheiro, documentos, cheques, quando esquecidos dentro dos livros devolvidos.

De forma conclusiva, esse pesquisador propõe reflexões sobre: a metodologia adequada para se avaliar a qualidade de serviços; nova estrutura organizacional com vistas a propiciar maior participação das pessoas da organização e foco no cliente; a análise dos Momentos da Verdade, como instrumento para avaliar o processo de atendimento, demonstrou ser uma ferramenta eficaz; necessidade de desenvolver sistemas de apoio cultural, sustentados por uma cultura de serviços (novo modelo onde “as figuras de autoridade, os valores dominantes, as normas de comportamento e o sistema de incentivos se unem no sentido de influenciar as pessoas na direção de resultados de elevada qualidade nos diversos momentos da verdade”).

Bibliotecas Universitárias (Florianópolis - SC)

Para sua dissertação de mestrado, Santos (2000) avaliou as técnicas utilizadas nos processos de serviços e, utilizando-se de revisão bibliográfica, propôs a aplicabilidade de uma dessas técnicas para a melhoria da qualidade nestas, uma vez que o estágio atual da indústria de manufatura se apresenta, comparativamente, mais elevado que o setor de serviços. Para tanto, por meio de um estudo de caso, selecionou uma Biblioteca que efetuassem o atendimento a clientes, objetivando realizar a pesquisa. Na Biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina, os dados foram coletados por meio de entrevistas não estruturadas, com os funcionários, além do registro das observações dos processos

selecionados para essa aplicação e coleta de informações disponíveis no site da Universidade, em 1999. Foram considerados apenas os processos que envolvem a participação do cliente, pois este é “o ponto de partida para a melhoria da qualidade”. O pesquisador mapeou os processos de serviços oferecidos pela Biblioteca, seguindo o caminho que o cliente percorre ao longo do processo, possibilitando entender como “o cliente vê o processo e assim manter o foco no cliente na melhoria da qualidade dos serviços”. Depois de analisar diferentes propostas para os processos de serviços, entre essas as considerações teóricas sobre os Momentos da Verdade, Santos optou pela técnica “IDEF3 adaptado”, referenciada por Tseng (1999, p. 57), salientando que não se fará uma análise dos serviços mas sim “descrever os processos de serviços de acordo com essa técnica, sugerindo medidas de desempenho para cada atividade”. Como conclusão o autor destaca as principais considerações:

- a escolha de uma técnica de projeto e análise de processos de serviço deve levar em consideração as especificidades dos serviços e a gestão da qualidade em operações de serviços, pois diferem dos processos padronizados propostos para manufaturas;
- os gestores de serviços devem entender “como o cliente percebe o serviço”, utilizando-se de diagramas que podem auxiliar o próprio processo de gestão de qualidade;
- na comparação efetuada entre as técnicas estudadas, Santos chegou à conclusão que o IDEF3 adaptado por Tseng é a que atende melhor aos requisitos, exceto pelo fato de não atender completamente ao “suporte para a avaliação de desempenho do processo”;
- é importante validar a técnica estudada para processos em uma organização real, o que permite, inclusive, proceder a alterações nesta para possibilitar melhorias nos processos de serviços;
- para estudos futuros, o autor propõe analisar outras técnicas que ainda não foram aplicadas em processos de serviços, conhecidas como representação ou de modelagem de processos.

2.2.4 Clientes

2.2.4.1 Considerações Gerais

Para atingir um alto desempenho, as organizações precisam definir os seus públicos de interesse, atentando-se para conhecer quais as suas distintas necessidades e, de forma tradicional, “a maioria das empresas dá mais atenção a seus acionistas”. Porém, “empresas atuais reconhecem que também devem cuidar dos demais públicos interessados – clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores”, esforçando-se para satisfazer cada um desses, sem o que se torna difícil alcançar os lucros desejados pelos acionistas (KOTLER, 2000, p. 62).

Diante das colocações de Kotler e dos Momentos da Verdade no atendimento, serão considerados apenas os públicos diretamente relacionados a este estudo, ou seja, clientes (designados como externos e internos), cujo detalhamento teórico está na seqüência.

2.2.4.2 Cliente Externo

Nos diferentes episódios de Momentos da Verdade em um ciclo de serviços, em que se tenta satisfazer aos desejos, atrair e reter os clientes nesse processo de oferta, sob o ponto de vista da administração, torna-se necessário diferenciá-los, pois possuem características específicas que influenciarão no comportamento de compra.

Em várias publicações pesquisadas, verificou-se que autores utilizam a terminologia “cliente” (*costumer*) quando se referem a conceitos aplicados para a ótica geral de uma organização, em que o uso da palavra parece designá-lo como freguês, sendo aquele que compra habitualmente de uma certa empresa, pessoa, entre outras considerações.

Entretanto, quando se quer analisar o comportamento da compra em si, verificou-se que a palavra “consumidor” (*consumer*) parece ser mais adequada, pois é comumente usada nas publicações (com maior destaque pelos estudiosos da área de marketing), sendo também designado como aquele que consome o produto ou serviço, mas não o compra para uso próprio, necessariamente.

Ao analisar essas duas definições, tomam-se as considerações de Gade, que afirma, inicialmente, que “havia uma orientação para a organização”, seguida de uma nova proposta de orientação “para o cliente, procurando descobrir o que ele queria, entender suas necessidades na esperança de, ao fabricar estes itens, alcançar o lucro certo”. Finalmente, houve uma outra orientação:

[...] em direção às estratégias e aos sistemas quando, ao se mostrarem sofisticadas técnicas como árvores de decisão, sistemas de informação, jogos e estratégias de marketing, tentou-se alcançar o consumidor e, mais ainda, as responsabilidades sociais da empresa (GADE, 2003, p. 1-2).

Esses apontamentos foram efetuados para justificar porque, por vezes, se utilizará, doravante,

as duas formas para apresentar as considerações dos autores que serviram de base para o desenvolvimento desse item.

De acordo com Kotler (2000, p. 25-29), os consumidores podem ser diferenciados como:

- a. pessoas físicas (também designadas como consumidor individual)
- b. pessoas jurídicas (também designadas como consumidor institucional)
 - com fins lucrativos
 - sem fins lucrativos
 - . terceiro setor
 - . governo

Essa mesma concepção (apenas com terminologia diferente) foi utilizada por Schiffman e Kanuk (2000, p. 5), em que argumentam que “o termo *consumidor* é freqüentemente usado para descrever dois tipos diferentes de entidades consumidoras: o consumidor pessoal e o consumidor organizacional”.

O consumidor pessoal adquire produtos e serviços para uso próprio, para o lar, para um amigo etc., motivo pelo qual é considerado também como “usuário final ou consumidor final”. Já o consumidor organizacional (com ou sem fim lucrativo) necessita adquirir insumos, matérias-primas, equipamentos etc. para produzir e vender seus próprios produtos ou serviços.

Adeptos aos mesmos conceitos anteriores, têm-se Samara e Morsch (2005, p. 15) que agregam suas considerações sobre o consumidor global, que pode optar por produtos e até serviços de diversos países, escolhendo aquele que melhor preencherá as suas necessidades, proposições também estudadas por Karsaklian (2004, p. 271-281).

Para Schiffman e Kanuk, ainda, “as empresas que entendem o comportamento do consumidor têm grande vantagem competitiva no mercado” (2000, p. 6-9), uma vez que se tornam capazes de planejar melhor suas estratégias, salientando a necessidade de se instituir uma metodologia apropriada para estudar esse comportamento. Contudo, salientam que há uma divergência entre os teóricos para se estabelecer essa metodologia, pois pode se ter uma abordagem positivista (tendendo-se a ser objetiva e empírica, buscando causas do comportamento que podem ser generalizadas para uma grande população) ou interpretativa (é qualitativa, baseando-se em amostras pequenas).

A fim de se conhecer alguns aspectos necessários para entender o comportamento desses distintos consumidores, serão abordados alguns aspectos que deverão ser levados em consideração pelos gestores dos Momentos da Verdade com os clientes externos, com ênfase no consumidor pessoal, conforme seguem:

2.2.4.2.1 Consumidor Pessoal

O consumidor pessoal (também pode ser conceituado de usuário final ou consumidor final) pode comprar produtos e serviços para uso próprio, para o lar ou para um amigo. Porém, nem sempre a compra é efetivada por esse consumidor, pois pode assumir cinco papéis no processo de compra:

- Iniciador (sugere a idéia de comprar um produto ou serviço)
- Influenciador (o ponto de vista ou conselho influencia a decisão)
- Decisor (decide sobre todos os componentes de uma compra: o que, como, onde comprar)
- Usuário (usa ou consome o produto ou serviço) (KOTLER, 2000, p. 198; SAMARA; MORSCH, 2005, p. 15 e 41).

Todavia, se o processo de decisão de compra envolver mais de um indivíduo, conforme salientado por Samara e Morsch (2005, p. 40), por exemplo um grupo familiar, a decisão de compra denotará um número adicional de papéis, além de “iniciador, influenciador, decisor e usuário”, a saber:

- Comprador (quem efetivamente realizará a compra);
- Avaliador (julga se o produto é adequado ao uso)

O comportamento de um indivíduo pode ser influenciado por alguns fatores (KOTLER, 2000, p. 183), a saber:

- Culturais (subculturais e classes sociais);
- Sociais (grupos de referência ou afinidade, família, papéis e *status*);
- Pessoais (idade e estágio de vida, ocupação e situação econômica, estilo de vida, personalidade e auto-imagem);
- Psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes).

Samara e Morsch (2005, p. 24) somam a essas considerações de Kotler os “Fatores Situacionais”, que afetam o comportamento do consumidor por meio do ambiente físico, ambiente social, tempo, razão de compra e humores.

As variáveis “Culturais, Sociais, Pessoais” indicadas por Kotler são também abordadas, de forma detalhada, por Skiffman e Kanuk (2000, p. 57-329). Contudo, no que se refere aos aspectos “Psicológicos” que afetam os consumidores (motivação, necessidades, objetivos, personalidade, percepção, aprendizagem, atitudes, persuasão), os autores destacam que os gestores, quanto têm ciência dessa teoria, procuram influenciar os consumidores por meio da sua cognição (processos de pensamentos).

No ato da compra, a decisão do consumidor pessoal poderá variar diante do tipo de decisão a ser tomada, baseando-se no grau de envolvimento (grau alto ou baixo na busca de informação/pesquisa) e de diferenças entre as marcas (lealdade alta ou baixa) (KOTLER, 2000, p. 198-200; SAMARA; MORSCH, 2005, p. 25-26).

O processo de decisão de compra do consumidor pessoal envolve cinco estágios:

- reconhece a necessidade: o consumidor detecta um desejo a ser satisfeito e o reconhecimento desse problema pode ocorrer por estímulos internos (desconforto físico ou psicológicos) ou externos (mercado o leva a se conscientizar do problema);
- busca de informação (inicia o processo de reunir informações à consecução do estado desejado);
- avalia as alternativas disponíveis de produtos e serviços;
- avalia as alternativas de compra;
- decide sobre a compra; e
- tem um comportamento pós-venda.

Os gestores de muitas organizações não se preocupam em avaliar o comportamento pós-venda, conhecer se o produto ou serviço oferecido atendeu às expectativas do cliente, satisfez à sua percepção ou não atendeu à sua expectativa, gerando uma insatisfação no consumidor (KOTLER, 2000, p. 204-205; SAMARA; MORSCH, 2005, p. 25-26).

2.2.4.2.2 Consumidor Organizacional

A opinião desse público não será avaliada nesta dissertação, mas, a título de orientação, todas as organizações que produzem bens e serviços usados na produção de outros produtos e serviços (fornecidos, alugados ou vendidos a terceiros) são consideradas consumidores organizacionais, demandando, portanto, uma maior quantia de dinheiro e volume de produtos e serviços que a efetuada por consumidores individuais, possuindo algumas características que os diferenciam (poucos compradores/clientes; compradores de maior porte; relacionamento mais estreito entre o fornecedor e o cliente; localização geográfica concentrada de compradores; demanda de bens empresariais é derivada da demanda de bens de consumo; a demanda total de muitos bens e serviços empresariais não é muito afetada pela demanda de preços; a demanda oscilante diante da demanda de consumo pessoal; compra efetuada por compradores treinados; diversas influências na compra; vários contatos de vendas, com negociações mais complexas e formais; compra direta; reciprocidade, uso de promoção por meio da venda pessoal; estrutura de distribuição direta; uso de *leasing*) (KOTLER, 2000, p. 214-217; SAMARA, MORSCH, 2005, p. 182-183).

2.2.4.2.3 Relacionamento com Cliente Externo

O aumento constante do volume de informações disponíveis permitiu que os clientes ampliassem o seu conhecimento rapidamente, o que propiciou maior liberdade de escolha sobre suas próprias decisões, assim como passassem a se interessar nos papéis que representam no processo de criação de valor com os fornecedores.

Esse fato rompeu tradicionais paradigmas, inclusive sobre a estratégia de negócios, que suponha que o valor é criado pelo fornecedor e vendido ao consumidor/usuário, conforme teoria da “cadeia de valor” Michael Porter (*apud* NORMANN, 1993, p. 48-49), passando-se a inserir novos conceitos referentes à importância de se analisar a inclusão de serviços existentes na própria oferta de bens tangíveis.

Em continuidade às premissas de Normann, a necessidade do aumento da oferta de serviços associados a produtos (assistência técnica a veículos, manutenção de equipamentos etc.) gerou transações com maior tempo gasto nos atendimentos, propiciou a oferta de contratos para serviços contínuos, disponibilizou plantões telefônicos etc. Essa tendência de “criação e transações de valor, de um caráter passageiro para outro mais no longo prazo” foi conceituada como “relacionamento” por esse autor. E, com esse relacionamento ampliado, os contatos

com os clientes e a manutenção desses relacionamentos deverão ser o enfoque estratégico das organizações, pois um contato “sólido e rentável” determina o crescimento e o lucro de um fornecedor, sendo necessário, como consequência, que as empresas foquem seus investimentos e suas soluções administrativas em sistema de contato com os clientes, promovendo “canais de acesso, sistemas de comunicação e partes da organização que interagem com esses” (1993, p. 51).

Como também observado por McKenna (1997, p. 21), as transformações surgem tão velozes e imprevisíveis no mercado que os padrões e os comportamentos previamente estabelecidos não são mais sustentáveis, fazendo com que a administração atual encare “novas e mutantes circunstâncias”.

Concentrar-se apenas em anúncios e promoções, praticar preços baixos, apoiar-se no reconhecimento da tradição de sua marca, investir em tecnologia avançada e ações afins não garantem mais a existência em mercados dinâmicos, pois as empresas precisam de estratégias que “sobrevivam às mudanças turbulentas no mercado”, devendo conhecer a estrutura desse mercado para desenvolver relacionamentos mais intensos com clientes, fornecedores, distribuidores etc., em que o *feedback* desses é essencial, pois “boas relações podem durar a vida toda” (MCKENNA, 1997, 48).

Entre outras sugestões, Mackenna (1997, p. 89) argumenta que um caminho para desenvolver e acirrar esses relacionamentos, após um posicionamento “sólido de produto”, seria incrementar a credibilidade com os clientes, que pode ser obtida por:

- inferência (relações com organizações, inclusive de investidores, de grande reputação);
- referência (apoiar-se em boas informações cedidas por terceiros); e
- evidências (possuir “indícios tangíveis”: participação de mercado, lucros, novos empreendimentos etc.).

Ao estudar sobre o relacionamento com clientes, Vavra (1993, p. 30-32) registra que “custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um cliente atual”, além de que “91% de clientes insatisfeitos jamais comprarão dessa mesma empresa e comunicarão sua insatisfação a pelo menos nove outras pessoas”. Diante desses fatos, sugere que é importante instituir um programa de relacionamento com os clientes para poder contar com oportunidades de novos negócios com esses clientes no futuro, pois “quando os momentos da

verdade são mal administrados, a qualidade do serviço retorna à mediocridade” (ALBRECHT, K., ZEMKE, R. 1985, p. 61-67).

A implantação de um banco de dados nas organizações é sugerida por Vavra, (1993, p. 50-51), em que o registro dos contatos/negociações com os clientes possibilita obter:

- acessibilidade (identificar e atingir cada cliente individualmente);
- mensuração (se foi efetivada ou não a compra; determinando-se o que, quando, onde etc.);
- flexibilidade (oportunidade para atrair clientes de diferentes maneiras, ocasiões etc.) e
- contabilização (obter a rentabilidade bruta, além de dados qualitativos).

Na década de 70 e 80, algumas empresas reconheceram que o departamento de marketing tinha a responsabilidade de interagir com os potenciais clientes, esquecendo-se de incluir para este a responsabilidade de cuidar dos clientes atuais. E mesmo em décadas subsequentes, poucos departamentos de marketing lidavam com os assuntos relativos a pós-venda, banco de dados, centros de telefonia (operação com número 0800 etc.). Por outro lado, é até mesmo provável que nenhum departamento da organização esteja capacitado a assumir responsabilidades de atendimento aos clientes atuais (VAVRA, 1993, p. 130-131).

Para Vavra, provavelmente, os clientes são atendidos de forma desarticulada, sem comunicação entre os departamentos, que resolvem os problemas a medida que sua área de atuação permita, esquecendo-se da própria identidade do cliente, uma vez que o banco de dados não é utilizado para registrar essas ocorrências, ações essas perniciosas que impedem a reflexão sobre o valor de suas interações com os clientes.

Para que os gestores e afins à área de marketing possam superar as expectativas dos clientes de uma forma mais holística, Vavra sugere que estejam sob sua responsabilidade também as áreas de relações públicas, relações com os clientes e controle de qualidade, além de uma expansão na forma de gerenciar, incrementar os quatro Ps, da seguinte forma:

- Produto
- Preço
- Pontos de distribuição
- Comunicação
 - Com clientes potenciais
 - Com clientes atuais
 - Com clientes acionistas
- Com outras pessoas do público
- Satisfação do cliente
- Serviço (VAVRA, 1993, p. 132).

As variáveis analisadas por Vavra foram, de forma similar, também referenciadas por Grönroos (2003, p. 35-59), no que tange a banco de dados, programas especiais etc., salientando que o relacionamento com o cliente deve ser contínuo, no qual o cliente possa sentir que a outra parte está disposta a ajudá-lo e apoiá-lo, independentemente da compra, em todos os momentos, pois as empresas que assim agem possuem “clientes relacionais”.

Outra abordagem sobre relacionamento com clientes foi registrada por Giangrande e Figueiredo (1997, p. 48-53), argumentando que a relação de parceria entre o cliente e uma empresa era um conceito recente implantado por marketing, tendo surgido no momento em que as organizações perceberam que as despesas com propaganda e com vendas estavam ficando cada vez mais dispendiosas, sendo menos custoso manter os clientes já conquistados, em vez de instituir ações com novos clientes.

As empresas não devem vender simplesmente seus produtos e serviços, mas sim obter uma fidelização dos seus clientes, por meio da atenção dispensada em ouvir suas colocações (com sensibilidade, paciência e humildade), detectando suas reais preferências, intenções, reclamações ou até mesmo denúncias e interpretando suas expectativas. Para tanto, os autores sugerem que essa é a missão para um *Ombudsman* que, ao ouvir os clientes, pode representá-los de forma imparcial, fornecendo, ao mesmo tempo, subsídios de forma rápida e ordenada à organização, permitindo que se procedam às medidas cabíveis. Contudo, essa atividade que representa um duplo interesse necessita ter apoio e retaguarda dos próprios gestores da organização, uma vez que esse profissional precisa ter autonomia para tomar as decisões necessárias (GIANGRANDE; FIGUEIREDO, 1997, p. 48-53).

O *Ombudsman* (cargo existente desde 1809, utilizado pelo governo sueco) também tem um papel importante nas organizações para Zülzke (1991, p. 80-94), assim como o Departamento de Serviços a Consumidores (DSC) e o comprometimento dos gestores como forma estratégica das empresas assegurem a sua existência no longo prazo.

2.2.4.2.4 Aspectos Legais

Entre os fatores históricos registrados por Zülzke (1991), destaca-se que, em 1973, a crise de energia gerada pelo petróleo despertou a atenção mundial em relação à disponibilidade de

matérias-primas, assim como os cuidados necessários com os recursos naturais não renováveis (preservação do meio ambiente). Diante desse episódio e da rapidez na obtenção de informações, verificou-se a necessidade na conscientização de consumidores, tornando-se favorável a regulamentação de leis que atendiam aos anseios sociais e protegiam grupos e comunidades distintas, estabelecendo direitos e deveres para diferentes tipos de organizações e indivíduos.

Embora em 1985 a Assembléia Geral das Nações Unidas tenha adotado a Resolução 39/248, com Diretrizes Internacionais de Proteção ao Consumidor, salientando a importância de os governos estabelecerem também políticas afins, no Brasil, somente em 1990, sob a Lei nº 8078, foram reconhecidos e detalhados os direitos do consumidor, instituindo normas específicas para fornecedores de produtos e serviços, cuja estrutura básica visava à prevenção de problemas, à reparação de danos e até à repressão, se necessária.

Designado como “Código de Defesa do Consumidor (CDC)”, esse documento legal esclareceu parâmetros consumeristas:

Art. 1º O presente código estabelece normas de proteção e defesa do consumidor, de ordem pública e interesse social, nos termos dos arts. 5º, inciso XXXII, 170, inciso V, da Constituição Federal e art. 48 de suas Disposições Transitórias.

Art. 2º **Consumidor** é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final.

Parágrafo único. Equipara-se a consumidor a coletividade de pessoas, ainda que indetermináveis, que haja intervindo nas relações de consumo.

Art. 3º **Fornecedor** é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

§ 1º **Produto** é qualquer bem, móvel ou imóvel, material ou imaterial.

§ 2º **Serviço** é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2007).

A cultura brasileira é marcada por uma história repleta de ações do Estado, fato que se repete no tema estudado, em que, de um lado, se constata uma determinada dependência do consumidor que delega ao governo a função de protegê-lo dos seus erros e impulsos de compra e, de outro, se observam fornecedores que atentam contra a economia, a boa-fé e a própria saúde do consumidor. Porém, o CDC passou a representar uma força para a sociedade civil, dando oportunidade para que desempenhasse um papel mais ativo.

O Estado, mesmo sendo um comprador em potencial, por vezes favorece os fornecedores, tornando a defesa dos consumidores contraditória, salvo quando a opinião pública exerce pressão que exige um posicionamento diferente. Nesse cenário, os PROCONs dão legitimidade e força aos consumidores, assessorando na “democratização da influência das relações, por meio das conciliações de interesses entre fornecedores e consumidores” (ZÜLZKE, 1991, p. 45).

Assim como os indivíduos têm personalidades diferentes, cada empresa possui sua cultura própria, respondendo à implantação do CDC de formas distintas (ZÜLZKE, 1991, p. 62):

- Confronto: empresas que se irritam com o movimento de consumidores e são inflexíveis perante as mudanças sociais. Como solução, propõe-se a implantação de Departamento de Serviços a Consumidores (DSC); diminuição da intransigência, escutando-se mais os consumidores; atender os consumidores verificando que o faturamento não diminuiu e dialogar mais, pois a tensão tende a diminuir com os consumidores.
- Manipulação: empresas que conhecem como interagir com os consumidores, parecendo muito flexíveis, afáveis e sedutores, porém não estão dispostas a mudar de fato e até desenvolvem táticas para enfraquecer legislações, pois o consumidor só existe para lhes fornecer sugestões que aumentem o faturamento. Não parece haver muitas sugestões para esse tipo organização, uma vez que os próprios profissionais necessitarão amadurecer para entrar em uma negociação “ganha-ganha”.
- Passividade: empresas que preferem deixar a decisão para os líderes de mercado, pois acreditam que as respostas virão lentamente.
- Adaptação Ativa: empresas mais flexíveis que procuram se adaptar às mudanças, possuindo um DSC e sendo mais proativas. O conceito de lucro é decorrente natural da filosofia de satisfazer os clientes e os consumidores. Contudo, observa-se que essa nova postura de mudança gera, por vezes, conflitos internos.
- Poder informal: empresas que possuem um DSC, mas que uma possível “estrutura informal de poder” validará ou não esse trabalho com aos clientes e os consumidores diante da estrutura organizacional (rígida ou não) existente.

Como apontado por Zülzke (1991), o CDC originou-se para assegurar a proteção ao consumidor, apesar de algumas culturas organizacionais o aceitarem parcialmente ou resistirem a sua aplicabilidade. E, como exemplo deste último comportamento, colocando-se em uma situação de “confronto” com os seus consumidores, citam-se as organizações do

ramo bancário, conforme ponderado por Dallagnol, Procurador da República no Paraná, que registrou que os contratos bancários parecem não se submeter às normas que protegem os consumidores, há uma distorção entre os interesses dos fornecedores e dos clientes, apoiando-se no argumento desse autor: “[...] área da economia em que se vê tamanha desproporção de forças entre as partes contratantes” (DALLAGNOL, 2002. p. 2).

Os pressupostos apontados levam a crer que o assunto sobre os aspectos legais referentes aos direitos e deveres dos consumidores e fornecedores de produtos e serviços, no Brasil, parece estar ainda em desenvolvimento, podendo possuir outros ramos que apresentem situações de confronto entre o interesse das partes envolvidas, fato que deve ser levado em consideração quando se estuda os Momentos da Verdade no atendimento aos clientes das organizações.

2.2.4.2 Cliente Interno

Além dos aspectos estudados da participação dos clientes externos nos episódios de Momentos da Verdade em um ciclo de serviços, nota-se que os clientes internos também desempenham um papel importante, aspecto a ser estudado ao longo deste item.

Como clientes internos pode-se interpretar todos os funcionários ou colaboradores (locados internamente ou não nas instalações) que representam uma organização quando nos diferentes episódios de atendimento a clientes externos. Esse atendimento poderá ser efetuado de forma direta (pessoalmente), indireta (Internet, telefone, cartas etc.) ou por meio de terceirização de atividades (serviços de cobranças, estacionamento, manutenção etc.).

Nas publicações pesquisadas, percebeu-se que os autores da área de administração enfocam os clientes internos sob duas óticas distintas: Marketing Interno e Recursos Humanos.

Embora algumas dessas citações sejam similares, neste tópico o enfoque se voltará a abordagem relacionada ao estudo dos Momentos da Verdade no atendimento aos clientes. Os aspectos teóricos voltados à área de Recursos Humanos, especificamente, estão indicados no item “2.3.3 Gestão de Pessoas”, inserido no contexto acerca do estudo das organizações.

Quer seja em organizações industriais ou de serviços, a área de Recursos Humanos parece não reconhecer a importância estratégica que possuem os clientes internos, uma vez que os gastos com as pessoas são considerados custos e não investimentos. Essas pessoas tornam-se

essenciais e são “recursos-chave” nas organizações, pois podem interpretar o que ocorre no mercado, podem diferenciar o ajuste necessário entre o produto e as necessidades dos consumidores, sendo “a ‘face’ da organização de serviços nos ‘momentos da verdade” (NORMANN, 1993, p. 78-79).

Se uma organização se propõe a desenvolver uma política de satisfação ao consumidor, todos os funcionários necessitam ser sensibilizados de forma suficiente e possuir autoridade na sua área de atuação para dar respostas coerentes e criativas aos clientes, que estejam em sintonia com a estratégia traçada. Para tanto, Zülzke (1991, p. 68-75) sugere que essas organizações, independente do ramo de atuação, reflitam sobre alguns aspectos que são vitais para não amargar perdas de clientes e lucro, tais como: (1) definir um consenso com a direção sobre a estratégia da empresa; (2) formular políticas coerentes que vão ao encontro dessa estratégia; (3) instituir um processo de comunicação, cujos valores estejam explícitos para a ação de gestores, funcionários e terceiros, além de serem coerentes entre o discurso da direção e a postura do pessoal desses dirigentes; (4) Predispor-se a rever paradigmas e mudanças; (5) Rever a pirâmide hierárquica e a estrutura administrativa; (6) Efetuar investimentos necessários a essa implementação.

Essa autora cita a postura inflexível de Jan Carlzon, Presidente da SAS, diante dos gestores que têm uma linha gerencial exclusivamente analítica, quando a opção estratégica deve ser a satisfação do cliente, em que a “emoção, intuição e criatividade” devem fazer parte da percepção do cliente, obtidas no Momento da verdade, situação em que ele se manifesta espontaneamente. Esse novo conceito de autoridade hierárquica redefine o “papel do chefe” que deve ser um “líder funcional, intimamente ligado às crenças e valores do elemento humano” (ZÜLZKE, 1991, p. 73).

Como defensora da implantação do DSC nas organizações, Zülzke (1991, p. 103-104) salienta que os gestores dessa nova área devem ser responsáveis e “facilitar a relação funcional das áreas de interface”, atentando para: a organização dos fluxos internos entre as áreas de interface; distribuição das informações de forma clara, a fim de que todos possam atuar com informações concretas; possibilitar as possíveis contestações e os confrontos explícitos entre os distintos grupos (setores) internos envolvidos, objetivando ajustar as funções à meta de atender e satisfazer os clientes. E, nessas relações interdepartamentais, à medida que as ações complementares das pessoas dos setores internos se somam, não se anulando por meio de

atuações antagônicas, a organização pode passar a contar com a sinergia para os resultados desejados.

O uso eficaz e o aproveitamento das habilidades dos clientes internos devem ser uma variável relevante para qualquer organização, uma vez que na prestação de serviços essas pessoas constituem uma parte fundamental para o sucesso das operações, além do comportamento desses ser parte integrante do processo de serviços, já que influenciam na percepção dos clientes em relação ao serviço prestado, principalmente quando se verifica a necessidade de qualificação técnica da mão-de-obra envolvida (GIANESI, CORRÊA, 2006, p.144).

De acordo com Ganesi e Corrêa (2006, p. 145-146), os gestores dos clientes internos devem ser cientes da importância de selecionar, treinar, motivar, avaliar e recompensar todos os envolvidos no processo, levando em consideração tanto os funcionários do *front office* (têm contato direto com o cliente) como aqueles de *back room* (não têm definida em suas atribuições o contato direto com os clientes, mas devem ser desenvolvidas habilidades interpessoais para interagir com os colegas de trabalho e outros clientes internos), sendo esta a forma ideal para se obter o sucesso do serviço, procurando atender “não só às expectativas dos consumidores, mas também às expectativas dos funcionários”.

Como exemplo de gestores preocupados com o resultado da atuação dos clientes internos, referenciam-se as argumentações de Vavra (1993, p. 120) sobre “os fatores qualitativos de satisfação de contatos dos clientes com as organizações”, considerações que alguns especialistas e empresas voltadas a “clientes” denominaram por “técnica do incidente crítico” (procedimento que coleta episódios ocorridos nas interações entre clientes e as organizações). Como forma de obter padronização nos julgamentos obtidos nesses atendimentos, esses episódios foram organizados para a realização em conglomerados (*clusters*), em que os contatos foram definidos como “Incidentes”, com resultados de satisfação ou insatisfação dos clientes externos, com vista a se analisar o resultado do serviço global para a empresa.

Bitner, Booms e Tetreault (*apud* VAVRA, 1993, p. 120) aplicaram essa técnica em uma amostra de 375, resultando em 719 incidentes, que foram “bastante decepcionantes”, pois a maior incidência de resultados ficou a cargo das seguintes situações: “[...] funcionários contribuíram para o fracasso da prestação de serviços” e apenas em 50% das vezes “[...] o funcionário foi hábil para fazer o serviço”.

Contudo, outra pesquisa elaborada por Berry, efetuada com 14 empresas norte-americanas prestadoras de serviço (de porte significativo e relevância internacional), mostrou resultados positivos, uma vez que disponibilizam para os seus clientes internos uma política diferenciada (de atrair, motivar, reter excelentes funcionários com ótimos serviços e benefícios oferecidos, além de dispor de um sistema de saber ouvir e fidelizar, a exemplo do praticado pela empresa USSAA, uma das organizações pesquisadas). O Sr. Wilson Bill Cooney (*apud* Berry, 2001), *Chief Executive Officer* (CEO) das operações de seguros de propriedade e acidentes da USSAA, chama essa ação de “cadeia de fidelidade”, em que atesta:

Se você não cuidar dos funcionários, eles não podem cuidar dos clientes. Damos aos funcionários tudo de que precisam para ficarem contentes e totalmente cativados por estarem aqui. Se estiverem descontentes, não teremos clientes satisfeitos no longo prazo... Devemos nos importar com os clientes. Se não o fizermos, estamos no negócio errado. Nossos membros serviram no nosso país e queremos servi-los. Tratamos os clientes com seriedade. Sempre nos perguntamos: “Qual o impacto disso em nossos membros?” (*apud* BERRY, 2001, p. 35).

Para manter um nível mínimo na qualidade do serviço oferecido, Albrecht expõe que um dos fatores é ajudar e estimular o pessoal da linha de frente a se concentrar no cliente, entendendo cada situação, pensamento e necessidades desse, o que resulta em um aumento da percepção do cliente, levando-o a julgar que o serviço é de qualidade superior e passar essa informação a outras pessoas, voltando a comprar mais, inclusive. Contudo, os gestores não devem se iludir que campanhas motivacionais simplistas para os funcionários, envolvendo vídeos com “estréia” do presidente, *jingles* acompanhados por músicas trarão os resultados esperados. Esses eventos apenas servem como “pontapé inicial” e fracassam, normalmente, pois não possuem programa de acompanhamento e os funcionários os vêem como entretenimento apenas. Só podem se tornar válidas se usados em momentos oportunos, em uma cultura e em clima propícios, em que a organização está comprometida de forma integral, apoiando os resultados desejados, “sem insultar a inteligência dos funcionários [...] sem ensiná-los coisas triviais como sorrir para o cliente” (ALBRECHT, 1998, p. 41-64).

De acordo com Kotler, se os departamentos de uma empresa trabalharem conjuntamente para atender aos interesses dos clientes externos, tem-se o “Marketing Integrado”. Contudo, não são todos os funcionários que são treinados e motivados para atuar de forma satisfatória com os clientes.

O Marketing Integrado pode atuar em dois níveis: executar as funções de marketing (propaganda, preço, gerência de produto, pesquisa, atendimento a clientes etc.) e ser incorporado por outros departamentos, pois a orientação para o cliente deve abranger toda a empresa e não somente a área de marketing em si. Para estimular esse trabalho em equipe em todos os departamentos, a empresa deve adotar o marketing interno (contratando, treinando, motivando os funcionários que “desejem atender bem os clientes”), invertendo o organograma tradicional (colocando no seu topo os funcionários da linha de frente e os clientes), antes mesmo do marketing externo (que objetiva satisfazer outros públicos que não os diretamente relacionados com a organização), sendo esta a forma segura de garantir os resultados (KOTLER, 2000, p. 44).

O termo Marketing Interno é conhecido também como *Endomarketing*[®], palavra registrada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e introduzido de forma pioneira no Brasil, na década de 70, pelos professores Saul F. Bekin e E. Beirod, firmado como conceito somente na década de 90 (*apud* GRÖNROOS, 2003, p. 405; TÉBOUL, 2002, p.35).

Conforme Grönroos (2003, p. 406-412), o “*Endomarketing* é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes”, em que esses últimos devem ficar satisfeitos no ambiente de trabalho, relacionando-se bem com seus colegas (todos os níveis hierárquicos), com o empregador e com a própria organização, salientando que não significa a mesma coisa que Gestão de Recursos Humanos, pois, embora tenham muito em comum, seu objetivo é capacitar os funcionários para a orientação a clientes, por meio da gestão da atitude e das comunicações. Um *Endomarketing*[®] implementado de forma correta fará com que a Gestão de Recursos Humanos trabalhe em conjunto, em um processo contínuo, objetivando incrementar os relacionamentos internos, independentes do nível hierárquico, para que, motivados, atendam de uma maneira ímpar os clientes internos e externos, dispondo de habilidades, conhecimentos e total suporte para desempenho de suas atividades.

2.3 Organizações

Diante do estudo dos Momentos da Verdade no atendimento a clientes, conhecer e registrar alguns conceitos acerca do sistema organizacional se torna indispensável, pois esse está diretamente relacionado aos mesmos. Para tanto, entre as publicações pesquisadas, foram

selecionadas algumas considerações sobre a composição e os fatores desse sistema organizacional, que estão comentados na seqüência.

Para fins legais brasileiros, uma organização (inscrita no Registro Público de Empresas Mercantis e no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ) pode ser classificada como Pessoa Jurídica de Direito Privado com controle, direto ou indireto, por:

- pessoa física ou grupo de pessoas físicas, domiciliadas e residentes no Brasil, cujo poder de decisão está garantido à maioria do capital votante representado pela participação societária nacional, devendo ser sediada no Brasil ou
- empresário individual, com atividade produtiva (BNDS, 2007).

Para Morgan (1996, p. 4), as organizações podem ser conceituais de formas diferentes, inclusive por meio de metáforas, tais como:

- máquinas: organização burocrática; feita de partes que se interligam, em que cada uma desempenha um papel definido para o funcionamento do todo;
- organismos: administrar as "necessidades" da organização e as relações com o ambiente;
- cérebros: responsável pelo processamento de informações, aprendizagem e inteligência;
- culturas: realidades desenvolvidos por meio de um conjunto de idéias, valores, normas, rituais e crenças;
- sistemas políticos: baseadas em vários princípios políticos, legitimando os distintas regras, fatores específicos;
- prisões psíquicas: os pensamentos das pessoas geram armadilhas para elas mesmas, gerando preocupações concebidas no inconsciente;
- fluxo e transformação: compreensão da lógica de mudança, a qual dá forma à vida social;
- instrumentos de dominação: processo de dominação de algumas pessoas sobre as outras, que formam os aspectos potencialmente exploradores dentro de uma organização.

As organizações precisam ser administradas e são compostas por pessoas, recursos (físicos, materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos etc.), realizando a produção de bens e serviços, cujas características são heterogêneas e diversificadas; de porte, estrutura e objetivos diferentes, podendo ser lucrativas (empresas) ou não-lucrativas (exército, igreja, serviços públicos, filantrópicos etc.), podendo inclusive mudar ao longo do tempo (CHIAVENATO, 2005, p. 1).

2.3.1 Estrutura Organizacional

2.3.1.1 Modelos Tradicionais

Os conceitos acerca da estrutura organizacional evoluíram ao longo do tempo e algumas teorias atuais se apoiaram nesses princípios para aprimorar os seus construtos.

No final da década de 50, Chandler (1962, p. 17) definiu que estrutura é o *design* de uma organização, por meio do qual essa é administrada, possuindo dois aspectos importantes: (1) comunicação e autoridade e (2) informação e fluxo de dados. Essas últimas figuram entre as linhas da comunicação e autoridade, garantindo a coordenação, a avaliação e o planejamento necessários para se atingir os objetivos básicos empresariais. A estrutura, por sua vez, deve seguir a estratégia e, após esse autor ter analisado várias empresas grandes nos Estados Unidos, propôs multidivisões para organizações de porte, originando as divisões como forma de atingir a eficiência.

Como uma inovação, afora da escola clássica e comportamental, têm-se as considerações de Lawrence e Lorch (1973, p. 41): observaram que empresas mais eficientes, que atuavam em um ambiente mais dinâmico, conseguiam que seus departamentos mantivessem o comportamento e o pensamento diferenciado para atender às exigências do mercado, tendo concomitante um posicionamento de integração entre eles que assegurasse a eficiência do desempenho das atividades.

Em relação ao *design* organizacional, Galbraith (1977, p. 3) examina o conceito de organização:

[...] nós podemos dizer que as organizações são compostas de pessoas e grupos de pessoas para alcançar algum objetivo em comum por meio da divisão do trabalho, integradas por processos de decisões baseados em informação, continuamente através do tempo.

Para esse autor, o *design* da organização deve estar relacionado ao processo decisório trazendo uma coerência entre propósitos e objetivos (para qual a organização existe), divisão do trabalho em subtarefas e sua coordenação e a gestão de pessoas (executarão o trabalho). Entretanto, a empresa necessita conhecer o que efetivamente domina (mercado alvo, produto,

localização, tecnologias etc.), bem como suas metas. Essas metas, por sua vez, deverão ser decompostas em tarefas factíveis aos funcionários; seleção de pessoas e, por último, instituir política de remuneração, buscando coerência entre todos os elementos.

Em adição, Galbraith e Lawer (1995, p. 7) afirma que a estrutura organizacional tem como tarefa determinar a estratégia de diversificação da organização e, posteriormente, deve alinhar sua estrutura, seus processos e suas práticas, tornando-os compatibilizados com essa estratégia.

Para Gibson, Ivancevith e Donnelly (1981, p. 236-237), o *design* organizacional é:

[...] o processo pelo qual os administradores criam uma estrutura de tarefas e de autoridade. O processo é uma decisão pela qual os administradores avaliam os benefícios relativos a tarefas e estrutura de autoridade ... a estrutura é o conjunto de relações relativamente fixas, resultante do processo decisório anterior.

Essa estrutura organizacional envolve: (1) definição de tarefa - divisão da tarefa total em tarefas menores; (2) departamentalização - recombinar as tarefas individuais e em grupo (reagrupamento); (3) amplitude de controle - tamanho do grupo e (4) delegação - distribuir a autoridade entre as tarefas ou grupo de tarefas, conforme esses autores.

Para Robbins (2005, p. 350), as organizações possuem estruturas diferentes que impactam diretamente as atitudes e os comportamentos de seus funcionários, estruturas que passam a ser responsáveis pela definição da forma pela quais as tarefas devem ser efetivadas, como são distribuídas, agrupadas e coordenadas pelos funcionários.

Quando os executivos esboçam a estrutura necessária às suas organizações, torna-se indispensável ter em mente seis elementos básicos (ROBBINS, 2005, p. 350-356):

- a) Especialização do Trabalho - tarefas subdivididas em funções isoladas (“divisão do trabalho”), executadas de forma padronizada, com especialização dos trabalhadores e maior produtividade;
- b) Departamentalização - agruparam-se as atividades: as tarefas comuns podem ser coordenadas e as funções desempenhadas podem ser separadas em departamentos específicos (engenharia, contabilidade, produção etc.), derivando em uma maior eficiência;

c) Cadeia de Comando - até a década de 70 o comando possuía uma linha única de autoridade (“topo da organização até o escalão mais baixo”), determinando quem se reportava a quem e utilizando-se dois conceitos: autoridade e unidade de comando. Autoridade se refere aos direitos de uma posição administrativa (dar ordens e esperar que sejam executadas), um grau de autoridade que permite realizar as atividades de sua responsabilidade, onde cada pessoa possua apenas um superior para se reportar diretamente. Com a autonomia dos funcionários, a reconhecida formação de equipes autogerenciadas, multifuncionais e novos modelos estruturais com chefia múltipla, esses princípios de cadeia de comando, autoridade e unidade de comando têm menor importância nas organizações, uma vez que funcionários de escalões mais baixos podem se comunicar entre si, sem a necessidade de uso dos canais formais.

d) Amplitude de Controle - quantidade de escalões de chefia que uma organização terá, quanto maior a sua amplitude mais complexa se tornará a organização, algo difícil de conduzir, pois se houver muitos funcionários a eficácia será reduzida, prejudicando o desempenho desses, pois o chefe não conseguirá liderar todos; se a amplitude for pequena, um chefe para poucos subordinados, verificar-se-á desvantagens: onerosidade por permitir um aumento de pessoas nos escalões superiores, tornando a comunicação empresarial complicada, além de um controle rígido que desestimulará a autonomia dos funcionários;

e) Centralização e Descentralização - se os executivos tomarem todas as decisões e os funcionários de escalões inferiores apenas cumprirem as ordens expedidas, verificar-se-ão organizações centralizadas no comando. Organizações em que as decisões são levadas aos escalões mais baixos (mais próximos da ação/decisões) se observará uma maior descentralização, com soluções de problemas de forma mais rápida;

f) Formalização – um alto grau de padronização das tarefas: não permite autonomia de decisão (funcionários produzem sempre da mesma forma, com um resultado “consistente e uniforme”). Descrições explícitas de tarefas, grande quantidade de regras e procedimentos bem definidos acerca dos processos de trabalhos podem ser observados em organizações altamente formalizadas. Em contrapartida, em organizações onde há baixa formalização os funcionários possuem liberdade para decidir sobre o trabalho que estão executando. Essa autonomia individual passa a ser inversamente proporcional à programação do comportamento pela organização, quanto maior se verificar a padronização, menor será a interferência do funcionário sobre a forma como seu trabalho deve ser realizado, podendo eliminar a necessidade de os funcionários buscarem alternativas. Entretanto, nas organizações observam-se funções administrativas centralizadas e descentralizadas, diante dos diferentes objetivos de cada uma das empresas, conforme ressalta Robbins.

Para atender objetivos específicos de uma organização, pode-se instituir a departamentalização baseada em alguns critérios: (1) geográficos (territoriais) - instituídos em função de vendas etc.; (2) processo de produção - cada departamento é especializado em uma fase específica (fundição, modelagem, inspeção etc.) e (3) tipo de clientes - cada departamento será instituído de acordo com os problemas e as necessidades comuns dos demandantes, atendendo melhor ao interesse desses. Contudo, na última década, grandes organizações passaram a utilizar, conjuntamente, esses três tipos de departamentalização, permitindo que suas equipes ultrapassem “as linhas divisórias tradicionais”, adotando equipes multifuncionais, em razão de as tarefas se tornarem mais complexas, exigindo habilidades diversificadas de acordo com (ROBBINS, 2005, p. 353).

A esses argumentos somam-se às considerações de Oliveira (2000, p. 114), que definiu departamentalização como o agrupamento das atividades e dos recursos necessários afins (equipamentos, pessoal, financeiros etc.), utilizando-se um critério homogêneo nas unidades organizacionais, propondo sete formas de departamentalização (quantidade, territorial, produtos e serviços, clientes, projeto, matricial e mista).

Robbins (2005, p. 356) afirma que no mercado se verifica a existência de três modelos de estrutura organizacional, a saber:

- a) Estrutura Simples - baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, autoridade centrada em uma única pessoa e pouca formalização (mais freqüente em pequenos negócios, em que o proprietário é o mais relevante dirigente, com as seguintes vantagens: agilidade, flexibilidade, manutenção barata, responsabilidades claras);
- b) Burocracia - a padronização gera burocracia (tarefas muito rotineiras, efetuadas por especialistas, contendo regras e regulamentos muito formalizados, agrupadas em departamentos funcionais, verificando-se a autoridade centralizada, baixa amplitude de controle e processo decisório), possuindo, entretanto, algumas vantagens: realizar tarefas de forma eficiente (departamentos funcionais traz economia de escala), redução de equipamentos e pessoal, verificando-se a “oportunidade de ‘falar a mesma língua’ de seus colegas”, saindo-se bem com a executivos “menos talentosos”. Como desvantagem, tem-se: redução das decisões dos executivos, diante da quantidade dessas regras e desses regulamentos, diminuindo-se a tomada de decisão de funcionários experientes e inovadores, “abaixo da cúpula dirigente” (ROBBINS, 2005, p. 357), gerando conflitos, sobreposição de metas das unidades funcionais.

c) Estrutura Matricial - Combina dois tipos de departamentalização:

- Funcional

Vantagem: agrupar especialistas, minimizando o seu número e compartilhando recursos especializados entre os diversos produtos.

Desvantagem: dificuldade em coordenar as tarefas desses especialistas funcionais, levando-se em consideração os limites de orçamento e os prazos existentes.

- Por Produto

O agrupamento de especialistas facilita a coordenação de orçamentos e os prazos existentes, além de proporcionar a transparência na responsabilidade das tarefas relacionadas a cada um dos produtos da organização, observando-se a duplicidade de custos e atividades. Essa forma de departamentalização quebra com o “conceito de unidade de comando”, possuindo até mesmo uma dupla cadeia de comando em alguns casos, como, por exemplo, atender ao gerente do departamento funcional e ao gerente do produto (ROBBINS, 2005, p. 358). Outra vantagem é a obtenção de economia de escala (tanto no que tange ao oferecimento à organização de melhores recursos quanto a uma forma de garantir sua utilização mais eficiente) utilizando mais adequadamente as atividades de seus talentos, que geralmente são monopolizados por um departamento da organização.

Desvantagens: o desaparecimento da burocracia e a condução de se reportar para dois chefes, provocando confusões e ambigüidades, estimulando lutas pelo poder, estresse e insegurança dos indivíduos na organização.

Robbins complementa que, nas últimas décadas, em razão das tendências de redução de custos etc., têm-se observado amplitudes de controle maiores, propiciando: dinamização do processo decisório, incremento da flexibilidade, aproximação dos clientes e autonomia dos funcionários. Mas, objetivando garantir o adequado desempenho com essa amplitude, as organizações precisam investir em treinamento de seus funcionários para que conheçam bem suas atividades, aconselhando-se com os colegas no caso de dúvidas.

No que tange à amplitude de controle, Oliveira (2000, p. 200-203) afirma que à medida que um funcionário suba na estrutura organizacional a amplitude de controle se torna maior e, no mesmo nível hierárquico, poderá se verificar uma variação na amplitude administrativa, ou seja, há uma relação entre amplitude administrativa e níveis hierárquicos, uma vez que quanto menor o número de subordinados do chefe menor será o número de hierárquicos e vice-versa.

Os níveis hierárquicos representam o conjunto de cargos na empresa, com o mesmo nível de autoridade, sendo que o delineamento desses níveis parte do topo da pirâmide parando no momento em que as linhas hierárquicas atingem o nível das unidades organizacionais, não se alterando suas atribuições fundamentais e modificando-se, eventualmente, apenas seu vínculo com essas linhas.

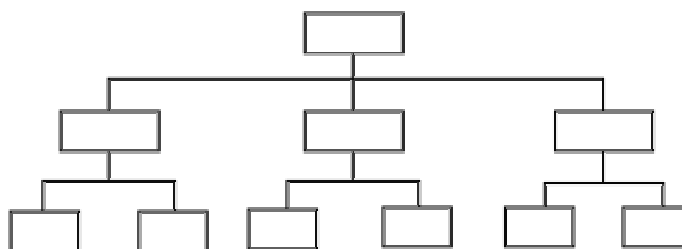
É importante que uma organização estabeleça de forma adequada sua estrutura, pois proporciona a ela algumas vantagens, conforme salientadas por Oliveira, (2000, p. 81): (1) identificação das tarefas necessárias; (2) organização das funções; (3) informações, recursos e *feedback* aos funcionários; (4) medidas de desempenho conciliáveis com os objetivos e (5) condições motivadoras.

A estrutura de uma organização pode ser visualizada, formalmente, por meio de representação gráfica denominada organograma, que permite identificar a hierarquia dos departamentos, seus responsáveis e suas relações funcionais (LACOMBE e HEILBORN, 2003, p.103).

Segundo a autora Kwasnicka (1995, p. 193 a 197), o organograma pode apresentar algumas vantagens, pois, por meio desse, é possível identificar e analisar funções importantes que estão em segundo plano, funções secundárias com grande relevância; funções em duplicidade ou mal distribuídas. Por outro lado, podem-se perceber também limitações, no que tange a mostrar as relações que devem existir e que não necessariamente podem corresponder à realidade; expressar o documentado em instruções e afins; deixar a desejar se os líderes passarem a exercer funções de comando que limitam a autoridade formalmente delegada.

A representação gráfica de um organograma para uma organização cuja estrutura é tradicional, proposto por Kwasnicka (1995, p. 194), está apresentada na Figura 1, a seguir:

FIGURA 7 – Representação Gráfica de um Organograma



Essa autora propõe também um organograma que permita às organizações uma estrutura com aumento da utilidade e conseqüente maior desempenho dessa representação gráfica, sugerindo que: (1) apresente a estrutura que opera atualmente e não a que as pessoas acreditam que deveria ser; (2) Os títulos do cargo apareçam nos quadros e se identifique o nome da pessoa que ocupa o cargo.

Em complementação à Kwasnicka, têm-se as considerações de Lacombe e Heilborn (2003, p.103), informando que há uma variedade de tipos de organograma que, usualmente, mostram os órgãos da estrutura organizacional, o seu posicionamento hierárquico, a sua interdependência e os canais de comunicação existentes entre eles.

De acordo com Lacombe e Heilborne, um organograma pode ser representado por meio de: (1) barras - retângulos a partir de uma base vertical, na qual o tamanho desse é proporcional à importância da autoridade que o representa; (2) setores - círculos concêntricos, os quais representam os diversos níveis de autoridade a partir do círculo central, em que se localiza a autoridade maior da empresa; (3) radial (circular) – tem o objetivo de mostrar o macrossistema das organizações componentes de um grande grupo empresarial; (4) lambda - apresentam, apenas, grupos de órgãos que possuam características comuns; (5) bandeira - apresentam grupos de órgãos que possuem uma missão específica e definida na estrutura organizacional, normalmente em quatro níveis; (6) Organograma Linear de Responsabilidade (OLR) - possui um diferenciador em relação aos demais organogramas, pois a sua preocupação não é apresentar o posicionamento hierárquico, mas sim o inter-relacionamento entre diversas atividades e os responsáveis por cada uma delas; (7) informativo - apresenta um máximo de informações de diversas naturezas relacionadas com cada unidade organizacional da empresa; (8) clássico (vertical, retangular) - é o mais completo, o mais usual, permitindo melhor entendimento da representação orgânica de uma empresa, inclusive por pessoas leigas. Demonstra os órgãos de decisão, de assessoria e operacionais e o posicionamento hierárquico.

2.3.1.2 Modelos Novos

Mais recentemente, alguns estudiosos registram que já se verificam algumas mudanças nas estruturas organizacionais atuais. Aldrich (2000, p. 114), por exemplo, comenta que as estruturas tradicionais estão sendo renunciadas, uma vez que se pode verificar inflexibilidade, ausência de suporte para a contribuição individual e concentração demasiada nas operações internas.

Competir mais eficazmente no mercado, nas duas últimas décadas, é um fato que motiva os dirigentes na busca de novas alternativas de estrutura organizacional, conforme referenciado por Robbins (2005, p. 359), que cita como exemplo:

a) Estrutura em Equipe - equipes como meio principal de coordenação, a qual demonstra as barreiras entre os departamentos e “descentraliza o processo decisório”, requerendo que os funcionários sejam tanto generalistas como especialistas. Em empresas pequenas, a estrutura de equipe pode definir a organização inteira, mas em maiores se encontra uma burocracia típica ao mesmo tempo em que se consegue a flexibilidade proporcionada por essas equipes;

b) Organização Virtual - uma empresa de pequeno porte que terceiriza sua maior parte das funções de negócios, sendo altamente centralizada, com pouca ou quase nenhuma departamentalização, permitindo contar também com talentos adaptados a cada projeto da organização, mesmo que não façam parte do quadro de funcionários estáveis. Se a estrutura virtual for adotada por uma grande empresa isso será feito para “terceirizar a manufatura” (ROBBINS, 2005, p. 360), incrementando o faturamento sem a necessidade de uma estrutura fabril própria. Essas organizações virtuais estão criando uma rede de relacionamentos que permita utilizar uma prestação de serviço de manufatura, distribuição, marketing ou outra qualquer, em que se possa fazer o mesmo serviço de uma melhor e mais barata forma, contrastando-se com a burocracia típica, que possui diversos níveis gerenciais e em que o controle se procede por meio da propriedade. Sua principal vantagem é flexibilidade, idéias novas, baixo investimento e a desvantagem da estrutura virtual é a redução do controle efetuado pelos dirigentes sobre os “pontos-chave do negócio”;

c) Organização sem Fronteiras - a eliminação da cadeia de comando é um fator a ser buscado por uma organização sem fronteiras, com amplitude ilimitada e substituindo-se os departamentos por equipes autônomas. Como esse modelo se apóia na tecnologia da informação, por vezes é conhecido por “organização de formato -T” (baseada em tecnologia). A administração de uma organização pode “achatar” uma hierarquia, desde que remova as fronteiras verticais (ROBBINS, 2005, p. 361), em que os cargos e o status perdem

importância. Paralelamente, as equipes multihierárquicas (altos, executivos, gerentes de nível médio etc.), as práticas de tomada de decisões participativas e o uso das avaliações de desempenho de 360 graus (todos podem avaliar o desempenho de um funcionário) são outras realizações que também podem eliminar essas barreiras. Em relação às fronteiras horizontais (dificuldade de interação entre funções, linhas de produtos e as unidades) podem ser reduzidas substituindo-se os departamentos funcionais por equipes multifuncionais, organizando-se atividades em torno de processos.

Uma organização sem fronteiras também supera barreiras externas (com clientes, órgãos de regulamentação, fornecedores etc.) e os próprios limites impostos pela geografia (globalização, telecomunicação etc.), o que implica se constituir também por computadores ligados em redes, possibilitando a comunicação entre as pessoas, por meio das fronteiras internas e externas, como exemplo o uso do correio eletrônico que permite centenas de informações compartilhadas simultaneamente.

Os autores Fenton e Pettigrew (2000, p. 3) analisaram várias teorias sobre estrutura organizacional, apontando alguns modelos que trazem uma proposta de mudança no foco de investigação teórica (observadas nas décadas de 60 e 70) e que vão ao encontro dos seguintes temas:

- a) globalização e seus limites de mudança - a tecnologia de informação apresenta-se como meio para atravessar as distâncias integrando atividades dispersas globalmente, focando-se processo de negócios (em detrimento às teorias sobre departamentos funcionais e suas performances) e integrando-se os escritórios centrais e as subsidiárias;
- b) organização na era do conhecimento – como conhecimento é a nova forma de vantagem competitiva, deve-se potencializar a criatividade individual coordenando esses conhecimento e, por sua vez, agregar valor nos produtos e serviços ofertados;
- c) redes e organização socialmente embarcada – preocupar-se com o comportamento dentro e entre empresas, administrando-se relacionamento, cooperação e confiança; procurando-se, ainda, formar alianças, *joint-ventures*, consórcios e terceirizações.

2.3.1.3 Diferenças Estruturais e Competitividade

Como exemplo de um “modelo mecanicista”, tem-se uma estrutura burocratizada, com muita departamentalização e formalização, limitação de informações e baixa participação no processo de decisão por parte dos escalões inferiores. O “modelo orgânico”, por sua vez,

(ROBBINS, 2005, p. 362) se parece com a organização sem fronteiras, pois é achatado, utiliza-se de equipes multifuncionais e multihierárquicas, com baixa formalização, possuindo uma grande rede de informações e envolvendo os funcionários de escalões mais baixos no processo de decisão. Tais diferenças podem ser determinadas em razão da forma de estrutura das organizações mediante:

a) Estratégia - os modelos estratégicos atuais enfocam três dimensões da estratégia a serem seguidas por uma organização: (1) inovação – orientação para novidades realmente singulares, necessitando da flexibilidade da estrutura orgânica; (2) minimização de custos – limita os gastos, inclusive os de inovação desnecessárias, reduz o preço de venda de produtos básico buscando a eficiência e a estabilidade verificadas na estrutura mecanicista e (3) imitação - capitaliza as vantagens das duas anteriores, minimizando riscos (por meio de controles rígidos) e maximizando lucros (entrando em novos mercados depois de ter verificado a viabilidade desses por meio do teste dos “inovadores”); copiam-se as idéias dos inovadores e fabricam-se artigos em massa, desde que os concorrentes demonstrem que há mercado para os produtos oferecidos.

b) Tamanho - o tamanho de uma organização influencia sua estrutura, tal que nas grandes organizações (mais de 2000 empregados) verificam-se mais especialização, departamentalização, níveis verticais, regras e regulamentos em relação às empresas de pequeno porte. Salienta-se que não é linear essa regra, pois o tamanho afeta a empresa de forma decrescente, ou seja, diminui à medida que a organização se expande (ROBBINS, 2005, p. 363).

c) Tecnologia - os meios pelos quais as organizações transformam insumos em resultados definem a terminologia tecnologia, cada organização possui uma tecnologia para converter seus recursos financeiros, humanos e físicos. O que diferencia essa tecnologia nas organizações é se essas atividades são: (1) rotineiras (automatizadas, padronizadas), associadas às estruturas mais verticalizadas e departamentalizadas, existência de regras, descrição de tarefas e centralização, entre outras formalidades e (2) não-rotineiras (personalizadas), associadas ao conhecimento de especialistas e à delegação de autoridade decisória, podendo ser moderada perante o grau de formalização. Entretanto:

se essa formalização for alta, a “tecnologia rotinizada poderá ser acompanhada de descentralização. Assim podemos prever que a tecnologia rotinizada leva à centralização, mas apenas quando a formalização é baixa (ROBBINS, 2005, p. 364).

d) Ambiente - instituições ou forças externas que têm o poder de afetar o seu desempenho compõem o ambiente de uma organização (clientes, fornecedores, concorrentes etc.). Portanto, a estrutura de uma organização é afetada pelo seu ambiente, em que se pode verificar: (1) ambientes estáveis, com poucas forças em mutação ou (2) ambientes instáveis, em que se presenciam mudanças rápidas, tais como: legislação, preferência dos consumidores etc., gerando incertezas que podem ameaçar a eficácia da empresa, onde os executivos procurarão meios de minimizá-las. Uma das formas de reduzir essa incerteza ambiental é ajustar a estrutura organizacional.

De acordo com Robbins (2005, p. 365), identificaram-se três dimensões no ambiente de uma organização: (1) Capacidade - o grau que o ambiente consegue sustentar o crescimento, ou seja, em ambientes ricos e em crescimento se reproduzem recursos abundantes, que ajudam a organização em períodos de escassez. Essa capacidade abundante permite que a organização cometa erros; (2) Volatilidade - pode-se capturar o grau de instabilidade em uma dimensão volátil, pois “onde existe um alto grau de mudança previsível” se constata um ambiente dinâmico, o qual atrapalha os executivos nas previsões sobre as probabilidades acerca das decisões assertivas e (3) Complexidade - o grau de heterogeneidade e de concentração dos elementos permite a avaliação do ambiente: simples são homogêneos e concentrados ou complexos são heterogêneos e dispersos.

Ambientes dinâmicos, complexos e com características de escassez se confrontam com uma incerteza maior, pois o erro tem pouco espaço, conta-se com a imprevisibilidade, além de um conjunto de fatores para atentar, o que exige uma estrutura mais orgânica. Em contrapartida, ambientes mais abundantes, estáveis e simples são mais adequados a uma estrutura mais mecanicista.

Para Porter (1989, p. 7) há uma relação entre vantagem competitiva e estrutura organizacional, uma vez que essa vantagem se apóia no valor que uma organização cria para os seus clientes, analisando-se para tanto as atividades executadas por essa.

O conceito de cadeia de valor instituído por Porter (1989, p. 31) salienta a necessidade de se separar as atividades relevantes da empresa, a fim de se compreender a composição dos custos e as fontes de diferenciação, afirmando que “uma empresa possui vantagem competitiva executando essas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou superior do que a concorrência”. Para esse estudioso, “valor” significa a soma que os

compradores estão dispostos a pagar e a cadeia de valor representando o montante total, compondo-se de margem e atividade de valor, que se dividem por sua vez:

- Atividades Primárias, voltadas à criação dos produtos e à sua transferência ao comprador, divididas em: (1) logística interna; (2) operações; (3) logística externa; (4) marketing e vendas e (5) serviços;
- Atividades de Apoio, para sustentação das atividades primárias e a si mesmas, dividindo-se em: (1) aquisição (matérias-primas e afins); (2) desenvolvimento de tecnologia; (3) gerência de recursos humanos e (4) infra-estrutura da empresa (finanças, jurídico etc.).

De acordo com esse teórico, “uma estrutura organizacional que corresponde à cadeia de valores irá melhorar a habilidade de uma empresa para criar e sustentar uma vantagem competitiva” (PORTER, 1989, p. 35). Para tanto, é importante delinear essa estrutura organizacional ajustando-a as fontes de vantagem competitiva, instituindo-se a coordenação adequada e as ligações necessárias com os fornecedores, os canais e os clientes.

Salienta-se que essas considerações de Porter foram contestadas por Normann (1993, p. 48-49), conforme informação registrada no item “2.2.4.2.3 Relacionamento com Cliente Externo”.

As estruturas organizacionais observadas na Administração mudam ao longo dos anos, em razão das condições e das circunstâncias da sua época. Entretanto, Galbraith e Lawler (1995, p. 5) argumentam que estrutura organizacional é a junção dos conceitos da própria organização e da escolha estratégica, ou seja, um processo de decisão em que se releva o modo de divisão de trabalho (e a coordenação entre os setores) e as pessoas que executarão o trabalho, como forma de obter coerência entre os objetivos e propósitos definidos.

2.3.1.4 Fator Humano e os Modelos Organizacionais

Quando se inicia uma reflexão sobre os efeitos da estrutura organizacional sobre o comportamento dos funcionários, torna-se importante não se proceder a generalizações e considerar as diferenças individuais existentes em cada empresa, conforme informa (ROBBINS, 2005, p. 366-367), analisando-se os seguintes fatores:

1. Amplitude de Controle - obtém-se maior produtividade, mas poderá se verificar a redução da satisfação dos trabalhadores, ignorando-se as diferenças dos indivíduos, assim como o tipo de trabalho que cada pessoa realiza. Essa insatisfação gera uma queda na produtividade, fato

este registrado mais recentemente que nas últimas décadas, pelo fato de os trabalhadores terem se tornados mais educados e desejosos de atividades que sejam recompensadas.

Embora uma parcela da força de trabalho ainda prefira a rotina e a repetição de trabalhos superespecializados, a outra parte possui um comportamento negativo a essa especialização, aparecendo em carreiras com alta qualificação, desejando crescimento pessoal e diversidade. Mas, recentes pesquisas não indicam uma evidência concreta nessa relação de amplitude de controle do desempenho do funcionário, motivo pelo qual é indispensável atentar para as diferenças individuais.

2. Centralização - participar do processo decisório de uma organização descentralizada é um fato que se relaciona à satisfação dos funcionários. Mas, no que se refere às pessoas com baixa estima, salienta-se que essa insegurança diante de suas próprias habilidades irá propiciar situações de compartilhamento das decisões, o que pode parecer contraditório.

Portanto, para se maximizar o desempenho e a satisfação dos funcionários, as diferenças individuais (cultura nacional, personalidade, tarefa e experiência) devem ser levadas em consideração, ressaltando que:

As pessoas não selecionam seus empregadores de maneira aleatória. Existem evidências substanciais de que os indivíduos são atraídos, selecionados e permanecem em organizações que se ajustam às suas características pessoais. Os candidatos que preferem a previsibilidade, por exemplo, provavelmente buscarão emprego em estruturas mecanicistas, enquanto os que gostam de autonomia tenderão mais para os modelos orgânicos. Dessa forma, os efeitos da estrutura sobre o comportamento do funcionário são indubitavelmente reduzidos quando o processo de seleção facilita a adequação das características individuais com as da organização (ROBBINS, 2005, p. 368).

Por meio do trabalho das pessoas é que uma organização consegue atingir os seus objetivos, portanto uma eficiente estrutura depende de sua qualidade intrínseca, do valor e da integração das pessoas sob sua organização (OLIVEIRA, 2000, p. 100). Logo, para se desenvolver uma estrutura organizacional eficiente, é necessário levar em consideração o comportamento e o conhecimento das pessoas que desempenharão as funções que lhes forem destinadas.

2.3.2 Cultura Organizacional

Até meados da década de 80, as organizações controlavam e coordenavam um grupo de pessoas de uma forma racional, possuindo níveis verticais, departamentos, relação de autoridade etc. Mas, assim como as pessoas, as empresas possuem personalidade própria podendo ser rígidas, hostis, conservadoras ou flexíveis, apoiadoras e inovadoras,

desempenhando um papel cultural que influencia a vidas dos funcionários da organização, (ROBBINS, 2005, p. 374). Todavia, esse autor salienta que “a origem da cultura como variável independente que afeta as atitudes e o comportamento dos funcionários remonta há mais de 50 anos, a partir da noção de institucionalização”, adquirindo imortalidade, redefinindo seus objetivos ao longo do tempo e produzindo uma compreensão comum nos membros da organização acerca do comportamento adequado e significativo.

2.3.2.1 Conceitos, Tipos e Diferenciações

Para Robbins (2005, p. 375), comportamento organizacional:

[...] se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza. As pesquisas sugerem que existem sete características básicas que, em conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização:

1. *Inovação e assunção de riscos.* O grau em que os funcionários são estimulados a inovar e a assumir riscos.
2. *Atenção aos detalhes.* O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. *Orientação para resultados.* O grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.
4. *Orientação para as pessoas.* O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. *Orientação para a equipe.* O grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que indivíduos.
6. *Agressividade.* O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
7. *Estabilidade.* O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

A cultura organizacional atribui-se na forma de como os funcionários percebem suas características, como vêem a organização, não implicando se gostam dela ou não, tornando-se esse um conceito descritivo, pois se diferencia do que se refere à satisfação com o trabalho, que é voltada para a avaliação.

Embora com valores comuns, em uma cultura organizacional, pode haver subculturas, podendo coexistir uma cultura dominante e diversos nichos de subculturas, que se desenvolvem com alguns funcionários, departamentos, escritórios etc., refletindo problemas, situações ou experiência comuns desse grupo de pessoas (valores específicos). No entanto, surge uma interpretação (valor compartilhado) que representa os comportamentos apropriados e não-apropriados para a organização, tornando a cultura uma ferramenta poderosa para modelar o comportamento dos funcionários.

Para Edgar Schein (*apud* FLEURY, 1996, p. 21), cultura organizacional:

[...] é o conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Essa cultura para Schein pode ser aprendida em vários níveis:

- artefatos visíveis - ambiente organizacional percebido por meio do *layout*, modo das pessoas se vestirem, padrões de comportamento etc., análise que pode conduzir a equívocos, informações de fácil obtenção, mas de difícil interpretação, implicando o não-entendimento da lógica do comportamento do grupo;
- valores que governam o comportamento dos funcionários - ao se identificar esses se verificará que reportarão apenas uma idealização ou racionalização, ou seja, o que reportam ser a razão do comportamento;
- pressupostos inconscientes - se um comportamento se mostra adequado para solucionar um problema, transforma-se esse valor em um pressuposto inconsciente, determinando a forma como os funcionários passarão a perceber, pensar e sentir na organização.

As culturas podem ser diferenciadas em fortes ou fracas, variável que impacta sobre o comportamento das pessoas na organização. Na cultura forte os valores são acatados, compartilhados, gerando um clima interno de controle comportamental alto. Nessas organizações se observam “lealdade e compromisso organizacional”, qualidades que reduzem a rotatividade de funcionários na organização e nota-se a formalização, que se intensa produzirá “previsibilidade, ordem e consistência”, fato esse absorvido pelos funcionários que a aceitam, dispensando a orientação freqüente dos seus superiores. Por outro lado, uma cultura organizacional fraca, os valores da organização não são compartilhados pelos funcionários (ROBBINS, 2005, p. 377), conceitos esses que também foram apreciados por Schein (1996) e Chiavenato (1999).

A cultura de um país também tem influência maior no comportamento dos funcionários do que a própria cultura organizacional, o que implica selecionar candidatos que se ajustem à sua

cultura dominante, mesmo que “atípicos em relação aos seus concorrentes” (ROBBINS, 2005).

2.3.2.2 Funções e Avaliações da Cultura

Algumas das funções da cultura organizacional são: propiciar a distinção entre uma empresa e outra; proporcionar um senso de identidade nos funcionários, facilitar o comprometimento sobrepondo-o aos interesses individuais; estimular a estabilidade do sistema social; dar sentido ao mecanismo que conta, orienta e dá forma às atitudes e ao comportamento dos funcionários.

A cultura organizacional define “as regras do jogo”; as transgressões cometidas são desaprovadas e punidas, a conformidade às regras promove a recompensa e a mobilidade ascendente, ganhando importância cada vez maior nos dias atuais. Conseqüentemente, é importante que a organização contrate funcionários que combine com a imagem dessa, uma vez que uma forte cultura apoiada por regras e regulamentos formais garantirá esse comportamento uniforme e previsível desejado (ROBBINS, 2005, p. 379).

Mas, há alguns resultados indesejáveis em uma cultura organizacional forte, que pode afetar sua eficácia, tais como a existência das seguintes barreiras: resistência a mudanças (por causa de valores compartilhados); diversidade (resistência à contratação de funcionários diferentes da maioria dos membros da organização - raça, sexo, deficiências etc., gerando uma contradição (cumprimento e aceitabilidade das regras da empresa *versus* impor a diferenciação) e aquisições e fusões (fracassos observados em razão da ausência de consideração no que tange à compatibilidade cultural, pois não houve interação), conforme Robbins (2005, p. 380).

2.3.2.3 Criação, Manutenção e Aprendizagem da Cultura

Os dirigentes de uma organização são os principais responsáveis sobre a cultura, pois possuem a visão de como a empresa deve ser, principalmente se, no início, seu tamanho for pequeno, pois influenciará os seus funcionários.

O processo de criação de uma cultura pode ocorrer de três formas: (1) contratam-se funcionários que pensem e sintam da mesma maneira que os fundadores; (2) socializam e

doutrinam os funcionários para que o comportamento seja de acordo com o desejado e (3) o comportamento do fundador age como modelo, encorajando os funcionários a introjetar seus valores, convicções e premissas (ROBBINS, 2005, p. 381).

A partir do estabelecimento de uma determinada cultura, é necessário fornecer aos funcionários experiências similares, cujo objetivo é o de mantê-la viva, da mesma forma, recompensando quem adota sua forma e penalizando os que a desafiam. Para a manutenção dessa cultura, torna-se indispensável atentar para: práticas de seleção; ações e comportamento dos dirigentes e métodos de socialização à organização.

A cultura organizacional pode ser transmitida aos funcionários de formas diferentes, sendo que as mais significativas são: (1) Histórias - narrativas efetuadas por executivos, funcionários etc.; (2) Rituais - repetição de atividades que reforça os valores da organização; (3) Símbolos materiais (carro, salas dos executivos etc.), para distinguir o grau de importância, igualdade etc. e (4) Linguagem - uma forma de identificação entre seus membros e que pode ser compreendida somente ao longo do tempo, funcionando como um padrão de entendimento entre a cultura e as subculturas.

O clima e o comportamento éticos dos funcionários de uma organização são influenciados pela cultura dessa, observando-se um alto padrão ético em que há “alta tolerância aos riscos, agressividade entre baixa e moderada e é voltada tanto para os fins como para os meios” (ROBBINS, 2005, p. 386). Nessas organizações, de elevado padrão ético, os executivos são incentivados a correr riscos e a inovar, desestimulando-se a competição excessiva e relevando-se, ainda, quais os objetivos alcançados e como foram concluídos.

O autor sugere uma combinação de práticas, que tem como objetivo a criação de uma cultura organizacional ética, a saber: (1) ser um modelo visível aos funcionários que observam o comportamento de executivos de alto escalão, fornecendo mensagens positivas; (2) comunicar expectativas éticas que podem ser efetivadas por meio da divulgação de um código de ética organizacional, estabelecendo-se regras que devem ser respeitadas pelos funcionários; (3) oferecer treinamento ético, por meio de seminários, *workshops* etc., que reforcem padrões de conduta desejável; (4) ser claro, recompensando as atitudes éticas e punindo as pessoas cujo comportamento transgrediu o código de ética da organização; (5) fornecer mecanismos formais de proteção (conselhos de ética, executivos encarregados etc.), a fim de que os

funcionários possam discutir os dilemas éticos, reportando transgressões sem medo de qualquer punição.

2.3.2.4 Cultura Voltada para os Clientes

O caminho para obter a lucratividade duradoura e a fidelidade dos clientes é instituir uma cultura organizacional voltada para os clientes. Para tanto, torna-se indispensável atentar para algumas variáveis, tais como (ROBBINS, 2005, p. 388-389):

- Funcionários - organizações voltadas para a qualidade do serviço ofertado contratam pessoas extrovertidas e amáveis, que atuam com liberdade (baixa formalização) para se adaptar às mudanças nas demandas dos clientes, com autonomia ampla para decidir fazer o que for preciso para agradar o cliente, sendo bons ouvintes e interpretando o que querem os consumidores;

- Ações da Administração - para que os funcionários atuem com competência, habilidade e disposição para solucionar os problemas dos clientes, sugere-se que os executivos planejem algumas ações para tornar a cultura organizacional mais voltada para o cliente:

- selecionar e contratar candidatos com características afins necessárias ao bom atendimento aos clientes (afabilidade, entusiasmo, atenção etc.), com uma personalidade voltada a pessoas, uma vez que estudos confirmam que essas posturas afetam positivamente a percepção que os clientes têm sobre a qualidade do serviço oferecido;

- treinar é uma opção para aqueles que não podem renovar a força de trabalho, instituindo programas freqüentes pelos quais os funcionários entenderão as expectativas dos dirigentes. Em paralelo, os novatos devem ser socializados dentro das metas e dos valores da organização, mesmo que já possuam atitudes amigáveis com os clientes;

- obter maior desempenho da estrutura, permitindo que os funcionários possam ter mais controle sobre a prestação de serviço oferecida, reduzindo, para tanto, as regras e os regulamentos existentes, pois, de acordo com Robbins, o cliente não quer ouvir “eu não posso resolver isso, você precisa falar com outra pessoa” ou “isso é contra as políticas da empresa”, pois a administração deve admitir que os funcionários ajustem seu comportamento para atender “à mudança nas demandas dos clientes”;

- delegar autonomia para que os funcionários possam tomar decisões no momento do atendimento ao cliente, no dia-a-dia, pois esse deverá ser satisfeito de forma plena. O autor afirma que um cliente “plenamente satisfeito” não é aquele que não teve problemas, mas sim o que considerou que ele foi solicitado com rapidez e cortesia pelo funcionário;

- liderar por meio de suas palavras e seus atos, expressando uma visão focada no cliente e demonstrando em seu comportamento constante o comprometimento necessário para com os clientes;
- avaliar o desempenho dos funcionários, baseando-se no comportamento deles (esforço, comprometimento, capacidade de resolver problemas etc.) focando-se na melhora do atendimento ao cliente. Essa avaliação do comportamento é mais adequada que a avaliação dos resultados, pois incentiva os funcionários a melhorar a qualidade do serviço prestado, em que se pode acrescentar avaliações que registram as opiniões dos próprios clientes, como forma de reforçar uma maior preocupação por parte dos funcionários no que tange à qualidade do atendimento ao cliente;
- recompensar os empregados que oferecem bons serviços, reconhecendo aqueles que se esforçam para satisfazer os clientes e que foram “apontados por estes como ‘particularmente diligentes’ no atendimento”.

2.3.2.5 Espiritualidade e Cultura Organizacional

Para Barchifontaine (2007, p. 301-305), “Espiritualidade na empresa significa a razão de existir da empresa [...] constituída para explorar determinado ramo de negócio e oferecer ao mercado bens e/ou serviços”, possuindo:

- uma missão (satisfazer a necessidade e expectativas de clientes, lucrar com retorno para acionistas, contribuir com o crescimento profissional dos funcionários e afins, agregar qualidade de vida); e
- uma visão (ideologia central, valores e finalidade básicos e perspectiva do futuro).

O estudioso Robbins (2005, p. 392) também reconhece que as pessoas possuem uma vida interior (que é alimentada por um significativo e realizado trabalho em uma comunidade), sendo esse o conceito que registra como espiritualidade no ambiente de trabalho. Recente pesquisa revelou que adotar essa abordagem espiritualista melhora a produtividade, reduzindo a rotatividade. A espiritualidade nas organizações tem sido associada à criatividade, à satisfação do funcionário, ao comprometimento organizacional etc., sendo uma variável que deve ser contemplada na cultura de uma organização.

2.3.2.6 Mudança da Cultura Organizacional

Para Araújo (2001, p. 33), mudança organizacional significa uma alteração que ocorre dentro da organização, planejada, intercalada e operacionalizada pelo pessoal interno ou externo, com total apoio e supervisão dos gestores, devendo atingir os componentes comportamental, estrutural, estratégico e tecnológico (conhecimento), implicando um programa de processo de mudança, em que se torna essencial: verificar o suporte da alta administração; ter-se consciência sobre o impacto desse processo de mudança; preparar o processo da mudança; conhecer o alcance dos vários programas de mudança; dispensar expectativas em relação a resultados plenos e imediatos; observar a concordância entre os objetivos da mudança e os valores da empresa; efetuar controles.

Outra variável que pode propiciar a mudança organizacional é a globalização, pois, de acordo com Kotler (1998, p. 132-134), trouxe mais oportunidades que ameaças, já que os riscos evidenciados são decorrentes de um ambiente mais competitivo, no qual as oportunidades surgem por meio da ampliação do mercado, devendo-se, contudo, atentar para a necessidade de adequar a estrutura organizacional, diante dessa mudança. Nesse cenário, o fator liderança dos gestores é fundamental, uma vez que deverão conduzir essa mudança na cultura organizacional, que deverá assumir novas características, valorizando inclusive todos os “atores sociais” que interagem com ela, levando-se em consideração as dificuldades para alterar os padrões de normas ou comportamentos (intangíveis e até inconscientes) já instituídos e compartilhados pelo grupo. E, para transformar essa cultura, Kotler sugeriu oito passos: (1) analisar como a organização está e para onde quer chegar; (2) orientar um grupo que tenha poder e autonomia para liderar o processo de mudança, (3) estabelecer uma visão estratégica; (4) comunicar de forma eficaz essa visão; (5) delegar poder para os funcionários; (6) reconhecer e recompensar o desempenho/os resultados dos envolvidos no processo; (7) consolidar a credibilidade desses resultados de curto prazo; (8) institucionalizar esses passos na nova cultura.

Mas é difícil mudar uma cultura organizacional, podendo-se tentar gerenciá-la para se chegar a um determinado fim estratégico, ressaltando que uma mudança estratégica tem que ser vista como um “processo humano complexo” em que todos da organização devem estar envolvidos, pois cada um desempenha uma parte. E se a cultura é conceituada como um:

[...] conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas,

símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização (FLEURY, 1996, p. 146).

Logo, para essa autora, em uma organização é mais fácil ajustar as manifestações da cultura que se modificar as crenças e os pressupostos básicos, pois será necessário envolver “pensamento e ação”, tanto nas crenças básicas como nas suas manifestações culturais. Embora essa cultura organizacional se apresente em diferentes níveis em uma empresa, o mais profundo é o núcleo de crenças e pressupostos dos decisores da empresa que, por vezes, revelam um papel crítico na parte da alta administração ao tentar inibir ou facilitar essas mudanças estratégicas.

2.3.3 Gestão de Pessoas

2.3.3.1 Desenvolvimento Conceitual

No estudo sobre os Momentos da Verdade, os desempenhos dos funcionários têm papel significativo, pois são esses que se relacionam com os clientes, quando dos atendimentos efetuados pelos diferentes setores organizacionais. Esses comportamentos influenciarão diretamente na decisão de prolongar ou não o tempo de compra com o fornecedor, motivo pelo qual se torna importante refletir sobre tal assunto. Gerenciar adequadamente essas pessoas passou a ser um dos quesitos estratégicos para a sobrevivência em um mercado competitivo, como comenta Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 11): “[...] nada mudou mais em 10 séculos de vida humana do que o mundo do trabalho. A maioria das atividades praticadas atualmente não existia há 250 anos”.

O conceito de gestão de pessoas foi se aprimorando e ao longo da história da administração nas organizações. Mas, já nos primórdios da civilização, se pode constatar a preocupação com o princípio do trabalho, da paga mínima, do contrato, dos recibos de pagamento, que registram o controle das transações comerciais, tais como os encontrados no Código de Hamurabi, governador da Babilônia, de 2.000 a.C. a 1.700 a.C. (PONTELO e CRUZ, 2005, p. 5).

Entretanto, foi no século XVIII, com o surgimento da fábrica, que se registrou um número elevado de empregados remunerados (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p. 11), período conhecido como Revolução Industrial.

Diante do incremento da complexidade organizacional das empresas, na Segunda Guerra Mundial observa-se uma maior demanda por um sistema de Gestão de Pessoas. Porém, salienta-se que foram as influências da Escola de Administração Científica, com destaque a Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que essa atividade se tornou de competência da empresa, fazendo com que as pessoas se submetessem aos seus desígnios (DUTRA, 1996, p. 15).

O fator produtividade dos empregados foi, de forma considerável, estudado nessa escola, salientando-se nessa fase:

[...] uma concepção autoritária do controle social: todo discurso dos executantes, todo enunciado, toda palavra pronunciada são suspeitos. Seja porque esses discursos não farão senão exprimir formas de resistências dos operários para com as diretrizes da hierarquia e, portanto aparecerão como um elementos de contestação ou de subversão da ordem social. Seja porque esses enunciados traduzirão uma visão empírica do trabalho, expressarão um *savoir-faire* operário espontâneo, não sistematizado e, portanto, não científico, do qual, por definição, o taylorismo pretende descartar-se (ZARIFIAN et al., 2001, p. 151).

Apesar de todo o autoritarismo organizacional observado, ressalta-se que, entretanto, o Direito do Trabalho em si, que “é o conjunto de princípios e normas que regulamentam as relações entre empregados e empregadores e de ambos com o Estado, direcionando suas ações para proteção e tutela do trabalho” (PONTELO E CRUZ, 2005, p. 5), surgiu em resposta à necessidade dos ordenamentos jurídicos em função das suas finalidades sociais, do desenvolvimento nos meios econômicos de produção de bens e prestação de serviços. Como exemplo desse fato, cita-se a primeira Constituição que engloba esse Direito (mexicana), a qual está datada de 1917, estabelecendo a jornada diária de oito horas, descanso semanal, proteção à maternidade e a acidentes de trabalho, entre outros.

Especificamente no Brasil, ainda segundo essas autoras, somente na década de 30 é que se inicia o processo de regulamentação das relações trabalhistas, por meio do Presidente Getúlio Vargas.

Conforme Fleury e Fleury (2004, p. 73-74), para executar corretamente as tarefas demandadas nesse período do *taylorismo*, instituíram-se programas mais estruturados de treinamento. Um dos mais famosos, direcionados a supervisores, foi o *Training Within Industry* (TWI), que contemplava quatro cursos básicos: “ensino correto de um trabalho; relações humanas no trabalho; métodos de trabalho e desenvolvimento de programas de treinamento”. O objetivo

desses cursos era capacitar os supervisores para desempenhar a chefia, treinando subordinados e motivando-os a buscar métodos novos de trabalho.

No Brasil, o TWI só foi introduzido por volta da década de 50, por empresas multinacionais. De acordo com Fleury e Fleury, ainda, durante muitas décadas organizações como o SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, que é uma agência formadora de mão-de-obra, assumiram o desenvolvimento desses cursos em empresas brasileiras, propiciando a demanda de “chefes” hábeis no relacionamento interpessoal, “visando melhorar o clima no ambiente de trabalho”. Essas habilidades deveriam agregar valor à organização, pois ainda não eram solicitadas as “competências sociais”.

A Gestão de Pessoas na década de 50 estava restrita às atividades do Departamento de Pessoal e, segundo Dutra (1996, p. 15), somente na década de 60 registrou-se uma maior “complexidade técnica das empresas, da expansão dos mercados e de um maior estímulo para as pessoas refletirem sobre seu modo de vida”, verificando-se uma real alteração desse quadro organizacional, em que inclusive a administração de carreiras das pessoas passou a ser uma questão observada em algumas empresas.

Psicólogos industriais, inicialmente, propuseram uma metodologia, também na década de 60, com perspectivas que excediam o caráter humanista. Surge, então, na Europa uma abordagem sociotécnica nas organizações, como crítica à abordagem mecanicista, que buscava uma:

[...] solução ótima numa visão de sistema integrado, nas qual as demandas de capacitação do sistema social fossem adequadamente articulada às demandas e aos requisitos do sistema técnico, tendo em vista a consecução das metas da produção e os objetivos da organização e das pessoas” (FLEURY E FLEURY, 2004, p.74).

Esses autores registram que na abordagem sóciotécnica de organização da produção encontra-se a combinação dos conhecimentos e das habilidades técnicas com as sociais, propiciando o conceito de competências, que pode agregar valor à organização.

O modelo organizacional vertical e compartimentado, no qual os vários setores efetuam suas tarefas e a comunicação ocorria por de canais formais de hierarquia, persistiu até o final da década de 70. Conseqüentemente, o nível de responsabilidade do gerente estava restrito aos limites de seus setores, o que comprometia a integração entre os demais (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p. 11). Nesse período, denomina-se como Recursos Humanos o setor das empresas responsável pelo controle e desenvolvimento das pessoas.

2.3.3.2 Novos Paradigmas

A década de 80 trouxe a ruptura de alguns paradigmas, em razão da aceleração das inovações tecnológicas, aliada às mudanças observadas nas formas de gestão e nos valores sociais. Nesse cenário incerto, evidenciaram-se consumidores mais exigentes, ciclo de vida dos produtos reduzido, globalização, aumento da concorrência, fatos que fizeram com que as empresas necessitassem se adaptar a uma nova dinâmica organizacional. E essa alteração contínua exigida, como fator competitivo, implica dispor de pessoas que também queiram se renovar (DUTRA, 1996, p. 16).

O sucesso econômico-financeiro das empresas japonesas nesse período foi um fato significativo, uma vez que a responsabilidade pela elaboração do trabalho passou a ser do grupo (considerado semi-autônomo) e não do indivíduo. Mesmo tendo se inspirado no modelo *taylorista*, com preocupação acentuada na racionalização dos processos de trabalho, os japoneses “modificaram a lógica do modelo à medida que procuram utilizar no cotidiano o conhecimento do operário” (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 75-76), diferindo, assim, da proposta sociotécnica. Para esses, os conhecimentos dos operários devem estar focados e associados à estratégia competitiva da empresa, ou melhor, “pela organização das chamadas atividades dos pequenos grupos (*small group activities*)”. Nessa gestão de pessoas do modelo japonês, as habilidades, os conhecimentos vão se transformando em competências (pelos verbos “mobilizar, participar, aprender, comprometer”), estando mais presente a visão estratégica do que no modelo sociotécnico.

Essa competitividade observada propiciou uma mudança, na qual o mercado “vendedor” (demanda maior que a oferta) passou a ser considerado como “comprador” (oferta maior que a demanda). Logo, a máxima baseada em “produto-produção” foi substituída pela “lógica dos clientes”, conforme teoriza Fleury e Fleury (2004, p. 19). Compreender qual o interesse dos clientes, consumidores, pessoas físicas ou jurídicas, assim como o que valorizam e a que preço estariam dispostos a pagar pelos produtos e serviços passou a ser indispensável para a sustentabilidade de diferentes negócios. Conseqüentemente, as empresas precisaram repensar a sua forma de organização e definição de estratégias de atuação e, entre elas, a Gestão de Pessoas.

Nesse contexto, de acordo com Skinner (1981, p. 3), tornou-se comum observar que os gerentes nas empresas empregam quatro disciplinas diferentes, a fim de “melhorar o

desempenho e as relações com os funcionários: relações humanas, relações trabalhistas, gestão de pessoas e engenharia industrial”. No que tange à Gestão de Pessoas, especificamente, esse autor conceitua que são:

As atividades envolvidas na gerência de um grande número de pessoas, ou seja, recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e desenvolvimento – são da competência da gestão de pessoas. A disciplina sustenta que, se essas atividades forem bem realizadas, as empresas terão um grupo de funcionários com motivos, hábitos e comportamentos apropriados e que, se os gerentes forem coerentes e aplicarem políticas que induzam ao comportamento desejado, o resultado será um ambiente saudável.

Nos anos 90 observa-se a eliminação das barreiras internas, em que os gestores “foram obrigados a assumir papéis de ‘donos’ do negócio”. A Gestão de Recursos Humanos, sob sua responsabilidade, “passou a fazer parte de sua rotina de trabalho” (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p. 11).

Conforme esses autores, para melhor se capacitar, o gestor é impulsionado a buscar conhecimento na área do comportamento, pois essa passou a ser uma condição que permitia se comunicar de forma mais adequada com os seus subordinados, passando a compreender o problema pessoal desses. Esse entendimento passou a ser titulado como Gestão com Pessoas.

Empresas sediadas em países ocidentais passaram a rever as suas concepções sobre a organização do trabalho e a gestão de pessoal, fazendo surgir o conceito de *Human Resource Management* (gestão estratégica de recursos humanos), instituindo que as políticas de gestão de pessoal devem fazer parte integrante das estratégias de negócio e não ser apenas integradas a elas. Nesse contexto, passa a ser relevante: “a importância atribuída ao desenvolvimento do empregado, como recurso fundamental para a consecução das estratégias empresariais; a importância do desenvolvimento do trabalho em equipe; a gestão da cultura para o sucesso organizacional” (FLEURY E FLEURY, 2004, p. 77).

Mais uma vez, no século XXI, as empresas se vêem diante de um novo paradigma acerca desse assunto, uma vez que a Gestão de Pessoas passa ser considerada como:

[...] um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações. Os novos tempos estão a exigir novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas. Pela análise da atuação dos gestores da organização pode-se chegar à atuação que se espera dos

responsáveis pela gestão de pessoas (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p. 19).

Nesse novo ciclo, designado como era da informação, esses autores informam que a economia se tornou global e, doravante, os trabalhadores precisam se tornar mais qualificados, com elevado nível educacional a fim de desempenhar essas novas atividades. Para esses profissionais instruídos e tecnicamente competentes os salários serão maiores, mas, em contrapartida, sem qualificação os trabalhadores terão suas remunerações reduzidas.

O diferencial competitivo para as organizações e os países será, então, a capacidade de renovar a política de gestão das pessoas. Portanto, esse novo modelo de gestão da organização se focalizará por valores, sobrepondo tradicionais conceitos de hierarquia, comando e controle, enfatizando o aperfeiçoamento e a aprendizagem constante (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p. 23-25).

O surgimento de novos cargos (*webdesigner, webmaster, customer relations ship manager* etc.) fará com que o Gestor necessite conhecê-los para recrutar, selecionar e remunerar, utilizando-se, para tanto, de uma forma de gestão diferente da tradicional encontrada na administração de recursos humanos. E, paralelamente, as questões jurídicas farão cada vez mais parte do cotidiano dos Gestores, pois haverá mudanças na forma de contratação do pessoal, tais como as atividades que podem ser desenvolvidas fora das instalações físicas das organizações etc. (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p. 34)

Cada organização deverá encontrar uma forma adequada de gestão de pessoas, levando em consideração seu estágio de vida, natureza, porte, setor econômico, cadeia de valores, tecnologia etc. Entretanto, ressalta-se que a organização existe para atender clientes, obtendo retorno financeiro adequado pelos produtos e serviços ofertados. Para cumprimento desse fator, necessita do trabalho de gestores, técnicos e demais pessoas que formam a sua força de trabalho.

A obtenção de recursos financeiros em uma organização, para demandar insumos necessários à sua produção, será resultante da venda de produtos ou serviços, como conseqüência desse processo. Por outro lado, maiores resultados podem promover incremento de tecnologia e qualidade conseqüente dos produtos ofertados. Mas somente essas variáveis não garantem o sucesso de uma empresa, se as pessoas que os utilizam não estiverem motivadas e capacitadas para concretizar os objetivos da organização.

A satisfação dos clientes será proporcional à produtividade alcançada por uma empresa, influenciando a sobrevivência dessa organização no mercado, motivo pelo qual se deve otimizar os recursos utilizados e, entre esses, instituir programas que mantenham a motivação e desenvolvam a capacitação do pessoal envolvido

O pessoal envolvido (executores, gerentes, técnicos etc.) de uma empresa são as pessoas que transformam insumos (entradas) em *exsumo* (saídas), contribuindo para os objetivos do processo e da organização. A responsabilidade desse trabalho pode ser dividida entre várias pessoas, de acordo com as habilidades e competências. Por isso, a descrição de um cargo deve conter uma seqüência de atividades, a fim de que se realize o previsto, evitando-se desajustes que provoquem a ausência de motivação, baixo desempenho ou comprometimento dos resultados desejados.

A visão filosófica do processo na organização deve ser sistêmica, buscando equilíbrio entre a administração de recursos humanos e a gestão de pessoas, motivo pelo qual as empresas devem buscar um relacionamento adequado com todos os seus colaboradores, embasado em valores positivos, concentrando-se nessa função: “o planejamento, a captação e contratação, a manutenção, a motivação e o bem-estar, o desenvolvimento das habilidades, o desempenho, a perspectiva de carreira, os salários e os benefícios” (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p. 121-127).

Os Gestores de pessoas deverão abranger elementos de análise qualitativa (atividades, tarefas, funções e cargos) e quantitativa (quantidade de pessoas diante da carga horária necessárias; aumento de pessoal diante do volume de trabalho, informatização, terceirização, programas de capacitação; programas de recrutamento e seleção).

A mensuração do desempenho de uma organização deve ser efetuada “de fora para dentro, orientando-a para o mercado e, de cima para baixo, possibilitando o permanente ajuste de sua hierarquia organizacional”. No ambiente externo, é possível definir alguns indicadores: “a satisfação do cliente; as atividades de fornecedores; o desempenho financeiro com instituições financeiras e o desempenho da concorrência” (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p.147).

Em relação à satisfação dos clientes, item que interessa a esse estudo especificamente, deve-se avaliar “os requisitos e as expectativas do cliente; a gestão do relacionamento com os clientes;

os padrões de serviços aos clientes; o compromisso com os clientes e os resultados inerentes ao grau de satisfação dos clientes”, encerrando-se as considerações de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 148).

Cabe destacar as considerações de Albrecht (1998, p. 75) sobre as habilidades necessárias para os funcionários que, direta ou indiretamente, têm contato com os clientes externos, pois nem todos apreciam essa atividade, destacando que a própria palavra serviço (em sua raiz latina) significa escravo, uma habilidade especial para servir, se disponibilizar, ajudar, característica que deve ser avaliada pelos gestores na contratação dos colaboradores, uma vez que impactam a qualidade do serviço ofertado.

2.3.3.3 O Fator Competência

As empresas brasileiras também estão passando por mudanças no que tange à Gestão de Pessoas, conforme registrado por Fleury e Fleury (*apud* FISCHER, 1998, p. 78-79), pois se observam “incentivos e valorização ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas com a contrapartida de exigência crescente de resultados”. Tornou-se um desafio para as empresas alinhar as pessoas, suas competências e o seu desempenho às estratégias de negócios e aos objetivos organizacionais. Nesse quesito, a gestão por competências recebe destaque especial, pois se apresenta como o princípio que norteará as empresas nos próximos anos. Como resultado de pesquisas, tem-se que as empresas mais avançadas já estão utilizando esse modelo, que poderá ser seguido por outras, desde que sejam observadas as seguintes considerações:

- captação: na busca das competências necessárias às estratégias do negócio, as empresas devem conseguir pessoas com nível educacional elevado; instituir programas de *trainees* para atrair talentos, que irá questionar procedimentos vigentes de gestores antigos, assim como possibilitar a renovação do quadro de pessoal;
- desenvolvimento: por meio de práticas diversas, desenvolver as competências essenciais, preocupando-se em demandar pessoas voltadas ao seu autodesenvolvimento;
- remuneração: adotar novas formas de remuneração (participação nos resultados, remuneração variável etc., baseando-se nas competências desenvolvidas), ligar essa remuneração com instrumentos de avaliação de performance, desempenho, revitalizando esses instrumentos, conseqüentemente, conforme a tendência observada.

Ainda de acordo com Fleury e Fleury (2004, p. 81), a grande maioria das empresas brasileiras possui modelos tradicionais de gestão de pessoas. Entretanto, em algumas empresas observa-se o desenvolvimento de um novo raciocínio, em que se pode passar de etapa de “Gestão de Recursos Humanos” para “Formação de Competências”, observando-se três aspectos:

- importância dada às pessoas para o êxito das estratégias de negócios, tendo-se os seguintes indicadores qualitativos: posição ocupada pelo primeiro responsável pelo Setor de Recursos Humanos na hierarquia da empresa (quanto mais alta a posição, maior a chance de as pessoas serem consideradas recursos estratégicos e desse responsável ter poder de decisão); definida a estratégia do negócio, o Setor de RH deve ter políticas de gestão definidas e frequentemente revisadas;
- políticas para atrair, reter e desenvolver as pessoas, objetivando o sucesso das estratégias negociais, verificando indicadores qualitativos e quantitativos, tais como: sistema de remuneração adotado, que poderá ser tradicional (baseado na estrutura de cargos), misto (inclui remunerações variáveis e afins) ou tradicional/misto (caixas de sugestão, círculos de controle de qualidade, grupos de melhorias contínua, aprendizagem entre os funcionários); índice de rotatividade, verificando a capacidade de reter empregados;
- formação e desenvolvimento de competências, com indicadores quantitativos: em suas várias posições e funções, o nível educacional dos funcionários deve indicar a base de conhecimentos formais, necessária para construir as competências organizacionais; para a estratégia do negócio, conhecer e instituir o nível educacional das “funções-chave”; investir em treinamento e desenvolvimento dos funcionários para o desenvolvimento de competências primordiais para o negócio.

Em relação ao desenvolvimento de um modelo de gestão por competências, esses estudiosos registram que há dois desafios para as organizações: alinhar as competências individuais às organizacionais e às estratégias de negócio em si e desenvolver competências individuais nas pessoas, além das que agreguem valor à organização, com intervalos para o desenvolvimento do próprio ser humano. Salientam, ainda, que estudos recentes acerca de alguns conceitos propostos sobre o esse tema conceituam competência “como um saber agir, ou a inteligência prática da situação de trabalho constitui o enfoque dominante entre os estudos do assunto”.

Esse “saber agir” pode ser incorporado ao conceito de “entrega” registrado por Dutra (1996, p. 9), na qual, entre outras considerações, discute o desenvolvimento de competências. Para esse a “importância do posicionamento individual em relação ao *continuum* da vida

profissional” deve-se a consciência acerca da relação estabelecida com o trabalho, ou seja, deve estar inserida no projeto de vida do próprio indivíduo, gerando um envolvimento verdadeiro e possibilitando uma entrega que permita o desenvolvimento para essa pessoa e para a organização. Assim:

Para tornarmos o trabalho uma atividade alegre e criativa, como queria Sweezy, não basta apenas alterarmos as formas de organização do trabalho, mas é também fundamental que seja estimulada uma revisão da postura das pessoas frente ao seu trabalho, a partir do auto-conhecimento em termos de preferências e projeto de vida.

2.3.3.4 O Fator *Empowerment*

Outro aspecto relevante a ser estudado na Gestão de Pessoas e que possui grande afinidade com o atendimento ao cliente é a delegação de poderes em uma organização, expressão traduzida do termo *Empowerment*.

A partir da década de 90, verificou-se uma mudança ocorrida distante do aumento significativo de tarefas, o que implicou a necessidade de se delegar o poder nas organizações. Entre as considerações observadas sobre esse tema, destaca-se Tracy (1994, p. 1) que publicou algumas reflexões sobre esse princípio do poder, existente em toda organização:

Em nenhum lugar a busca do poder é mais evidente do que no ambiente de trabalho de hoje. Os administradores estão constantemente lutando para aumentar o seu arsenal de poder [...] Alguns poderão utilizar o poder visando vantagens pessoais; outros, o benefício da empresa. Independentemente da maneira como os administradores o utilizam, o fato é que sem poder eles são incapazes de atingir algo de significativo, outras pessoas ou a sociedade em geral.

Essa autora registra que um administrador consegue chegar ao auge do poder quando, por sua vez, concede poder às pessoas que trabalham para ele. Entretanto, a maioria das pessoas não possui um sentido do seu poder pessoal, contribuindo com apenas com uma pequena parte da sua capacidade total. Elas estão presas a um sistema administrativo burocrático, que quase nada faz para incentivar a iniciativa e o alto desempenho. Na organização o poder está com a cúpula e, assim, a maioria dos colaboradores perde o interesse e acaba se inserindo pelo “caminho da mediocridade”.

Para alcançar o seu sucesso e o da própria empresa, o administrador ajuda os trabalhadores de diferentes níveis a sentir o seu próprio poder. Os administradores que dominam essa arte são

recompensados e conseguem alcançar seus objetivos, pois o verdadeiro poder, contrariamente do que se supõe, flui de baixo para cima, ou seja, quando esse executivo consegue maximizar o seu próprio poder e a oportunidade de sucesso pela concessão às pessoas que trabalham com ele de condições para alcançar um sentido de poder e sucesso (TRACY, 1994, p. 3-4).

Para Araújo (2001, p. 194-195), *empowerment* dá poder de decisão aos funcionários nas organizações rígidas e controladoras, em que o funcionário tem o poder de escolha, executando da melhor forma as tarefas. *Empowerment* é um processo de transformação, em que *Power* significa poder, força que pode minimizar a hierarquia ou a distância entre as frações organizacionais, valorizando quem está em contato direto com a clientela, promovendo a inversão da pirâmide organizacional.

Algumas condições são necessárias para a implementação do *empowerment* em uma organização e, entre essas, salienta-se uma reestruturação dos métodos de comando na organização. Para tanto, citam-se os dez princípios, chamados de “Pirâmide do Poder”, estabelecidos por Tracy (1994, p. 20-162), conforme seguem:

(1) Responsabilidade - o poder é concedido por um administrador, proporcionando uma compreensão clara das responsabilidades da função, as quais definem o trabalho a ser realizado para que se alcance o sucesso. Esse administrador terá mais poder quando os que trabalham para ele sabem o que precisa ser feito para alcançar o sucesso desejado. Entretanto, se não houver clareza das definições, das responsabilidades, da ausência de estrutura adequada etc. as pessoas utilizarão o poder de forma ineficaz, dedicando-se a atividades erradas, sem limites, inventarão ou modificarão atribuições, enquadrando-as às suas finalidades. Por outro lado, essas pessoas precisam conhecer também a relação entre as responsabilidades das suas funções diante das metas e dos objetivos dos seus departamentos e da sua empresa. Se esse fato não se efetivar, como resultado poderá ser observado à ausência da motivação para cumprimento das responsabilidades;

(2) Autoridade - o administrador confere o poder da autoridade na mesma proporção à responsabilidade que lhes foi designada. Esse delega autoridade e esta, por sua vez, é uma peça do poder. Entretanto, comenta que “Hoje em dia, uma das queixas mais comuns que se ouve em todos os níveis no ambiente de trabalho é “tenho a responsabilidade, mas não tenho a autoridade para executar o trabalho” (TRACY, 1994, p. 20), sendo essa é uma das principais causas do estresse no ambiente de trabalho.

É necessário que a pessoa tenha a compreensão clara da sua autoridade, caso contrário se tornarão temerosas e não alcançarão seus objetivos. Conferir autoridade implica em conceder o direito de tomar decisões, utilizando sua mente para raciocinar e analisar. Delegar autoridade é uma oportunidade para “gerar orgulho e auto-estima”, devendo ser vista como uma recompensa ao desempenho. Contudo, a ausência da concessão dessa autoridade permite que uma pessoa atue por memorização, ou seja, em detrimento ao raciocínio e à análise, evitando o crescimento do indivíduo na empresa. O “crescimento é inviável” quando todas as decisões são tomadas pela cúpula. Em contrapartida, haverá sempre aqueles que irão abusar da autoridade que lhe foi conferida, utilizando-a com a finalidade de intimidar e subjugar os outros ou, ainda, extrapolando os limites de sua autoridade, decidindo por algo que não é da sua competência. Essa atitude é prejudicial para todos os envolvidos, inclusive para a própria pessoa que está cometendo essa ação;

(3) Padrão de Excelência - o administrador estabelece padrões de excelência, cujo objetivo é permiti alcançar o potencial pleno das pessoas. Assim, o administrador obtém mais poder para alcançar seus próprios objetivos. Mas, alguns administradores, equivocadamente, acreditam que quando se é bom demais para com as pessoas essas “ficarão mal acostumadas e preguiçosas”. No ambiente corporativo as pessoas estão “ansiosas por encontrar motivação no trabalho” e, quando se permite que sintam essa emoção a atividade assume um novo significado, pois essas experimentaram o prazer da “realização de um trabalho de qualidade superior”. Esse é o segredo de algumas organizações, ou seja, motivar as pessoas para trabalharem e se desdobrarem mais do que nunca, permitindo-lhes o prazer da realização provocado por se dar o “máximo de si, por ser o melhor em alguma coisa, seja organizando arquivos ou fechando um grande negócio”;

(4) Treinamento e Desenvolvimento - proporcionar a qualificação e a confiança necessárias ao atendimento dos padrões de excelência é outra forma de conceder poder que um administrador dispõe para alcançar o sucesso. Quando as pessoas alcançam padrões funcionais de uma organização, o administrador passa a ter mais poder para alcançar seus próprios objetivos. Se esse espera um trabalho de qualidade precisa treinar e desenvolver seu pessoal. Se assim não o for, passará a corrigir erros e fazer o trabalho ele mesmo, “lidando com as decepções das pessoas, sem falar nas suas”. Alguns administradores negligenciam o treinamento nas organizações e, por vezes, o vêem como uma “chatice” que os distancia do objetivo imediato e, quando indagados por que não o oferecem, respondem: “Não é preciso porque contratamos pessoas devidamente qualificadas e experientes”. As pessoas, por mais aptidões e experiência que possuem, precisam entender “os valores e a filosofia da empresa,

as políticas e os procedimentos relativos a uma determinada função”. Outros apregoam que o treinamento não é adotado, uma vez que:

[...] o pessoal aprende no exercício da função. Afirmando que a experiência é o melhor professor. Eles esquecem de que é também um professor muito caro. Quando as pessoas são obrigadas a aprender através do processo de tentativa e erro, todo mundo sofre. A pessoa se sente fracassada apesar de não ter cometido nenhuma falta; o cliente se decepciona com os erros que poderiam ser evitados; a empresa perde dinheiro (TRACY, 1994, p. 57-58).

Pelo treinamento pode se gerar a auto-estima e a autoconfiança, sem o que não há poder. E a capacidade de acreditar em si mesma incrementa a “liberdade de explorar e desenvolver todo o seu potencial”, descobrindo a ausência de limites para o que pode e é capaz de alcançar. E, dessa forma, aumenta-se o valor dessa pessoa para a organização. O treinamento deve oferecer qualificação às pessoas, no sentido de capacitá-las para o desempenho da função, ou aumentar o desejo de desempenhar de melhor forma as suas atividades.

O treinamento deve contemplar um ou mais métodos para a sua implantação e o administrador deve ser um “exemplo a ser seguido”, objetivando assegurar que seja um instrumento poderoso de mudança e crescimento. É importante, ainda, que se institua a figura de um “mentor”, que tem um conceito muito mais antigo do que se imagina. Mentor deve ser “o treinador supremo” de uma organização, sendo, sobretudo, um professor, servindo como um verdadeiro catalisador para auxiliar uma pessoa a descobrir e a utilizar todo o seu poder pessoal.

(5) Conhecimento e Informação - para que as pessoas possam tomar decisões sensatas para alcançar o sucesso, o administrador necessita fornecer conhecimento e informações, incentivando-os a buscar sozinhos essas informações e, ao mesmo tempo, antecipar-lhes aquelas necessárias ao melhor desempenho das suas funções. Mas, “fazer com que as informações certas cheguem às pessoas certas na hora certa é um grande problema para a maioria das empresas”, pois um administrador pode temer perder o poder em compartilhar informações, se esquece que necessitam de informações, não tem a capacidade de ver quais são as informações relevantes para o pessoal, transmite informações difusas, complexas que impeçam o pessoal de utilizá-las etc. Por outro lado, podem existir alguns problemas no próprio sistema de comunicação da organização, que não só com o administrador individual.

A todo funcionário de uma empresa deveriam ser fornecidos: as metas e os objetivos da empresa; os planos da empresa e do departamento; informações de outros setores; atualização de evolução das metas e dos objetivos; informações acerca do ramo de

atividade; informações sobre as respectivas disciplinas específicas; mudanças iminentes e, como método de comunicação, essa autora ainda sugere reuniões em equipe; memorando, relatórios e afins;

(6) *Feedback* - o administrador confere poder ao pessoal fornecendo-lhes *feedback* sobre o seu desempenho. Ser bem sucedido implica saber como melhorar o seu desempenho, pois sem conhecer como está se saindo no cumprimento de suas responsabilidades não se pode melhorar esse padrão de satisfação. Julgar e avaliar o seu próprio desempenho é difícil para a maioria das pessoas, motivo pelo qual o administrador necessita dar o *feedback*, permitindo que esses enxerguem seus pontos fortes e fracos. Sem *feedback*, as pessoas sentem-se inseguras, não admiradas ou notadas, verificando-se uma relação de trabalho ineficaz. Portanto, é preciso uma comunicação bilateral, ou seja, entre o administrador e os seus subordinados, fornecendo sugestões sobre algumas maneiras de fornecer *feedback*: sessões de orientação; avaliações de desempenho; memorandos, cartas e afins; reuniões em equipe; reconhecimento por parte dos superiores hierárquicos e pequenos gestos motivadores (aperto de mãos, sorrisos etc.). Ressalta que as pessoas que apresentam alto ou baixo desempenho necessitam de *feedback*, mesmo em frequências diferentes.

(7) Reconhecimento - quando o administrador oferece reconhecimento aos seus funcionários aumenta a auto-estima desses e, conseqüentemente, está os motivando a continuar melhorando, conferindo-lhes o poder e incrementando o seu. É preciso que o administrador faça com que essas pessoas se sintam vencedoras pelo reconhecimento individual e em grupo. As maneiras indicadas para reconhecer as pessoas são: elogios; avaliação do desempenho; promoções; maior autoridade; reconhecimento financeiro; surpresas e regalias; trabalhar lado a lado com as pessoas.

Cada reconhecimento deve ser moldado a uma pessoa, escolhendo-se o momento ideal para fazê-lo;

(8) Confiança - um administrador dá poder quando confia nas pessoas, ajudando-as, dessa forma, a acreditar mais em si mesmos, alcançando o sucesso mais rapidamente. Confiança é a base de qualquer relacionamento, pois a ausência da mesma gera funcionários temerosos de não corresponder às expectativas desejadas.

Administradores desconfiados julgam precipitadamente baseando-se nas aparências. Conseqüentemente, as pessoas desperdiçam tempo e energia manipulando suas aparências com o administrador, pois isso é o que importa. Confiança permite que o funcionário se sinta com coragem para assumir riscos, acabando por confiar em si mesmo e em seus próprios talentos e aptidões.

Para Tracy, existem dois tipos de confiança: no caráter/na integridade da pessoa e na capacidade da pessoa.

Em uma relação, a confiança precisa ser conquistada e existem algumas formas de um administrador demonstrar confiança: delegando tarefas importantes; delegando autoridade; dando liberdade às pessoas, dando às pessoas o benefício da dúvida; permitir que haja interação com supervisores hierárquicos.

Quando a confiança é violada, deve-se conhecer se o erro foi inocente ou baseado em motivos escusos, objetivando-se tomar decisões diferentes em cada situação (1994, p. 119-130).

(9) Permissão para Errar - o poder é conferido pelo administrador quando este permite que as pessoas errem, arriscando mais e excedendo seus limites, permitindo descobrir toda a extensão desse poder. Quando os funcionários utilizam toda a sua imaginação e talento o administrador obtém mais poder para alcançar seus próprios objetivos. Mas, para que esses fracassos se transformem em experiências positivas, é preciso administrá-los adequadamente, conforme sugere a autora: ajude os subordinados a garantir o sucesso, preveja as falhas e avalie o custo potencial da falha.

Não é uma tarefa fácil para o administrador criar um ambiente no qual as pessoas não tenham medo de errar, pois envolve reverter padrões de raciocínio arraigados. Entretanto, Tracy sugere: oferecer diretrizes para o erro; incentivar e recompensar os riscos; penalizar a inatividade e a indecisão; deixar que as pessoas saibam em que você erra; ser solidário com as pessoas quando errarem; reafirmar o valor das pessoas. E ainda complementa: planejar a sua resposta para o funcionário no caso de um fracasso; nunca causar constrangimento em um funcionário na frente de outros; permitir que as pessoas errem enfatizando os padrões, ao mesmo tempo

(10) Respeito - quanto um administrador trata o pessoal com dignidade e respeito está conferindo poder aos outros, conseguindo motivá-los na atuação. Pessoas motivadas alcançarão o sucesso e o administrador será bem-sucedido.

O respeito fortalece a auto-estima e a maioria das pessoas necessita desses estímulos que fortalecem egos frágeis. Há algumas formas de demonstrar respeito, conforme algumas idéias indicadas pela autora: dar orientação necessária; oferecer recursos adequados; transmitir informações na hora certa; delegar autoridade igual à responsabilidade; respeitar o tempo das pessoas; não usurpar a autoridade das pessoas; procurar formas de facilitar o serviço; entrar em sintonia com as necessidades das pessoas; ouvir; dar *feedback* adequado; defender as pessoas; respeitar a privacidade das pessoas; dar às pessoas o direito de expressar seus sentimentos; reconhecer as dificuldades das pessoas; respeitar obrigações pessoais das

pessoas. Entretanto, é importante reconhecer quando uma pessoa se sente desrespeitada e, para tanto, é possível essa verificação observando-se: a produtividade da pessoa está caindo; a qualidade do seu trabalho não está à altura dos padrões; a pessoa se mostra fria e arredia; a pessoa fica irritadiça; a pessoa demonstra falta de cooperação; a pessoa parece cometer erros propositalmente.

Em paralelo, registram-se as considerações de Araújo (2001, p. 199), de que o sucesso do *empowerment* em uma organização depende de algumas condições necessárias, constituídas dos seguintes princípios que devem nortear essa implantação:

(1) Tolerância a erros - quando uma empresa delega responsabilidade aos seus funcionários e, em contrapartida, espera que esses tenham uma ação assertiva precisa estar preparada para eventuais falhas, pois por meio desses erros será possível conduzir o processo de aprendizagem, contribuindo para a busca da excelência organizacional. Porém, deve-se instituir um limite para o erro aceitável e o inadmissível, como forma de garantir o objetivo desejado.

(2) Desenvolver Confiança - a confiança nos colaboradores é peça fundamental para o *empowerment*, pois são esses que irão contribuir e participar das escolhas organizacionais. Deve-se fornecer a esses a certeza de que merecem crédito, ponderando-se essa confiança, a fim de que não se verifique uma confiança incompleta, falha ou, por outro lado, em demasia. Com os colaboradores, deve-se cumprir o prometido com coerência, apoiando-os, permitindo incrementar o contato pessoal, propriamente dito, sem, contudo, deixar claro a eles a posição e a opinião dos encarregados imediatos e, conseqüentemente, da própria organização.

(3) Visão - para se obter os efeitos desejados, o *empowerment* necessita se alicerçar na visão desejada, estabelecendo-se objetivos para ser compartilhado por todos os colaboradores. Essa visão deve alinhar, motivar e unir todos em uma única direção.

(4) Fixação de metas - para facilitar a compreensão e obter apoio dos colaboradores, deve-se estabelecer metas que traduzam os valores da empresa, impondo-se também limites que possibilitem os resultados desejados para implementar o *empowerment*, ressaltando-se que essas metas devem ser amplas, compreendendo: clientes; funcionários; investidores e comunidade.

(5) Avaliação – implementar o *empowerment* deve ser uma proposta de modificar a forma de gestão de recursos humanos, objetivando maior competitividade, o que implica instituir uma avaliação entre o que foi imaginado e o que realmente se concretizou. Essa avaliação deve corrigir os erros e manter os esforços para a continuidade desse resultado ao longo do tempo, devendo incluir: avaliações financeiras (lucros, vendas, investimento e gastos);

avaliações do mercado (medindo a satisfação dos clientes internos e externos da organização); avaliações operacionais (produtividade, eficiência organizacional, qualidade da produção, cronogramas e orçamentos) e avaliações organizacionais (estrutura, desempenho e aos valores de trabalho).

(6) Motivação - colaboradores motivados compreendem e se esforçam mais para alcançar a missão da organização. Dessa forma, se uma organização deseja concretizar o seu projeto de *empowerment* precisa estar ciente da necessidade de promover a motivação, como um dos principais aspectos estratégicos.

Essas pessoas desejam ser tratadas com respeito e dignidade, dispensando ser apenas um número na folha de pagamento, necessitando ser percebidos como indivíduos valiosos à organização. Caso contrário, os colaboradores não se comprometerão integralmente com as regras do *empowerment*. Portanto, os colaboradores precisam ser estimulados no ambiente

Encerrando as considerações de Araújo (2001, p.194), para se tornar mais competitiva no cenário capitalista globalizado, a organização necessita de mudanças, na qual a motivação e a capacitação dos colaboradores permitem chegar a resultados excepcionais, inovação que é a determinante para a sustentabilidade em um mercado dinâmico e em processo de constante mudança.

Entretanto, cabe confrontar os argumentos de Levinson (1997, p. 85-86), no que tange especificamente à atenção necessária às atitudes das organizações em relação à motivação, como esforço de melhorar as relações entre gerência e funcionários. Esse autor registra existir uma verdadeira “crise motivacional” evidenciada há algum tempo pelos estudiosos de organizações, os quais oferecem um grande número de teorias aos executivos “assolados por problemas”. Os executivos, por sua vez, estão familiarizados com essas teorias, pois participam de programas de treinamento, dinâmica de grupo, seminários etc., vivenciando até mesmo “uma variedade de panacéias oferecidas por impostores”.

Embora a prática dessas teorias tenha tido um determinado “grau de sucesso”, os fenômenos organizacionais muito complexos propiciaram sua desistência, por considerá-las simplistas ou fracassadas em suas tentativas, na grande maioria, demonstrando ainda que:

Um treinamento mais longo ajudaria? Não muito. Diferentemente dos executivos de marketing que implementam programas de marketing e de especialistas que instalam sistemas de controle financeiro, os cientistas do comportamento (com exceção de determinados tipos de psicoterapeutas) não são especialistas em *fazer*. Embora muitos conheçam as teorias, alguns deles praticam o que chamamos de desenvolvimento organizacional, e não mudam as organizações eles próprios. Ao contrário, normalmente ajudam as pessoas apenas na possibilidade de ação alternativa e a superar os bloqueios de comunicação para encontrar suas próprias soluções. Já que a maioria dos cientistas do comportamento não tem habilidade em mudar organizações, portanto, não estão em posição de ensinar os executivos a mudá-las (LEVINSON, 1997, p. 87).

Por outro lado, Levinson afirma que o medo de perder o controle das organizações é outro motivo pelo qual as soluções para os problemas de motivação deixam de funcionar, principalmente no que se refere às novas teorias que apontam para a necessidade de “distribuir o poder”, que suscitam questões sobre autoridade e “direito de gerenciar”.

Em outra reflexão, esse autor apontou um estudo realizado com altos executivos na Europa, efetuado por Harmon (1971, p. 14), em que os gestores não podem mais “usar a autoridade da posição, necessitando conquistar sua posição pela competição com subordinados e defendê-la em cada etapa do caminho”, sendo a Gestão de Pessoal o problema de 61% desses entrevistados.

Os executivos, sempre impulsionados em obter posição de poder e controle, sentem-se ameaçados quando testemunham a “erosão de seu poder à medida que os métodos de controle e motivação tornam-se menos eficazes”.

Entre os motivos associados às “inadequações da própria teoria motivacional contemporânea, que podem explicar parte da lacuna entre teoria e prática”, outro fator relevante apontado por Levinson (1997, p. 88-93), em relação à perda do controle e conseqüente poder, é a insensibilidade dos executivos no que diz respeito aos sentimentos das pessoas, principalmente no que tange àqueles formados em campos de grande ênfase na “racionalidade cognitiva, fatos mensuráveis ou verificáveis” (engenharia, advocacia etc.), normalmente treinadas para a competitividade, a não-emotividade, impondo esse tipo de racionalidade às organizações. Levinson finaliza conceituando que a tarefa de liderar:

[...] é mais do que uma questão de pronunciar clichês. Envolve uma compreensão da motivação. É a essa compreensão a que os líderes de empresas devem se dedicar agora. E, para começar, devem combater a grande falácia dos tolos em suas próprias organizações.

2.3.3.5 O Fator Comunicação

Nos setores organizacionais nos quais se verificam os momentos da verdade no atendimento a clientes, a comunicação é importante e não deve ser um “simples instrumento do exercício de um poder de coerção sobre os trabalhadores”, como argumenta Zarafian (2001, 151).

Embora considerada como uma questão difícil, a comunicação deve ser o âmago das práticas de gestão de pessoas, devendo estar presente de forma “autêntica, de natureza intersubjetiva”, desconsiderando-se o legado advindo da época de Taylor, em que se verificava o “sentido de um ideal implícito de ‘comunicação zero’”. O ato de se comunicar nessa fase não produzia nada (não surtia efeito), não acrescentava nenhum valor econômico para a organização, conforme Adam Smith (*apud* ZARAFIAN, 2001, p. 152), uma vez que cabia ao operário garantir apenas a “visão da eficiência da produção industrial”. Por outro lado, havia uma “concepção autoritária do controle social”, em que todo pronunciamento era suspeito, aparecendo, por vezes, como contestação ou subversão da ordem, traduzindo até mesmo uma visão empírica do trabalho, não sistematizada, espontânea, não científica, definições essas descartadas pelos “tayloristas”. Como consequência, verificou-se uma linguagem “técnica” pelos engenheiros e técnicos, unilateral (do instrutor ao executante), que retribuía o silêncio dos operários produtivos com contracheques na “promessa de uma melhora permanente de seu nível de vida”. O resultado dessa herança, observada inclusive atualmente, é “simbolizada pelo não-engajamento subjetivo do operário”, em que “a empresa é problema do patrão, não do trabalhador” (ZARAFIAN, 2001, p. 153-154).

Mas, o “silêncio dos operários” necessitou ser quebrado, uma vez que panes obrigaram as máquinas a parar, gerando “iniciativas concretas para superá-las”, ou seja, agir por si mesmo, “reinscrevendo a liberdade de ação do sujeito que com ela se confronta”, provocando “uma intensa atividade de comunicação”. A análise mais profunda desse acontecimento pode considerar que a pane se transformou em um evento, pois gerou a necessidade de se compartilhar esse acontecimento aleatório que afetou o sistema técnico existente, instituindo uma nova forma de comunicação, não reduzida à execução apenas de uma ordem e se colocando em oposição à prescrição “taylorista”, mesmo que implique uma maneira arriscada, imprevisível, que afeta o próprio mundo social (ZARAFIAN, 2001, 158-160).

Em relação à prestação de serviço, consideração relevante para esse estudo dos momentos da verdade nos setores organizacionais que atendem clientes, Zarafian ressalta a necessidade de se instituir uma “comunicação autêntica” que satisfaça aos interesses do produtor e da “elucidação da singularidade de uma expectativa” de um destinatário, ou seja, de um cliente. Para tanto, estabelece as seguintes linhas de comunicação:

- (1) relação entre o produtor do serviço e o cliente - refere-se à compreensão da formulação do julgamento do cliente sobre o serviço esperado e como se expressam as condições de aceitação da realização desse serviço pelo produtor;
- (2) interna à empresa produtora - refere-se ao compartilhamento da interpretação pertinente ao serviço esperado pelo cliente, ou seja, que a organização se empenha em produzir, interpretação essa que percorrerá uma seqüência de funções e de especializações diferentes.

No que se refere à linha “1” - relação entre o produtor do serviço e o cliente, esse autor salienta que o essencial é “se captar e se levar em conta à singularidade da transformação a ser operada nas condições de atividade do destinatário”, pois essa “singularidade é a diferença” que precisa ser reconhecida na prestação de serviço oferecida, sendo esse o limite, quase imperceptível, que separa o essencial entre oferecer um simples produto de um serviço, ou seja, reconhecer o “valor da diferença”. Nota-se que distinguir o julgamento valorativo do cliente é importante nessa comunicação, pois mesmo que se chegue a delimitá-las com determinada precisão, deve-se atentar que “essas necessidades são investidas da subjetividade”. Logo, tem-se que:

[...] o valor de um serviço não pode ser reduzido à objetivação de uma necessidade. Ele toma forma e consistência em um julgamento subjetivo que mobiliza os valores do destinatário (mesmo quando esses valores se limitarem a um julgamento de utilidade). É justamente por isso que a comunicação é necessária (ZARAFIAN, 2001, p. 163).

Sobre a linha de comunicação “2” – interna à empresa produtora, o autor salienta que, embora necessária ao “sucesso do compromisso assumido diante do cliente”, torna-se de difícil realização, pois se “choca com as divisões funcionais e profissionais que isolam as parcelas de atividade de trabalho”, já que não vai de encontro à “tradição de divisão de trabalho”. Os subordinados da organização prestadora do serviço, responsáveis pelo atendimento ao cliente, não possuem as mesmas lógicas profissionais, não sendo inclusive avaliados pelos mesmos critérios existentes para os demais funcionários técnicos da organização, mesmo que tenham de participar da mesma interpretação do serviço esperado pelo cliente, “bem como o mesmo

sentido de interdependência de suas ações na realização efetiva desse serviço”. Como exemplificação desse referencial, toma-se uma cooperação que irá gerar “mal-estar”, ou seja, um departamento comercial irá participar da interpretação e da produção do mesmo serviço.

Conforme alegado, há necessidade de se renovar as organizações de trabalho, instituindo-se “processos transversais, interdisciplinares”. Entretanto, esse modelo se mostra difícil de ser concretizado, não por causa dos trabalhadores da base, mas sim dos “poderes hierárquicos que as freiam ou mesmo as sabotam” (ZARAFIAN, 2001, p. 185).

Na atividade profissional, a “comunicação autêntica” passa a ser um processo de compreensão recíproca, compartilhada, que resulta no entendimento das ações que os envolvidos assumem com “maneira convergente”, tomando para si o direito de sua “expressividade”.

Todas as pessoas podem se expressar livremente, se expor com sinceridade, engajando-se na dinâmica dessa comunicação, acrescentando-se a esse direito a permissibilidade de ações responsáveis, que o permitam agir de acordo com suas condições de expressividade. Entretanto, o autor salienta algumas posturas gerenciais negativas em relação à comunicação gerencial (ZARAFIAN, 2001, p. 166-169):

(1) rejeita-se a importância da comunicação autêntica, recusando-se os eventos que conduzirão a ela. Dessa forma, será possível verificar que o poder de uma diretoria é limitado: “ela pode controlar as maneiras de pensar e de agir dos trabalhadores, diante das situações concretas e dos riscos que eles devem assumir. E o fato de não aceitar essa comunicação produz freqüente mal-estar na gestão”. Mas esse mal-estar não é suficiente para mudar o ponto de vista e as práticas da comunicação gerencial “taylorista”, que é sempre precedida por instruções;

(2) contextualiza-se e canaliza-se a comunicação autêntica, “mas de fora dela mesma”, ordena o comportamento dos trabalhadores da base, visando a instrumentalizar suas ações em função dos objetivos que “a direção da empresa se fixa, deixando espaços que podem ser apropriados pelos trabalhadores”. Torna-se necessário deixar espaços de “autonomia, livres para enquadrar cuidadosamente, ao mesmo tempo, o *input* (os objetivos) e o *output* (os resultados) da ocupação desses espaços”;

(3) sob uma ótica de “maior coragem”, essa postura de comunicação gerencial consiste em:
- admitir que possui uma função própria de “fazer valer aquilo que espera a direção dos trabalhadores”, equivalendo-se da relação salarial de subordinação;

- sustentar-se na ancoragem da comunicação autêntica, pelas vivências profissionais dos subordinados, tornando essa a causa de reflexão sobre os “desafios da empresa”, levando-se em consideração os “engajamentos subjetivos dos indivíduos” que fazem parte da organização.

Esse teórico encerra suas considerações afirmando que uma gestão não tem o poder de fazer com que a comunicação empresarial deixe de existir na organização, não devendo se quer reduzi-la ou dela se apropriar. Por outro lado, caberá aceitar a comunicação gerencial como:

um vetor ativo de confrontação em uma reflexão quase permanente sobre as condições de eficiência da empresa e os desafios estratégicos aos quais, concretamente, elas remetem. A comunicação autêntica não deve ser instrumentalizada. Mais ainda, devemos analisar as condições organizacionais de seus desenvolvimentos, tais como a promoção de organizações transversais ou a maneira de associar o cliente ao processo de definição do serviço por ele prestado. Esse são problemas de organização, mais do que comunicação. Por outro lado, essa comunicação deve ser associada, por confrontação, à reflexão e definição da política da empresa, e integrada, pela comunicação gerencial, em suas missões e práticas. Pelo menos para os diretores da empresa que tenham lucidez e a coragem de compreender sua importância (ZARAFIAN, 2001, p.169).

2.3.3.6 Administração de Conflitos, Acompanhamentos e *Feedback*

Nesse estudo dos Momentos da Verdade verificados com os setores organizacionais, observa-se que no ciclo de atendimento podem ser registrados conflitos entre as partes, entre as pessoas da organização e os clientes, propiciando as considerações de alguns estudiosos sobre esse tema.

De acordo com Lima e Teixeira (2000, p. 95), os conflitos interferem nas relações das pessoas, nas metas a serem alcançadas, fazendo com que os objetivos desejados sujeitem-se à solução desses para que possam ser realizados. Logo, tem-se que:

O conflito é uma característica natural do relacionamento humano e ocorre em função da construção gradual da auto-identidade das pessoas que se encontram em níveis diferenciados de maturidade.

[...] um conflito pode representar:

- divergência educada de opiniões e idéias;
- bloqueio de comunicação entre pessoas;
- demonstração de desagrado e
- reação, em graus diferenciados, contra atitudes que são rejeitadas.

Entre os extremos apresentados, esses autores sugerem que um conflito pode permitir a oportunidade de se “construir novos e melhores relacionamentos ou obter novas e criativas

idéias para um projeto, deixando evidenciado que ele não é um problema insolúvel – com o qual temos que aprender a conviver - nem algo inadmissível”.

As pessoas são diferentes, percebendo e reagindo de forma própria diante de uma situação e também são dinâmicas, pois percebem e reagem de forma diferente na mesma situação, porém em momentos diferentes, em razão de mudanças interiores na forma de perceber e sentir.

É importante perceber que o conflito deve ser administrado, pois se de um lado não indica a falta de maturidade das pessoas envolvidas, por outro a sua inexistência não representa um elevado nível de cooperação e colaboração, o que, por vezes, registra situações de apatia em relação a seus problemas ou coação para uma não-reação.

Se um conflito não representa maior ou menor grau de maturidade, também não pode representar uma conduta negativa ou positiva em si mesmo. Um comportamento positivo ou negativo, por sua vez, gera resultados prejudiciais ou benéficos, respectivamente, implicando que o envolvido no conflito tenha um comportamento adequado quando se defronta com ele. Logo, saber qual deve ser o comportamento adequado a ser utilizado perante um conflito é indispensável para administrá-lo, transformando essa experiência em algo benéfico e construtivo.

Cabe ao gestor procurar entender a administração dos conflitos que surgem na dinâmica da empresa, baseando-se nos resultados que a organização quer atingir, desmistificando o conceito errôneo que um conflito tem, ou seja, que é algo prejudicial e negativo, pois, apenas os conflitos referentes à organização, tais como os que interferem nas metas, objetivos, tarefas, devem ser relevantes; os de caráter pessoal não devem interferir nos resultados organizacionais.

Os diferentes graus de interesses dos colaboradores nas metas organizacionais têm uma relação direta com os problemas que surgem em situações de conflito, pois quando se verifica a predominância das metas organizacionais, em detrimento às pessoais, há uma busca na solução dos problemas, a fim de que não se prejudiquem os resultados desejados. Ao contrário, quando predominam os interesses e as metas pessoais, tende-se a adotar uma atitude de confrontação, na qual a solução do conflito tenderá a uma satisfação pessoal, desconsiderando-se os interesses e os objetivos da própria organização.

Para Lima e Teixeira (2000, p. 97), o grau de colaboração e confrontação existente em um conflito variará de acordo com a situação, de pessoa para pessoa, diferindo-se em sua configuração, conforme seguem as condutas:

- Competição - verifica-se um comportamento de alta confrontação e baixa colaboração, em que o colaborador busca satisfazer às suas “motivações, inquietações e necessidades à custa das outras pessoas”; vale fazer valer a sua vontade (capacidade de argumentação, posição, cargo). Esse comportamento competitivo defende os seus próprios direitos, os interesses, uma posição considerada correta, ou, simplesmente, “tratar e ganhar”;

- Evasão - observa-se a não-confrontação e a não-colaboração, um comportamento de baixa colaboração e baixa confrontação. O colaborador não quer se comprometer, se envolver, deixando de lado os seus e os interesses da organização. Esse comportamento ocorre como diplomático “desvio do tema, adiamento até que surja a solução, transferência para outros ou simplesmente alheamento em face de uma situação ameaçadora”;

- Adaptação - colabora-se, mas sem confrontação, um comportamento de alta colaboração e baixa confrontação. Há descuido dos próprios interesses do colaborador, atendendo apenas aos interesses da empresa e das demais pessoas, podendo significar “generosidade desinteressada, obedecer à outra pessoa quando se preferia não obedecer, aceitação da opinião do outro”.

- Cooperação - tem-se a confrontação e a colaboração, um comportamento de alta colaboração e alta confrontação. Busca-se satisfazer tanto aos objetivos da empresa como aos interesses envolvidos, desejando-se obter respostas claras e precisas, “sem se preocupar em ferir suscetibilidade, já que a pessoa atua de forma franca e direta, em busca de coerência e da verdade”. Nesse comportamento se pode detectar “a forma de análise de um desacordo de forma imparcial, discussão franca e sem preconceito em busca de uma solução satisfatória e criativa, manutenção de um nível de diálogo aberto e direto”;

- Conciliação - para administrar um conflito ressalta-se que não há comportamentos certos ou errados, mas sim adequados ou inadequados, pois caberá ao Gerente decidir qual a melhor forma de conduzir uma equipe de trabalho, instituindo a adoção de um “comportamento cooperativo“ (LIMA e TEIXEIRA, 2000, p.105), como padrão a ser seguido, desde que a situação assim o permita. Para assegurar esse padrão de condutas desejadas é importante estabelecer um processo de avaliação dos integrantes da equipe. Entretanto, essa avaliação não é tarefa fácil, pois a história social testemunha que as pessoas desenvolveram uma postura de “aversão crônica” a críticas, o que permitiu o uso de “frases feitas” para comentar os desempenhos verificados, evitando-se, dessa forma, a

crítica, propriamente dita e, conseqüentemente, superestimando-se os defeitos e subestimando-se as qualidades.

Além desse sentimento contrário sobre a crítica, levada ao âmbito pessoal por parte dos integrantes da equipe, soma-se à atitude do próprio gestor que evita o compromisso com essa avaliação, resultando os seguintes comportamentos negativos:

- assume-se a crítica indireta, com colocações sutis a terceiros, comentários desinteressados, subjetivos e que não provocam as mudanças necessárias para a organização, o que gera como conseqüência “um clima de desavença e de rancores”;
- deixa de assumir a crítica, não demonstrando agrado ou desagrado em relação ao desempenho do subordinado, acumulando por longo tempo opiniões negativas, o que resultará na própria demissão do funcionário.

Wiener (*apud* LIMA e TEIXEIRA, 2000, p. 110) ressalta sobre a importância de preparar, previamente, os funcionários, informando-os sobre a sua conduta, perante a desejada, tornando-os eficazes pelo estabelecimento de uma metodologia que assegure a freqüência de informes e que garanta os resultados, sendo indispensável nesse processo corrigir comportamentos equivocados, uma vez que as ações precisam ser avaliadas para:

- se malsucedidas, o problema possa ser localizado e corrigido, voltando-se ao caminho desejado;
- se bem-sucedidas, poderem ser repetidas, facilitando o caminho dos resultados desejados.

Todavia, ressalta que esse tipo de avaliação não deve ser confundido com outra modalidade de correção, denominada *feedback*, que é um termo criado “originalmente para explicar o acompanhamento e a correção do curso de uma ação em uma relação entre máquina-máquina” (WIENER *apud* LIMA e TEIXEIRA, 2000, p. 111).

A avaliação do comportamento humano passou a ser explicada pelo *feedback*, no qual o foco passou a ser a “análise dos comportamentos conectados com o resultado e não o conjunto de atitudes e comportamentos das pessoas”. O objetivo do *feedback* é reconhecer os acertos das pessoas, sempre que necessário, estimular o caminho planejado, constatar as dificuldades, efetivando as correções necessárias, em que o comportamento significa a forma de se realizar determinada tarefa e o resultado representa o produto final obtido com esse comportamento. A freqüência do *feedback* deve ser maior, atuando de forma corretiva sobre o curso da ação para que “todos tenham resultado positivo”.

Por outro lado, “avaliação do desempenho” ocorre após um período determinado de tempo, permitindo-se produzir uma verificação dos resultados nesse espaço de tempo observado. É importante que o gestor analise os resultados dos subordinados, devendo levar em consideração apenas os comportamentos relacionados aos resultados planejados, desconsiderando os comportamentos apresentados no período observado. Essa ação permitirá que o gestor identifique a possibilidade de divergências existentes entre o realizado e o planejado. Se houver divergência deverá determinar o tipo de desvio, suas causas, assim como definir as alternativas para a solução, voltando ao caminho desejado. Posteriormente, poderá fornecer um *feedback* ao subordinado, de forma objetiva e construtiva, baseando-se na franqueza e na honestidade de sua ação, pois essa atividade pode ser transformada “em uma das principais ferramentas do processo de qualidade”.

Como líder de uma equipe, o Gerente necessita fazer um uso eficiente dessa ferramenta, incorporando, inclusive, o subordinado no processo decisório, uma vez que:

[...] o seu trabalho se realiza por meio de outras pessoas e que o *feedback* é o meio de se conectar com os responsáveis por seu resultado, entender a importância das pessoas para o alcance de resultados de qualidade é a peça-chave de uma eficácia gerencial.

Somente quando o subordinado sabe qual foi o resultado de sua ação, quer recebendo correções em seu rumo de trabalho quer ser reconhecido por estar conectado aos objetivos traçados, é que se sente parte de “algo maior” que vai além do cumprimento de uma rotina de trabalho, e este é o principal retorno do *feedback* (LIMA e TEIXEIRA, 2000, p. 113).

3 INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR (IES): CONSIDERAÇÕES GERAIS E ABORDAGEM METODOLÓGICA

O presente estudo de caso visa a materializar conceitos e conteúdos delineados no referencial teórico integrando o objeto de estudo proposto para este trabalho.

Para tanto, inicia-se com uma introdução do ramo educacional de ensino superior no Brasil e discorre-se sobre as Instituições de Ensino Superior (IESs) e assuntos afins. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada para a elaboração de uma pesquisa de campo em uma IES particular de São Paulo, na qual os diferentes setores e a qualidade do serviço oferecido ao cliente são apurados.

3.1 Considerações Gerais sobre IES

Os conceitos administrativos apresentados para as gestões organizacionais (item “2.3 Organizações”) podem ser, quase que integralmente, levados em consideração também pelos gestores das IES, pois essas possuem em seu mecanismo partes que garantem tal posicionamento, tais como a utilização de setores (departamentos), gestão de pessoal, comunicação com os públicos de interesse, entre outros.

Contudo, salienta-se que a IES é uma organização proposta a contribuir na formação de educandos (alunos), quer seja como pessoa ou membro de uma sociedade, criando condições e oportunidades de ampliar e sistematizar os seus conhecimentos. Considerado de forma genérica, o termo Escola é denominado como instituição social, funcional e estrutural dentro de uma sociedade politicamente organizada e administrada. “O termo Escola vem do grego ‘schole’, que significa descanso, ou o que se faz na hora do descanso, pois na Grécia Antiga a escola era para os que não precisavam trabalhar.” (INEP *apud* DUARTE, S.G. DBE, 1986)

As atividades oferecidas por instituições de ensino são consideradas como serviços pelo IBGE, conforme analisado no item “2.1.2 Classificação”, em que “a instituição oferece satisfações – bens, serviços ou benefícios – a seus mercados. Em contrapartida, recebe recursos necessários – bens, serviços, alunos, voluntários, dinheiro, tempo e energia” (KOTLER e FOX, 1997, p. 40).

Para Kotler e Fox (1997, p. 17-22), as IESs podem ser particulares (com ou sem fins lucrativos) ou governamentais/públicas (municipal, estadual ou federal; sem fins lucrativos), em que se verifica uma diferenciação nos termos usados para a sua classificação (Escolas, Institutos, Faculdades, Universidades etc.), todas essas tendo em comum a missão de educar como um dos seus propósitos.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), no seu artigo 45, dispõe que “A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência de especialização”, admitindo, desta forma, a diversidade organizacional das IES, permitindo a criação das universidades especializadas.

As IES públicas são instituídas por Lei, criadas, incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público e classificam-se como Federais, Estaduais e Municipais, enquanto que as particulares, devidamente credenciadas junto ao Ministério da Educação, são mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos (BRASIL, 1985).

O Decreto nº 5.525, de 2004, classifica as IES, quanto a sua organização acadêmica, em universidades, centros universitários; centros federais de educação tecnológica; faculdades integradas, faculdades tecnológicas, faculdades e institutos ou escolas superiores (BRASIL, 2005).

De acordo com Voese (2005, p. 43), as IESs públicas possuem autonomia “bastante limitada”, necessitando prestar contas da gestão específica aos respectivos Tribunais de Contas, respondendo civil, penal e administrativamente por todos os seus atos, salientando-se que a entidade mantenedora dessa instituição é instituída e mantida pelo Poder Público.

No caso das IESs particulares (privadas), a entidade mantenedora visa a “sustentar e possibilitar o funcionamento dessas instituições e, se possuir finalidade lucrativa, são consideradas empresas mercantis, apresentando como principal objetivo a “obtenção de lucros” (VOESE, 2005, p. 44).

Quando se leva em consideração o desenvolvimento histórico da economia no mercado brasileiro, as IESs parecem ter um comportamento *sui generis* como organização, dadas às especificidades da área educacional perante uma análise comparativa da lei de oferta e demanda de outros tipos de ramos, o que impulsiona a busca por maiores informações.

3.1.1 Características do Ramo Educacional de Ensino Superior

A expansão quantitativa do número de IES aconteceu por volta dos anos 70, originando as primeiras medidas governamentais em relação à qualidade do serviço oferecido por elas, em razão da acentuada demanda social por maior oferta de ensino superior. No início dos anos 80, essa preocupação foi manifestada pelo então Conselho Federal de Educação (CFE), com proposta aprovada pela Câmara de Ensino Superior para desenvolver o “Programa de Avaliação da Reforma Universitária” (PARU), em junho de 1982. O objetivo do PARU foi identificar subsídios, a partir do conhecimento das condições nas quais se realizavam as atividades de produção e disseminação do conhecimento no sistema de educação superior, visando-se à formulação de alternativas para a melhoria do ensino superior e à proposta de mudanças desejáveis (PARU, 2007).

A área educacional passou a ter maior relevância na economia brasileira a partir da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (PLANALTO, 2007), pois as novas diretrizes e bases que nortearam a educação nacional permitiram um incremento no número de IES e, conseqüentemente, elevação da concorrência entre elas.

Somente em 14 de abril de 2004, por meio da edição da Lei nº 10.861, o Ministério da Educação estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), iniciando um processo de revisão das atribuições e das competências da Secretaria de Educação Superior (SESU), da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), do Conselho Nacional de Educação (CNE) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais (INEP), cujo objetivo foi consolidar o trabalho realizado e conferir maior eficiência e eficácia aos dispositivos contidos na Lei nº 9.394/96 (PDI, 2007).

Na Lei nº 10.861 pode-se constatar a introdução de um processo avaliativo das IES, proposta denominada de “Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)” que, como indicado no Anexo I, entre outras considerações, é um documento que:

[...] identifica a Instituição de Ensino Superior (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 que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (PDI, 2007).

No item “Eixos Temáticos Essenciais do PDI”, tem-se o subitem “2. GESTÃO INSTITUCIONAL” e no Anexo 1 pode-se verificar as seguintes ponderações que deverão ser observadas pela IES:

2.1. Organização Administrativa

- Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico.
- Órgãos Colegiados: atribuições, competências e composição.
- Órgãos de apoio às atividades acadêmicas.
- Autonomia da IES em relação à Mantenedora.
- Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas (mecanismos institucionais de interação com o mundo do trabalho e a prática social).

2.2. Organização e Gestão de Pessoal

- Corpo docente – composição, políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho.
- Cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil existente e pretendido para o período de vigência do PDI.
- Corpo técnico/administrativo – estruturação, políticas de qualificação, plano de carreira e/ou cargos e salários e cronograma de expansão.

2.3. Políticas de atendimento aos discentes

- Formas de acesso, programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas).
- Estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psico-pedagógico).
- Organização estudantil (Espaço para participação e convivência estudantil).
- Acompanhamento dos egressos (ANEXO 1).

Essa avaliação governamental, além de uma medida regulamentar, parece propor uma padronização na estrutura organizacional, nos setores das IESs, entre outras medidas, evidência não observada de forma similar para os demais segmentos de mercado existentes no Brasil (indústrias, bancos, hospitais, hotéis etc.), o que reforça o fato de o ramo educacional possuir peculiaridades no seu sistema administrativo e comercial.

Há duas décadas, observam-se vários estudos, publicações e discussões por parte dos gestores e demais públicos relacionados ao sistema administrativo e pedagógico das IESs, como pode ser exemplificado por meio do “Seminário – Gestão de IES: da teoria à prática”, ocorrido de 8 a 10 de dezembro de 1999, promovido pela Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular (FUNADESP, 1999).

Nesse evento, foram efetuadas algumas propostas acerca da concepção e da elaboração prática de um projeto de Avaliação Institucional, por Alberto Fernando Monteiro do Nascimento, nas quais foram ressaltadas as seguintes considerações relevantes ao sistema organizacional das IESs e ao foco deste estudo:

3.4. AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE APOIO

Embora o interesse central, em uma instituição de ensino superior, seja o desempenho de setores ligados às atividades-fim – ensino, pesquisa e extensão – é importante conhecer como estão sendo proporcionados os indispensáveis apoios administrativos, ou seja, como se comportam as atividades-meio. Aliás, é tradicional a disputa por espaço entre essas duas dimensões institucionais, sendo os serviços de apoio, na maioria das vezes, acusados de receber privilégios, em detrimento das atividades acadêmicas.

Na realidade, sem uma perfeita sinergia entre essas duas dimensões, nenhuma das duas funcionará muito bem e toda a instituição ficará prejudicada [...]

3.5. AVALIAÇÃO DA GESTÃO

Nenhuma avaliação é verdadeiramente institucional se não contemplar a análise crítica dos processos de gestão, desde o mais alto nível decisório até o mais simples nível executivo.

Embora complexa, na sua concepção e execução, uma vez que envolve aspectos delicados e susceptibilidades envolvidas nos diversos níveis hierárquicos e de inevitáveis identificações pessoais, a avaliação da gestão é necessária, para verificar pontos de relacionamento terno que precisam de medidas corretivas [...] (NASCIMENTO, 1999, p. 15).

Em uma primeira reflexão, sobre o item “3.4. Avaliação dos Serviços de Apoio”, anteriormente indicado, observa-se que as considerações efetuadas por Nascimento vão ao encontro aos interesses deste estudo, uma vez que, além de apontar a existência de diferentes setores organizacionais nas IESs, registra a existência de conflitos de interesses entre eles, o que pode sugerir equívocos no sistema administrativo e pedagógico.

Em uma segunda reflexão, em relação ao item “3.5. Avaliação da Gestão”, também indicado anteriormente, Nascimento ressaltou a importância de avaliar os processos de gestão das IESs, o que, mais uma vez, vai ao encontro do objetivo do estudo, pois são considerações que complementam as abordagens referenciadas.

Como adendo a essas considerações sobre os processos de gestão, Voese (2005, p. 307), que elaborou um estudo específico sobre esse assunto, ressalta que para a IES particular alcançar a qualidade desejada torna-se indispensável conhecer o fluxo das informações acadêmicas, a fim de que as “tomadas de decisão” possam ser confiáveis e “fundamentadas na real situação da instituição”, melhorando sua performance, permitindo aumentar a quantidade de alunos

nos cursos e a qualidade de ensino, gerando, conseqüentemente, maior incremento na receita financeira e competitividade no longo prazo.

Além de Nascimento (1999), as considerações de mais quatro pesquisadores (Ana Célia Bahia Silva, Édson F. M do Nascimento, Hélio Graça e Sérgio Fiúza de Mello Mendes) da área de ensino superior foram apresentadas no “Seminário – Gestão de IES: da teoria à prática”, em que se notou outras ponderações e propostas em relação ao sistema administrativo das IES:

Qualquer IES que se contente com o papel de expectadora, na estrada que leva ao futuro, verá sua estrutura, valores e aptidões se tornarem cada vez mais desafinados com a realidade de seu setor. Essa discrepância entre o ritmo de mudança do setor e o da instituição produz a necessidade de transformação organizacional. A agenda da transformação organizacional de uma instituição inclui, em geral, um processo de *downsizing* (encolhimento), redução dos custos indiretos, delegação de poder aos empregados, reorganização de processos e racionalização de resultados. Quando um problema de competitividade (estagnação do crescimento ou declínio das margens, por exemplo) não pode mais ser ignorado, a maioria das providências iniciais é reduzir o tamanho, cortar gorduras, demitir pessoas etc. [...] Ser líder, hoje, não é a mesma coisa que assumir a liderança, amanhã. (GRAÇA, 1999, p. 95)

Diante das informações pesquisadas, pode-se averiguar a ausência de um consenso sobre o sistema administrativo e o pedagógico a ser proposto para a gestão das IESs, que é mutável ao longo do tempo por causa de variados fatores, conforme salientado por Mendes (*apud* Bok, 1986), ainda no “Seminário – Gestão de IES: da teoria à prática”:

Não existe hoje nenhum sistema ideal, como não existirá nenhum no futuro, que possa obrigar todas as instituições a trabalharem tão conscientemente quanto deveriam para aprimorar seus programas educacionais. O ímpeto terá de vir de dentro. (BOK, 1986 *apud* MENDES, 1999, p. 139).

Um sistema muito “complexo, dinâmico e robusto” define o ramo da educação, que representa 2% (NUNES; MARTIGNONI; RIBEIRO, 2004, p. 7).

3.1.2 Crescimento do Ramo Educacional e as IESs

O serviço da educação vem crescendo; nos Estados Unidos, por exemplo, tem emergido como um dos maiores ramos econômicos, participando em 7% do PIB. Mas, apesar dessa representatividade econômica, o estudioso Manes (1997, p. 17) afirma que na América Latina o número de vagas em instituições de ensino superior governamentais não teve um aumento

significativo, sendo superado pela oferta de instituições particulares, provavelmente em razão da orientação de políticas estratégicas de alguns países.

Em relação ao cenário do Ensino Superior no Estado de São Paulo, observa-se que o déficit de vagas observado acelerou a implantação da Lei nº 9.496, de 1996, promulgada para atender à demanda real do mercado brasileiro, fazendo surgir muitas organizações afins no Brasil.

Em 2001, apenas 900 mil estudantes paulistas matricularam-se em IES, sendo 131 mil em públicas e 769 mil em particulares, aproximadamente. Em termos relativos, inferior à média de diversos países sul-americanos (Argentina, Uruguai etc.) e em países desenvolvidos, onde a taxa de matrícula é de 60% (ADUSP, 2004, p. 11 e 13).

Em 2003, a realidade do ensino superior no Brasil não se apresentou diferente, já que de 23 milhões de jovens entre 18 e 24 anos, 4 milhões, aproximadamente, estavam matriculados, ou seja, apenas 17,8% (IBGE – PNAD, 2003).

Como outro fator relevante para este estudo, registra-se o incremento no número de matriculados nas IESs, tais como:

- em 1998, observaram-se 2,2 milhões alunos, sendo 1,3 milhão em particulares e 8 mil em públicas;
- em 2003, Entre os 3,9 milhões de alunos, 2,8 milhões foram matriculados em IES particulares e 1,1 milhão em públicas.

Comparativamente, nesse período, o aumento de matriculados nas IES privadas foi de 108% e nas públicas foi de 41% apenas (INEP, 2007).

Esse fato pode ter sido favorecido pelo surgimento de novas IESs, a saber:

- em 1998, das 973 instituições, 764 eram particulares e 209 públicas;
- em 2003, das 1.859 instituições, 1.652 eram particulares e 207 públicas.
- em 2005, das 2.165 instituições, 1.934 eram particulares e 231 públicas.

No período de 1998 a 2003, observa-se um decréscimo de 0,95% nas IESs públicas e um crescimento de 116% nas particulares, registrados no decorrer desses cinco anos (INEP – 2004).

No período de 1998 a 2005, observa-se um aumento de 10,5% nas IESs públicas e um crescimento de 153% nas particulares (INEP, Sinopse, 2007).

Confirmando o registrado por Manes (1997, p. 17), os estudiosos Nunes, Martignoni e Ribeiro (2004, p. 4) compararam o aumento das IESs particulares do mercado educacional brasileiro com os países integrantes da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OECD), chegando à conclusão de que, nessa entidade, 79% dos alunos matriculados estão em IESs públicas, em vez de particulares como no Brasil, sendo que em 14 países parceiros da OECD 64,2% estão no ensino superior.

Em relação ao porte das IESs brasileiras, Nunes, Martignoni e Ribeiro (2004, p. 7) registraram algumas informações, indicadas na Tabela 4 - Número de matriculados (1º semestre) e IES por faixa de tamanho – Brasil - 2002, conforme seguem:

TABELA 4 - Número de matriculados (1º semestre) e IES por faixa de tamanho – Brasil 2002

Classificação	Faixas de tamanho	IES	Matriculados 1º sem		
		Total	%	Total	%
Micro	1 a 500 alunos	780	47,6	173.766	5
Pequena	501 a 2.000 alunos	476	29,1	472.998	13,6
Média	2.001 a 5.000 alunos	133	8,1	411.637	11,8
Grande	5.001 a 15.000 alunos	132	8,1	1.208.728	34,7
Mega	mais de 15.000 alunos	48	2,9	1.212.784	34,9
Sem informação*		68	4,2	-	
TOTAL		1637	100	3.479.913	100

* Nenhum aluno registrado no 1o. semestre

Fonte: MEC/Inep/Daes. Censo da Educação Superior 2002. Elaboração: Observatório Universitário (apud Nunes, Martignoni e Ribeiro, 2004, p. 7).

Na Tabela 4 observa-se que 69,6% dos alunos matriculados estudam em IESs classificadas como “Mega e Grande”, somando um total de 2,4 milhões de alunos, salientando-se que a distribuição nessas faixas é diferente, pois a “Mega”, com apenas 48 IES, tem mais alunos matriculados do que a “Grande” IES, que conta com 132 IES.

Em contrapartida, mais da metade das IESs (51,7%) são organizações privadas e consideradas como “Micro”, enquanto no setor público as “Micro” representam apenas 16,9%, conforme informações indicadas na Tabela 5 – Número de IES por faixa de tamanho e categoria

administrativa - Brasil – 1º semestre/2002 , conforme segue:

TABELA 5 - Número de IES por faixa de tamanho e categoria administrativa – Brasil - 1º semestre/2002

Classificação	Faixas de tamanho	Número de IES					
		Públicas		Privadas		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%
Micro	1 a 500 alunos	33	16,9	747	51,7	780	47,6
Pequena	501 a 2.000 alunos	68	34,9	408	28,3	476	29,1
Média	2.001 a 5.000 alunos	22	11,3	111	7,7	133	8,1
Grande	5.001 a 15.000 alunos	49	25,1	83	5,8	132	8,1
Mega	mais de 15.000 alunos	21	10,8	27	1,9	48	2,9
Sem informação*		2	1	66	4,6	68	4,2
TOTAL		195	100	1.442	100	1637	100

* Nenhum aluno registrado no 1o. semestre

Fonte: MEC/Inep/Daes. Censo da Educação Superior 2002. Elaboração: Observatório Universitário (*apud* Nunes, Martignoni e Ribeiro, 2004, p. 8).

De acordo com Nunes, Martignoni e Ribeiro (2004, p. 14), o investimento privado em IES cresceu a elevadas taxas, quando comparado ao desempenho de outros ramos da economia brasileira, nos últimos dez anos, por causa dos seguintes fatores: (1) aumento de alunos com o ensino médio completo; (2) bons salários e estabilidade empregatícia predeterminam a importância de um maior nível educacional; (3) oportunidade de acesso em razão da expansão de IES; (4) estabilização econômica a partir de 1994, possibilitando planejamento familiar e dos alunos para custear o curso no médio prazo.

Se o crescimento do número de estabelecimentos de IES particulares é maior que o crescimento do número de alunos matriculados, pode-se inferir uma maior competitividade entre as organizações educacionais. Então, como forma de assegurar a sustentabilidade das organizações, tornar-se-á necessário que as IESs aprimorem ou ofereçam novos serviços. (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999, p. 45).

Diante da equivalência de preços e da ausência de fatores claramente diferenciados, as IES precisam buscar novas fórmulas para dinamizar a sua gestão estratégica, tais como a qualidade dos serviços oferecidos (ANDERLINI, 2003 e MARINS, 2003).

3.1.3 Qualidade em IES

Ao se pesquisar sobre a qualidade nas IESs, encontrou-se uma variedade de publicações sobre esse assunto, que parece não ter relevância somente com os gestores e acadêmicos nacionais,

pois esse tema é foco também de estudiosos de outros países. Como exemplo, cita-se a pesquisa sobre a utilização da gestão da qualidade em IES, efetuada por Axland, com escolas e universidades americanas, na qual afirma que, em uma amostra de 78 instituições, 59% utilizam princípios da qualidade total (AXLAND, 1991, p. 61-71 *apud* BACELAR, 2003, p. 124).

Embora o enfoque dessa dissertação recaia sobre os Momentos da Verdade no atendimento a clientes, ressalta-se, entretanto, que o assunto qualidade na prestação do serviço oferecido pelas IESs apresenta-se de forma ampla, pois os estudos encontrados abordam diferentes aspectos (que podem interferir na percepção da qualidade com os alunos, os gestores, os professores, o governo e outros públicos afins analisados), apesar de esse tema apresentar-se ainda em um estágio de evolução, embora o ramo de ensino superior no Brasil exista há quase dois séculos (MARTINS, 2002, p. 4), desde 1808, com o surgimento do Colégio Médico-cirúrgico da Bahia.

No que tange a alunos, consumidores do serviço de educação, especificamente, alguns estudos encontrados levaram em consideração os diferentes processos que interferem na sua percepção acerca da qualidade do ensino oferecido, uma vez que esta pode ser verificada:

- antes (selecionar e optar ou não pela IES),
- durante (aluno matriculado, transferido de outras IESs, rematriculados etc.); e
- depois do ingresso (ex-alunos/formandos, desistentes, transferidos etc.) em uma IES (KOTLER e FOX, 1997, p. 226-252).

Entre essas distintas situações, Lewis et al. (*apud* Kotler e Fox, 1997, p. 226-227) apresentam um estudo acerca dos diferentes Momentos da Verdade que um estudante vivenciou para selecionar uma faculdade (busca de orientação por meio de folhetos, revistas, visitas a *campi*, indicações de terceiros, orientação de professores, outros estudantes etc.). Após 19 dias (no decorrer de setembro a abril, do ano subsequente), com muitos registros de contatos, esse aluno decidiu-se por aquela instituição que atendia as suas expectativas, serviços que poderão ser inferiores à sua percepção de qualidade quando do efetivo ingresso nesse estabelecimento.

Kotler (1997, p. 59) considera que a variável imagem (“a soma das crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem de um objeto”) de uma IES deve ser levada em consideração com a avaliação da qualidade do serviço prestado, pois pode se ter diferentes conotações com públicos afins, o que requer da organização uma definição clara sobre si mesma.

Salienta-se que outros fatores relacionados ao serviço oferecido pelas IESs, que direta ou indiretamente afetam a percepção dos alunos em relação à qualidade, foram apontados nos estudos pesquisados (tais como preço das mensalidades, qualidade e comportamento do corpo docente, carga/grade horária, credibilidade, avaliação por órgãos públicos etc.), em que se julgou necessário indicar alguns estudos, como forma de complementar os diferentes enfoques encontrados em relação ao assunto qualidade de ensino.

Longo (1995, p. 11-12) comenta que “a conceituação de qualidade da educação, ou do ensino, precisa ser mais esclarecida na sua dimensão gerencial”, pois atesta que não se deve negar a existência de duas dimensões da qualidade: formal (“competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e instrumentos”) e política (“se refere à competência para projetar estratégias de formação e emancipação das novas gerações, sujeitos sociais capazes de definir por si próprios o seu destino histórico”), embora o conceito para a gestão de qualidade total contemple seis dimensões (intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética).

Contudo, Longo não é partidária de restringir a qualidade do ensino ao aspecto “político-pedagógico”, acreditando ser esse um equívoco conceitual, uma vez que se apóia nas considerações de Xavier: “o que confere a característica de totalidade à qualidade da educação é o atendimento às seis dimensões simultaneamente” (XAVIER, 1995 apud LONGO, 1995, p. 12), acreditando que para a eficácia do sistema é necessário adotar “uma postura gerencial inovadora”, a exemplo do já efetivado em organizações que atuam de forma competitiva no mercado, por meio da Gestão da Qualidade Total, que se integraram à cultura organizacional, à rotina diária das pessoas e aos próprios processos. Seria um modelo a ser seguido pelas instituições educacionais como forma de melhorar a qualidade do ensino brasileiro, ajudando a “desenvolver o potencial e as qualidades dos profissionais da educação e do trabalho que realizam” (BATISTA, 1994 apud LONGO, 1995, p. 13). E, para que essa mudança de paradigma ocorra, é imprescindível “a presença dos processos de educação e treinamento”, pois pessoas treinadas “têm como base a educação incentivada desde o âmbito familiar, que acompanha o ser humano até a fase adulta”.

Por vezes, a mudança de paradigmas gerenciais é um processo lento e doloroso, o que implica fazê-lo por meio de uma metodologia apropriada, não contanto apenas com “a boa vontade das pessoas”, pois essas devem visualizar um futuro com crescimento do indivíduo e da organização, o que permitirá obter a qualidade total desejada, “que é a satisfação e a melhoria da qualidade de vida dos clientes internos e externos das organizações”. Para atingir essa

excelência nos serviços prestados, por meio de um sistema de gestão da qualidade, as instituições de ensino devem reunir algumas características:

- foco centrado em seu principal cliente - o aluno;
- forte liderança dos dirigentes;
- visão estratégica (valores, missão e objetivos) claramente definida e disseminada;
- plano político-pedagógico oriundo de sua visão estratégica e definido pelo consenso de sua equipe de trabalho;
- clima positivo de expectativas quanto ao sucesso;
- forte espírito de equipe;
- equipe de trabalho consciente do papel que desempenha na organização e de suas atribuições;
- equipe de trabalho capacitada e treinada para melhor desempenhar suas atividades;
- planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos; e
- preocupação constante com inovações e mudanças (LONGO, 1995, p. 13).

Em sua tese de doutorado, Marejón faz uma análise comparativa, sobre o processo de qualidade e a obtenção da Norma ISO 9000 entre empresas e em instituições educacionais no Brasil e no exterior, apoiando suas considerações em construtos sobre “Escola como Empresa” e “Aluno como Cliente”, elaborados por diferentes autores. entre eles, destaca-se o Padre Sanchez – Reitor da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RIO), que comenta sobre a resistência que os acadêmicos têm em aceitar esses novos paradigmas:

[...] conceitos ligados à qualidade, como os da ISO, enfrentam empecilhos na universidade porque os acadêmicos temem uma certa mescla com o espírito empresarial, que busca reconhecimento pela sociedade, ao passo que tal reconhecimento não é uma preocupação a mover o acadêmico. Mas o isolacionismo acadêmico não significa necessariamente que o pesquisador ou, por extensão, o educador esteja produzindo de fato algo melhor. Seu comprometimento com a qualidade de sua produção deve incluir, por exemplo, o sentido de quem também é responsável por quanto custa cada ação educacional e cada iniciativa tomada; em outras palavras, uma instituição só pode concluir que trabalha com qualidade quando seu corpo docente assume, paralelamente à própria atividade específica, uma significativa parcela de responsabilidade pela administração (SÁNCHEZ, 2000 *apud* MAREJÓN, 2005, p. 148).

Muitos exemplos de instituições de ensino estrangeiras, que já contemplam a ISO, foram registradas por Marejón, que, como conclusão, argumenta que os gestores de algumas instituições de ensino no Brasil já percebem que a certificação ISO acarreta maior eficiência e produtividade, pois padroniza processos que podem garantir um poderoso instrumento de trabalho no gerenciamento da qualidade do serviço oferecido, embora ainda se observe a resistência aos conceitos “escola-empresa” e “aluno-cliente”, mesmo em organizações particulares. Essa nova capacidade de renovação e comprometimento é um “grande desafio”,

mas pode ser o caminho para encarar a educação com maior seriedade, tanto em termos pedagógicos como organizacionais (MAREJÓN, 2005, p. 317-320).

Outras reflexões sobre qualidade foram efetuadas por Castro et al. , que abordaram o conceito dessa voltado às atividades educacionais de ensino, por meio de vários estudiosos, uma vez que “o processo de exploração e definição”, que passa pelo “contexto ensino-aprendizagem”, ainda é muito complexo (MAÑAS, 1996 *apud* Castro et al. , 2003, p. 3), devendo-se entender algumas características pertinentes a essas atividades: (1) dificuldades em entender como os alunos percebem os serviços e podem avaliar a sua qualidade; (2) dificuldades de garantir a consistência dos comportamentos, dada à heterogeneidade das origens e recepção dos serviços, em que a oferta é diferente da demanda: “instituição/curso pretende oferecer e o aluno/cliente quer receber”; “o professor pode dar e o mercado requer”; (3) produção e consumo do serviço são inseparáveis e a qualidade dos serviços pode não ocorrer em alguns momentos (a qualidade do aluno ingressante pode ser um ponto crítico para a qualidade do ensino). A qualidade de ensino, ainda, pode depender de duas variáveis: serviços esperados *versus* serviços percebidos, tornando-se indispensável à análise do que é esperado pelos alunos no momento do seu ingresso na instituição, utilizando-se de instrumentos, previamente avaliados e desenvolvidos, para mensurar a percepção.

No processo de avaliação da qualidade de ensino, essa avaliação pode ocorrer sobre: “o ensino ministrado (qualidade da prestação), a maneira como foi prestado (qualidade do fornecimento); modo como a sua qualidade é assegurada (garantia da qualidade). Mas Loreto (*apud* Castro et al. , 2003, p. 3) aponta que a qualidade desses resultados e os seus condicionantes são fundamentais, pois a qualidade dos resultados está condicionada à qualidade dos processos (métodos de ensino) que, por sua vez, está ligada à qualidade da estrutura (instituição).

A própria avaliação institucional proposta pelo MEC para as IESs “é uma incógnita [...]”, pois “não temos clareza quanto aos objetivos de onde a mesma quer chegar” (SIMOR, 2001, p. 5 *apud* Castro et al. , 2003, p. 4).

No que se refere ao estudo dos instrumentos de avaliação utilizados pelas IESs, pode-se acreditar que “o equívoco mais comum é confundir qualidade de ensino com satisfação do aluno/cliente. Apesar de serem fatores complementares para o sucesso dos cursos, não se pode ter a

pretensão de avaliar a qualidade do curso apenas com estes indicadores - é preciso muito mais” (CASTRO et al, 2003, p. 8).

Todavia, não se pode também supor que a “satisfação dos alunos/clientes é consequência da qualidade do ensino”, pois “onde se quer chegar com este instrumento de avaliação?”. Levar em consideração a satisfação dos alunos/clientes é importante, uma vez que instituições particulares necessitam sobreviver financeiramente, tomando a opinião de quem está recebendo o serviço (CASTRO et al. , 2003, p. 8), mas “a idéia de aluno/cliente é ainda incompleta”, pois a própria sociedade pode ser considerada também como cliente.

A tese de doutorado de Real (2007, p. 15) investigou “os impactos que a política de avaliação adotada no período de 1995 a 2002 proporcionou à construção da concepção de qualidade” para os cursos superiores no Brasil. Ressalta que essa “avaliação da educação superior” se restringe aos cursos de graduação, o que propiciou um “credenciamento fornecido às instituições condicionado à avaliação de um curso”.

O conceito de qualidade adotado por Real (2007, p. 160) nessa tese baseia-se na concepção: “Hoje em dia se identifica antes com os resultados obtidos pelos escolares, qualquer que seja a forma de medi-los [...] Cada nova versão da qualidade não substitui inteiramente e de uma vez por todas as anteriores: a nova versão afasta as antigas para o lado, mas tem de conviver com elas” (*apud* ENGUITA, 1997, p. 98-99).

Nos últimos dez anos, as políticas educativas governamentais tiveram como meta expandir o ensino com qualidade utilizando a “avaliação” como “instrumento privilegiado”. E a qualidade tem sido o objetivo de vários estudos sobre educação, tanto nacionais como internacionais. Entretanto, Real questiona: o que vem a ser qualidade para o ensino superior no Brasil? E como a avaliação contribui para um ensino de superior qualidade? E como essa qualidade se concretiza nas instituições de ensino superior brasileira?

A garantia da qualidade na educação está presente em Lei na própria Constituição Federal, além de em outras diretrizes e assim Real cita as considerações de Cunha (1989, p. 8), pois para esse autor “a qualidade no ensino superior estaria atrelada à indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, enunciada na Constituição Federal e anteriormente já delineada pela reforma de 1968” (Leis n^{os} 5.540 e 5.539), onde a não-qualidade do ensino superior

“estava sendo forjada por uma disputa de mercado em favor das instituições privadas”, fato que pode ser reafirmado por meio da seguinte reflexão:

[...] No Brasil, onde muitos estabelecimentos de ensino se organizam como empresas, atendendo a uma população de baixa renda, a lucratividade do empreendimento foi assegurada pela severa restrição de infra-estrutura de laboratórios e bibliotecas, pelos baixos salários pagos aos docentes e pela eliminação da pesquisa. Nessas condições, o ensino é de má qualidade e a preparação intelectual e profissional que essas escolas oferecem é inaceitável (DRHAM, 1989, p. 12).

Para Real (2007, p. 26-27), as duas considerações apresentadas são divergentes “para o problema da falta de qualidade do ensino superior”, pois:

- Cunha (1989, p. 4) acredita que a solução dos problemas que geram a não-qualidade seria tornar “a instituição própria do ensino superior, só se admitindo faculdades isoladas por exceção”, ou seja, “consolidando a identidade da universidade como instituição própria para o ensino superior”,
- Durham (1989, p. 12) considera que a solução está na regulamentação e no controle do ensino superior, pois esse problema é complexo, não permitindo uma “solução simplista”, devendo-se promover um “criterioso processo de incentivos e controles que elimine as empresas de ensino e permita a sobrevivência daquelas escolas que oferecem uma formação adequada e uma opção pedagógica válida”.

Real (2007, p. 40) faz uma retrospectiva histórica da expansão do ensino superior no Brasil, a partir de 1945, levando em consideração as diferentes políticas adotadas e as distintas considerações de outros teóricos sobre a qualidade e a avaliação como “conceitos historicamente construídos”, cujas medidas adotadas inclusive por órgãos governamentais (MEC, CAPES etc.) variaram conforme os princípios estratégicos nos períodos em estudo. Nessa seqüência, Real aponta a existência de diversos programas (PARU, PAIUB etc.) que objetivaram, entre outras metas, uma sistematização de avaliação das IES, que geraram, no início, desconfiança das próprias instituições, sindicatos dos docentes, funcionários sobre a intenção real do governo sobre a sua aplicabilidade.

Com base nos dados do INEP, Real (2007, p. 50) informa que de 1995 a 2003 aumentou em “28 o número de universidade, 42 centros universitários e 965 faculdades”, representando um número maior que o dobro das IESs existentes, em apenas oito anos, o que concebe como “ruptura no conceito de qualidade para o ensino superior concebido no período de 1968 a

1988”, apontando a relação entre “ensino, pesquisa e extensão como indicador de qualidade para o ensino superior, exigida apenas para as universidades”.

Conforme analisado por Real, essa situação evidencia uma separação entre os conceitos de universidade e ensino superior, pois “as universidades, especialmente as públicas, deixam de ser o lócus privilegiado de formação e cedem seu espaço para as faculdades privadas”, fenômeno identificado como “massificação” (*apud* DOURADO, OLIVEIRA e CATANI, 2003, p. 27) e “privatização”, traços que revelam a evolução da educação superior na própria América Latina (2ª metade do século XX), salientado por Trindade (2001, p. 165).

Para reafirmar suas considerações, Real (2007, p. 132-140) fornece, ainda, informações acerca das IESs localizadas no Mato Grosso do Sul e, finalizando suas considerações, a autora (2007, p. 160 – 172) afirma que “a política educacional busca atrelar quantidade com qualidade o que não incide, em si, em uma questão negativa de que qualidade e quantidade são fatores incindíveis”. Entretanto, essa relação estabelecida “rompe com a lógica gramsciniana”, pois os instrumentos de avaliação adotados não correlacionam quantidade e qualidade, uma vez que os indicadores adotados para se mediar a qualidade não estabelecem formas de diálogo com as informações e os dados quantitativos, que, nesse caso, “refere-se ao aumento de instituições, cursos e vagas, com vistas a ampliar o acesso sem, contudo, relacioná-la como uma face de qualidade”.

Diante dos pressupostos, Real acredita que “não há uma única qualidade, mas sim um consenso que é construído na medida em que a política educacional formulada conjuga os interesses de setores e grupos acerca dos aspectos a serem alcançados”, aliado ao fato de se observar a convivência de concepções de qualidade que retratam interesses distintos, diante da diversificação e diferenciação de instituições de ensino superior.

Apesar de destacar pontos negativos, a autora relaciona algumas variáveis que, positivamente, poderiam ser utilizadas como critério de avaliação da qualidade de ensino observada (titulação dos professores, contratação por regime de tempo integral, construção curricular, informatização dos serviços, melhor acervo bibliográfico, laboratórios específicos, adequações para portadores de necessidades especiais, pareceres de entidades de classe, mediadores sociais etc.). Contudo, salienta a necessidade “de se repensar a avaliação não como um processo de verificação, mas como um processo de interferência e busca de

qualidade”, associando avaliador e avaliado, evitando concepções distintas de qualidade, já “que o desafio em garantir acesso com qualidade ainda não foi atingido”.

Como uma proposta adicional de analisar a qualidade nas IESs, tomou-se a dissertação de mestrado de Bacelar, pois parte de concepções distintas da autora anterior.

Para incorrer sobre o conceito de qualidade, Bacelar (2003, p. 26-40) utiliza-se de proposições teóricas de Feigenbaum, Taylor, Kotler, Nóbrega, Ishikawa, entre outros, salientando as considerações pertinentes à oferta de serviços. Contudo, no que tange ao sistema de gestão de serviços, Bacelar ressalta as argumentações de Crosby, Deming e Juran, destacando os pontos fortes identificados nas organizações conceituadas como “burocrática, colegiada e política”.

No que tange à gestão em educação, especificamente, Bacelar (2003, p. 41) argumenta sobre a importância de implementação de programas de qualidade, uma vez que esse tipo de organização, além de possuir aparatos semelhantes a outras instituições, tem a responsabilidade de “preparar cidadãos para a sociedade e profissionais para o mercado de trabalho”.

Para Bacelar, quando uma IES objetiva efetivar a implementação de programas de qualidade tem a necessidade de adequá-los ao “projeto-político pedagógico”, conforme o comentário utilizado por Veiga (1991): “o projeto político-pedagógico tem sido objetivo de estudos para professores, pesquisadores e instituições educacionais em âmbito nacional, estadual e municipal”, pois busca a melhoria da qualidade de ensino.

Bacelar registra que (*apud* Veiga, 1994) a escola deve ser o local de “concepção, realização e avaliação” de seu próprio projeto, pois necessita organizá-lo baseando-se no seu corpo docente, sem esperar por uma iniciativa superior, pois “o produto final das IESs é o próprio aluno”. Salienta, ainda, que essa intencionalidade deve estar associada às expectativas desses alunos e da própria sociedade e geral, motivo pelo qual há a necessidade de se observar uma gestão voltada para a qualidade.

Modelos de gestão de qualidade em educação, por sua vez, exigem a necessidade de conceituar o “produto que a IES oferece” e, para tanto, Bacelar registra que:

[...] por produto, entende-se o aluno formado pela instituição de ensino e, por cliente, a organização empregadora desse profissional colocado no mercado (conjunto dos potenciais organizações empregadoras ou a sociedade como um todo). Considerando que o produto final de uma instituição de ensino é o aluno formado, capacitado e habilitado a exercer a profissão para a qual se preparou, nada mais relevante, portanto, do que analisar a opinião dos empregadores desta mão-de-obra formada (*apud* TACHIZAWA e ANDRADE, 2001, p. 15-24).

Nesse contexto, torna-se indispensável que a IES promova pesquisas com o mercado, determinando os atributos e o perfil profissional que o mercado necessita e, a partir daí, desenvolver um sistema de qualidade, fundamentando-se nas prioridades desse cliente principal, pois a educação oferecida nessa escola é um serviço prestado como qualquer outra organização, significando, portanto, rever o “conceito que existe sobre a escola, pois é uma organização que possui clientes e que precisa oferecer qualidade a esses clientes” (BACELAR, 2003, p. 42-62).

A autora utiliza os construtos de vários teóricos para amparar as suas considerações sobre as alterações que deverão ser de responsabilidade dos gestores da IES para propiciar um adequado sistema de gestão de qualidade em IES, embora essas últimas, em razão das peculiaridades de seus serviços, possuíram “uma cultura que nega os programas desenvolvidos em outros ramos de atividade”.

Assim como a pesquisadora Real, Bacelar também faz menção detalhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) utilizado como ferramenta de avaliação e melhoria da qualidade, segundo critérios legais propostos pelo Ministério da Educação (MEC), utilizando-se de um estudo de caso em uma IES, localizada em São Paulo – SP: Faculdades Integradas do Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa (FIPEP), mantida pelo Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa (IPEP), na qual o PDI foi implantado em 2002 (BACELAR, 2003, p. 74).

Como instrumento de pesquisa, utilizaram-se questionários distintos, aplicados em seis gestores/coordenadores, 30 professores e 188 alunos, cujo objetivo foi articular critérios “estabelecidos nos modernos sistemas de gestão em geral e da gestão da qualidade em particular, compatível com os critérios legais de avaliação adotados pelo MEC para as IES”, verificando, ainda, a possibilidade de elaborar um plano de ação para implementar os critérios do *Malcolm Baldrige National Quality Award*, que é um prêmio do governo americano, criado em 1987, que “reconhece as organizações que apresentam desempenho e excelência, promovendo a qualidade e a satisfação dos clientes” (BACELAR, 2003, p. 63).

Como conclusão, Bacelar alegou (2003, p. 135-140) que:

- o sistema de gestão da IES é misto e o mais utilizado é o político para tomada de decisões, embora o burocrático e o colegiado também sejam utilizados. Contudo, o sistema colegiado mostra-se mais eficaz para a implementação de programas de qualidade, diante do tipo de serviço oferecido, pois a “relação entre educação e produção começa a ser vista como crucial”;
- em relação ao PDI, gestores, coordenadores e professores opinaram que os serviços oferecidos têm conceito “bom e muito bom”, enquanto os alunos conceituaram como “regulares e bons”.

A realidade dos serviços da IES estudada mostra-se diferente para gestores, que são mais otimistas e alunos, que são mais críticos ou possuem uma visão distorcida.

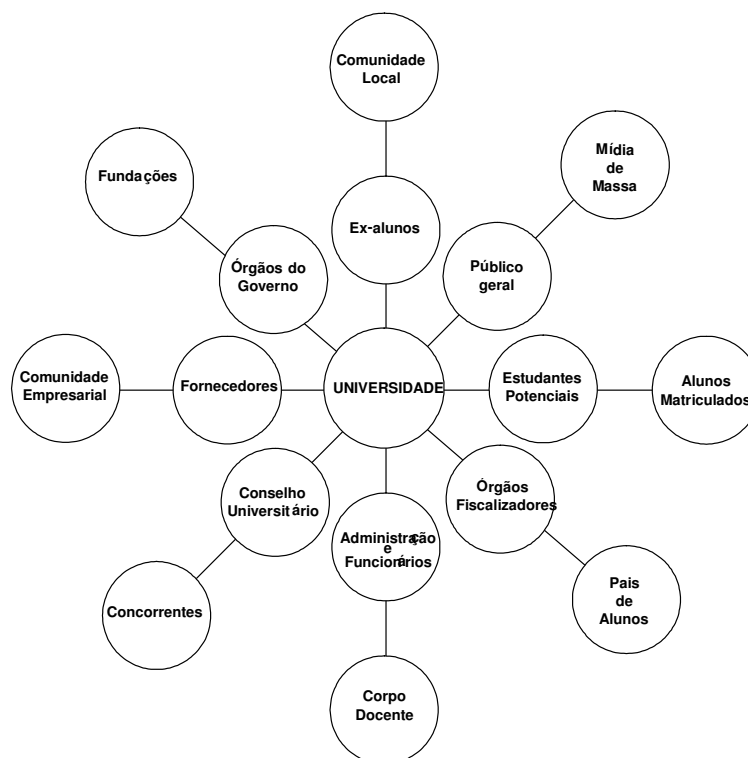
O PDI dessa IES também indicou a “necessidade de rever os pontos de implementação, buscando possíveis ações que incrementem o processo e beneficiem um resultado mais satisfatório” e, nesse sentido, o prêmio *Malcolm Baldrige National Quality Award* “exigirá a necessidade de estabelecer algumas diretrizes básicas que servirão de estrutura para a implementação desse objetivo”.

Encerrando, Bacelar afirma que os programas de qualidade aplicados à educação envolvem mais variáveis que outros ramos de atividade, fato que permite uma “investigação mais profunda de mecanismos metodológicos que viabilizem suprir a necessidade fundamental de implementar programas de qualidades nas IES do país”.

3.1.4 Públicos da IES

Diante dos registros de Kotler (1997, p. 43), uma IES pode possuir 16 principais tipos de públicos, cada um desses “constituído de um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que têm interesse real ou potencial em afetar uma instituição”, indicados na Figura 8:

FIGURA 8 – A Universidade e seus Públicos



Fonte: Kotler, Marketing Estratégico para Instituições Educacionais, 1997. Reconstruído pela autora.

Esses públicos precisam da administração de relacionamentos por parte da IES, possuindo diferentes especificidades em suas necessidades, conforme registrado por Kotler (1997, p. 43). Contudo, para o desenvolvimento desse item nesta dissertação sobre o estudo dos Momentos da Verdade no atendimento a clientes efetuados pelos distintos setores organizacionais, será considerado somente o público “alunos” (clientes externos) e “administração e funcionários” (clientes internos).

3.1.4.1 Consumidores Externos

De acordo com Kotler (1997, p. 46-47), os consumidores externos (públicos externos) são aqueles que não possuem vínculo direto (empregatício, terceirização etc.) com a IES (exceto quando forem concedidas bolsas de estudos para funcionários, que terão designação dupla: funcionários e consumidores) e que demandam ou interagem com os serviços oferecidos pela mesma, como indicados na Figura 8:

- doadores (fazem contribuição em dinheiro ou outros ativos);
- públicos locais (moradores da vizinhança, organizações comunitárias etc.);

- públicos ativistas (grupos contestadores: ambientalistas etc.);
- público em geral (conduzem a imagem da instituição, afetando seu patrocínio e apoio legislativo);
- públicos de mídia (empresas que dão notícia e opiniões editoriais em jornais, revistas etc.);
- consumidores (clientes externos), embora Kotler não tenha registrado explicações, no que tange aos relacionados a seguir, que também fazem parte do público externo:
 - . estudantes potenciais
 - . alunos matriculados
 - . pais de alunos
 - . ex-alunos
 - . comunidade empresarial

Entretanto, apesar de estar indicado na Figura 8, Kotler não faz aprofundamentos no que tange aos públicos: concorrentes, órgãos governamentais, órgãos fiscalizadores, fornecedores, que são considerados para Amaral e Magalhães como “*stakeholder* no ensino superior”, além de outros públicos não indicados.

Stakeholder no ensino superior (termo inglês adaptado conceitualmente) aplica-se a uma pessoa ou entidade, com legítimo interesse no ensino superior, que adquire algum direito de intervenção. “Serão *stakeholders* os alunos, os pais, os empregadores, o Estado, a sociedade, as próprias instituições de ensino superior (em relação ao sistema) etc.” (AMARAL e MAGALHÃES, 2000, p. 7), os quais são relevantes, mas não são foco do estudo desta dissertação.

3.2.4.1.1 Alunos-clientes da IES

Como já mencionado, estudantes potenciais, alunos matriculados, alunos que trancaram a matrícula, ex-alunos, alunos transferidos etc. são considerados como consumidores diretos do serviço, interagindo inclusive no próprio processo de elaboração deste, no que tange ao serviço oferecido pelas IESs, conforme visto no item “3.1.3 Qualidade em IES”.

Kotler e Fox (1997, p. 228-235) propõem que se atente para o processo de compra dos potenciais alunos-clientes, que se inicia antes da compra de fato, podendo ter conseqüência até após a sua compra, pelo fato de a IES afetar a futura carreira desses consumidores, suas

amizades, a escolha de um parceiro para o casamento, local da residência futura e, conseqüentemente, a própria “satisfação de vida”. Para tanto, torna-se necessário conhecer os cinco estágios do processo de compra: (1) provocação da necessidade; (2) reunião de informações; (3) avaliação da decisão; (4) execução da decisão e (5) avaliação pós-decisão.

O comportamento dos potenciais alunos-clientes, no que se refere ao modo de como fazem escolhas entre as várias IESs, também deve ser examinado, com vistas a satisfazer aos seus desejos, refletindo-se sobre: (1) provocação da necessidade, entender como o interesse inicial pela IES é desenvolvido; (2) fatores disparadores, conhecer os sinais internos ou externos (pessoal ou impessoal) que motivam a necessidade pelo serviço educacional; (3) necessidades básicas, a IES tem como tarefa entender quais são elas; (4) desejos específicos, que se deve descobrir para atendê-los (reputação da IES; custo; localização, distância e extensão do *campus*, convívio social; moradia e condições de vida; colocação no mercado de trabalho. Entretanto, não será possível a IES atender a toda essa gama de necessidades, devendo ajustar-se a sua realidade; (5) coleta de informações, na qual se busca quais as fontes e o volume de informações da IES que os consumidores necessitam para sua decisão; (6) necessidades de informações; (7) fontes de informação, que são pessoas (família, amigos, vendedores etc.) ou fatores impessoais (anúncios, mídia de massa etc.) que podem influenciar na decisão da compra. Essas fontes de informação têm influência relativa, por sua vez, identificando-se cinco papéis exercidos no processo de compra: iniciador (pensa na idéia de adquirir o serviço da IES), influenciador (tem alguma influência na decisão final), decisor (determina qualquer parte da decisão final), comprador (quem realmente fará a compra) e usuário (consumidor do serviço da IES); (8) avaliação da decisão; (9) execução da decisão e (10) avaliação pós-decisão conforme conceituado por Kotler e Fox (1997, p. 235).

O uso do termo “aluno-cliente” parece gerar um confronto entre duas correntes teóricas: de um lado observa-se um conceito de “aluno” vinculado às considerações filosófico-educacionais e, de outro, um conceito como “cliente”, que consome um serviço (como proposto por Kotler) e, diante das suas expectativas, pode perceber e julgar a qualidade do serviço que está recebendo da instituição de ensino.

Salienta-se que, embora de significativa contribuição acadêmica, não serão consideradas neste estudo as reflexões filosófico-educacionais que desqualificam o aluno como cliente

(conflitantes com os conceitos ora utilizados), tais como as de Bueno (2000), que se baseou na Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, apoiando-se nas posições filosóficas de Adorno, Horkheimer e Marcuse. Esse autor desenvolveu uma visão crítica da teoria da qualidade total, que coloca a empresa capitalista como modelo para a escola e consolida a personalidade autoritária, perpetuando a alienação da pessoa diante de si própria, transformando a educação numa pedagogia “sem sujeito”.

Paralelamente, a avaliação da satisfação do aluno-cliente como “conseqüência da qualidade do ensino recebido”, como variável única, também parece não ser relevante para o enfoque desta dissertação, pois, sobre o afirmado por Castro et al. , poderia-se verificar julgamentos dos alunos somente em relação ao comportamento de professores:

[...] se um professor tem ótima oratória, é divertido com os alunos, “bonzinho” nas avaliações, mas não se esmera no aprofundamento dos conteúdos, este professor terá, provavelmente, boa avaliação com os “instrumentos isolados” de avaliação. Porém, a sociedade poderá estar recebendo profissionais de qualidade questionável (CASTRO, 2003, p. 8).

Contudo, Wild (1997, p. 92), diretor do *Henley Management College* - Faculdade de Administração de Empresas do Reino Unido, há uma década registrou que as “[...] instituições estão prestes a entrar numa época em que os alunos irão se tornar clientes e considerá-las um fornecedor de serviços a mais. Qual o serviço que prestam? Ajudar os estudantes a desenvolver ao máximo seu potencial gerencial”.

O conteúdo ministrado de forma inovadora não garantirá a sobrevivência das instituições de ensino, mas sim todo o sistema que envolve a prestação de serviço, pois a sobrevivência dependerá da capacidade de se “criar oportunidades de aprendizado em tempo real e provedores de suporte *on-line*”, promovendo a reengenharia, a terceirização da informação, integrando seus processos à tecnologia disponível etc. E, se nesse exercício futurista, Wild coloca que caso essa previsão esteja errada, provavelmente as escolas tradicionais poderão assumir um segundo plano, porque novos sistemas de educação superior entregarão de melhor forma o mesmo serviço (WILD, 1997, p. 92).

Conceitualmente, em relação às abordagens registradas, cabe destacar que, para este estudo dos Momentos da Verdade nos setores de atendimento, o aluno é considerado cliente, ou seja, “é aquele (pessoa, instituição, processo) que recebe e utiliza o produto. Em uma IES, os

clientes são os alunos [...]”. Contrapondo-se ao citado por Bacelar, ressalta-se que o aluno como produto “é o resultado de uma atividade específica. Em uma Instituição de Educação, temos como produto: a geração e transmissão do conhecimento, o aluno formado, os serviços prestados à sociedade” (ARRUDA, 1997, p. 6).

Encerrando as considerações sobre os consumidores dos serviços educacionais, os gestores das IESs devem estar atentos para os direitos assegurados aos alunos-clientes no Código de defesa do consumidor (CDC), vide item “2.1.3.2.4 Aspectos Legais“, pois algumas das manifestações de insatisfação em relação ao atendimento de suas solicitações, necessidades estão amparadas pela legislação brasileira, por meio de alguns órgãos, como exemplo o PROCON, que disponibiliza informações, inclusive *on-line* (PROCON, 2007).

A existência de conflitos entre os alunos-clientes e o público interno (funcionários) da IES pode ser minimizada por meio da instituição de um departamento de Ouvidoria, entre outras formas de atendimento, conforme já referenciado no item “2.2.4.2.3 Relacionamento com Cliente Externo”.

3.2.4.2 Consumidores Internos

De acordo com Kotler (1997, p. 44-45), os consumidores internos (públicos internos) são aqueles que possuem vínculo direto (empregatício, contratos de prestação de serviço etc.) com a IES e que interagem com os demais consumidores externos (públicos externos), por meio de serviços de atendimento, como indicados na Figura 8:

- conselhos universitários (grupos instituídos para assegurar que os gestores garantam os objetivos estratégicos planejados);
- corpo docente (professores, instrutores etc., responsáveis pela prestação de serviços educacionais da instituição com os alunos-clientes);
- voluntários (pessoas, não remuneradas, que atuam na instituição: monitores, auxiliares de ensino etc.);
- administradores (são os gestores responsáveis por administrar a instituição, organizados por função, produto, mercado etc.);
- funcionários (não integrantes do corpo docente, remunerados salarialmente, considerados como intermediários na prestação de serviço de atendimento aos alunos clientes, tais como: secretárias, seguranças, telefonistas etc.).

Voese (2005, p. 65-66) aponta que o sistema universitário contempla uma gestão estratégica, representada por meio de um Reitor ou Diretor, responsável por assuntos que objetivam garantir o seu funcionamento, cujas propostas são aprovadas pelo Conselho Universitário ou órgão afim. A essa gestão estratégica subordina-se:

- Gestão Administrativa, que se concentra nas competências essenciais da IES, cujos esforços e recursos se direcionam para atividades voltadas ao funcionamento geral da instituição (aspectos financeiros, patrimoniais, administrativos etc.); e
- Gestão Acadêmica, que se concentra nas competências específicas da IES, cujos esforços se voltam para função de ensino, pesquisa e extensão.

3.2.4.2.1 Administração e Funcionários da IES

Entre esses diferentes consumidores internos apontados por Kotler (1997), optou-se por selecionar os “administradores e os funcionários”, afins à Gestão Administrativa (VOESE, 2005, p. 65), uma vez que esses estão diretamente relacionados aos Momentos da Verdade no atendimento aos alunos-clientes da IES, que é o foco deste estudo de caso.

“Coloque seus funcionários em primeiro lugar e eles farão o mesmo com os clientes” é o argumento sugerido por Möller, um especialista em qualidade e recursos humanos. Esse posicionamento estratégico deve-se ao fato de as instituições necessitarem competir no mercado pelos mesmos clientes externos, o que implica “captar os melhores funcionários e mantê-los motivados” para assegurar os resultados desejados, caso contrário estes passarão a trabalhar para os concorrentes (MÖLLER, 1998, p. 106).

Mas, além das considerações acerca do *Empowerment* (referenciadas no item ”2.3.3.4 O fator *Empowerment*”), Möller (1998, p. 107) argumenta que o *Employeeship* é mais importante, conceituando esse termo como “a arte de ser funcionário” e descrevendo 11 fatores “para ser um bom funcionário”: comprometimento (alto nível de envolvimento); responsabilidade (deixar de culpar outras pessoas na ausência de seu sucesso); fidelidade; iniciativa; produtividade pessoal; relacionamentos pessoais; qualidade pessoal; aptidões pessoais (competência profissional); capacidade de implantação; flexibilidade e energia.

“O custo de empregar uma pessoa errada é muito alto”, por isso os gestores ao contratarem os clientes internos não devem buscar apenas o que se conceitua como “características *hard*” uma pessoa (técnica, nível de escolaridade, experiência, aptidões), mas também os seus aspectos *soft* (qualidades humanas, inteligência emocional). E pessoas qualificadas devem iniciar esse treinamento na escola, pois quanto mais cedo maior será a influência, embora os gestores devam instituir programas freqüentes para promover a premiação dos funcionários que apresentarem os melhores resultados na instituição (MÖLLER, 1998, p. 108).

O interesse em desenvolver funcionários capacitados aumentou tanto que em 1996 diretores de treinamento e 225 acadêmicos se reuniram para discutir a tendência de se desenvolver universidades criadas e mantidas pelas próprias empresas, pois é difícil associar “o treinamento convencional das organizações e o ensino acadêmico e, em muitos aspectos, uma união de culturas opostas – como Igreja e Estado, por exemplo”. Nos Estados Unidos, essa tendência aumentou significativamente, uma vez que de 400 instituições, em 1988, observou-se 1000 unidades, em 1997, fato que assegura um treinamento específico aos funcionários, permitindo obter uma vantagem realmente competitiva. Por outro lado, uma parceria com um provedor educacional (universidade, centro de ensino etc.) garante que as organizações tenham maior chance de participar do conteúdo do programa de capacitação, em que os funcionários recebem a mesma mensagem e aprendem uma linguagem em comum, além de ser possível estender esse conhecimento a clientes externos (consumidores, fornecedores etc.), sendo esta inclusive uma possível saída de arrecadação de recursos das IES para sua sobrevivência (MEISTER, 1997, p. 118-123).

O especialista em qualidade Whiteley (1998, p. 116-122), reconhecendo também a importância dos clientes internos, formulou cinco estratégias para que uma organização contatasse o seu cliente e crescesse, onde quatro delas se referem à importância de se atentar para as ações do público interno, conforme indicadas a seguir:

- conectar-se com o cliente (funcionários devem entender o impacto daquilo que fazem);
- cooperação universal (obter uma cooperação extraordinária entre os funcionários);
- entusiasmo duradouro (pesquisar como os clientes querem satisfazer às suas necessidades);
- liderança de contato (garantir níveis altos de satisfação entre os clientes internos).

Encerrando-se as considerações sobre os clientes internos das instituições, informa-se o número de funcionários técnico-administrativos ligados a Universidades, Faculdades e afins

(públicas e particulares), publicados pelo INEP, no período de 1998 e 2005, indicados no Quadro 2 e Quadro 3, respectivamente, a seguir:

QUADRO 2 – Número de Funcionários Técnico-Administrativos (em exercício e afastados) por Organização Acadêmica – 1998

Funcionários Técnico-Administrativos (em Exercício e Afastados)	
Unidade da Federação / Categoria Administrativa	Total
Brasil	194.628
Pública	129.145
Federal	77.617
Estadual	47.119
Municipal	4.409
Privada	65.483
Particular	65.483

Fonte: INEP, Sinopse 1998.

QUADRO 3 – Número de Funcionários Técnico-Administrativos (em exercício e afastados) por Organização Acadêmica e Grau de Formação – 2005

Unidade da Federação / Categoria Administrativa	Funcionários Técnico-Administrativos (em Exercício e Afastados)					
	Total					
	Total	Sem Graduação	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado
Brasil	272.082	180.926	69.727	14.911	5.120	1.398
Pública	114.346	72.498	32.010	6.547	2.647	644
Federal	63.779	40.196	18.045	3.861	1.289	388
Estadual	45.589	29.135	12.569	2.365	1.282	238
Municipal	4.978	3.167	1.396	321	76	18
Privada	157.736	108.428	37.717	8.364	2.473	754
Particular	84.237	59.337	18.791	4.267	1.371	471
Comun/Confes/Filant	73.499	49.091	18.926	4.097	1.102	283

Fonte: INEP, Sinopse 2005.

Em 1998, as IESs públicas empregaram 129.145 funcionários, enquanto nas particulares empregaram 65.483, com um volume de pessoas 49,3% menor que nas públicas, aproximadamente. Logo, as públicas possuíam um volume de pessoas 97,2% maior que as particulares.

Em 2005, as IESs públicas empregaram 114.346 funcionários, enquanto nas particulares empregaram 157.736, com um volume de pessoas 37,9% maior que nas públicas,

aproximadamente. Logo, as públicas possuíam um volume de pessoas 27,5% menor que as particulares.

No período analisado (1998 a 2005), houve um decréscimo de 11,5% de pessoas com vínculo nas IESs públicas, enquanto nas particulares houve um aumento de 140,9% de pessoas nas particulares, aproximadamente.

Com os dados fornecidos pelo INEP (2007), pode-se elaborar o Quadro 4 que registra algumas informações que podem ser avaliadas comparativamente, conforme segue:

QUADRO 4 – Número de Estabelecimentos, Funcionários Técnico-Administrativos (em exercício e afastados) e Alunos Matriculados das IESs no Brasil – 1998 e 2005

ANO	Categoria Administrativa	TOTAL		
		IES	Funcionários	Alunos
1998	TOTAL	973	194.628	2.125.958
	Pública	209	129.145	804.729
	Particular	764	65.483	1.321.229
2005	TOTAL	2.165	272.082	4.453.156
	Pública	231	114.346	1.192.189
	Particular	1.934	157.736	3.260.967

Fonte: INEP, sinopse.

De 1998 a 2005, pode-se observar que, genericamente, os resultados totais obtidos apresentam um aumento nas variáveis em relação ao número de: estabelecimentos, funcionários e alunos das IESs. Contudo, quando se analisa o resultado parcial entre as IESs públicas e as particulares, nota-se que o número de funcionários das IESs públicas reduziu de 1998 para 2005, passando de 129.145 pessoas para 114.346, embora o número de alunos e estabelecimentos tenha aumentado.

Por outro lado, os resultados obtidos também apresentam variações significativas:

- em 1998:

Nº funcionários / IES Pública = $129.145 / 209 = 618$ funcionários por estabelecimento

Nº funcionários / IES Particular = $65.483 / 764 = 86$ funcionários por estabelecimento

N° alunos / N° funcionários - Pública = $04.729 / 129.145 = 6$ alunos / funcionário

N° alunos / N° funcionários - Particular = $1.321.229 / 65.483 = 20$ alunos / funcionário

N° alunos / IES Pública - Pública = $804.729 / 209 = 3.850$ alunos / IES Pública

N° alunos / IES Pública - Particular = $1.321.229 / 764 = 1.729$ alunos / IES Particular

- em 2005:

N° funcionários / IES Pública = $114.346 / 231 = 495$ funcionários por estabelecimento

N° funcionários / IES Particular = $157.736 / 1.934 = 82$ funcionários por estabelecimento

N° alunos / N° funcionários - Pública = $1.192.189 / 114.346 = 10$ alunos / funcionário

N° alunos / N° funcionários - Particular = $3.260.967 / 157.736 = 21$ alunos / funcionário

N° alunos / IES Pública - Pública = $1.192.189 / 231 = 5.160$ alunos / IES Pública

N° alunos / IES Pública - Particular = $3.260.967 / 1.934 = 1.686$ alunos / IES Particular

Esses resultados parecem implicar em uma estratégia de atendimento aos alunos diferente entre as instituições públicas e as particulares, pois a média de funcionários envolvidos nessa atividade é variável, indicando que as IESs particulares possuem um número relativo menor de funcionários para atender alunos.

3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES

3.2.1 Tipo de Pesquisa

Nessa pesquisa exploratória, o estudo de caso baseou-se em questionário aplicado aos alunos e formulário estruturado a gestores da IES, embora a observação direta da pesquisadora tenha sido também utilizada.

Os critérios para aceitar a IES para o estudo obedeceu às seguintes premissas:

- localização na cidade de São Paulo (critério de acessibilidade);
- porte significativo (médio ou grande);

- atendimento a clientes finais (característica que permite a organização concretizar os Momentos da Verdade no atendimento de forma mais ampla) por meio da prestação de serviços;
- disponibilidade de seus setores administrativos (que podem fornecer oportunidades de realizações dos Momentos da Verdade no atendimento, incluindo setores especializados nessa função).

Em relação à escolha do porte da IES, torna-se necessário fazer um adendo neste item, pois foram encontradas diferentes definições para determinar o tamanho de uma organização, que pode ser classificada por meio do número de funcionários, estrutura física, rentabilidade etc.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) classifica o porte de indústria, comércio e serviços por meio da receita operacional bruta anual, conforme a Carta Circular nº 64/02, de 14 de outubro de 2002 (ANEXO 1), da seguinte forma:

Microempresas: receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais).

Pequenas Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais).

Médias Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

Grandes Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais) (BNDES, 2007).

A autora escolheu, por conveniência, uma IES localizada na cidade de São Paulo, levando em consideração, o critério instituído pelo BNDES, ou seja, uma organização de porte médio (receita operacional bruta anual situada entre R\$ 10.500 mil e R\$ 60 milhões), com 90 anos de atuação na área educacional, aproximadamente, possuindo 788 funcionários, cujo nome deverá ser mantido em sigilo, conforme solicitado por ela.

Para permitir a avaliação dos diferentes setores diante dos Momentos da Verdade no atendimento por meio do confronto da demanda por serviços, essa IES disponibilizou:

- 18 setores organizacionais (com indicação dos respectivos gestores)
- 5003 alunos (matriculados, em 2006).

O estudo de caso dessa IES estará restrito aos setores organizacionais e aos Momentos da Verdade no atendimento a alunos da graduação, confrontando as opiniões desses com o depoimento dos gestores, tendo em vista como os diferentes setores da IES estariam preparados para tal atendimento.

Os gestores desses setores organizacionais da IES foram entrevistados, pessoalmente pela pesquisadora, utilizando-se um formulário estruturado contendo questões que permitiram um tratamento com enfoque qualitativo e quantitativo.

Paralelamente, os alunos da IES também foram abordados pela pesquisadora, por meio de um questionário estruturado, com tratamento quantitativo, além de se disponibilizar espaços para avaliações qualitativas dos alunos.

3.2.2 Universo e Amostra

Em outubro de 2006, o universo desta pesquisa foi representado por 5034 pessoas, uma população finita e diretamente relacionada à IES em estudo, sendo:

- 31 gestores dos setores organizacionais; e
- 5003 alunos matriculados, em 2006, nos 27 cursos de graduação, de dois, quatro e cinco anos de duração.

Em relação à amostra de gestores, utilizou-se a técnica não-probabilística, ou seja, intencional, uma vez que “não podem ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico”, em que o investigador está interessado na opinião destes (MARCONI e LAKATOS, 1996, p. 47).

Essa técnica também é definida como amostragem de julgamento por outros teóricos de estatística, uma vez que “nessa abordagem, a pessoa mais conhecedora do assunto do estudo seleciona elementos da população que ele ou ela sente que sejam os mais representativos da população” (ANDERSON, SWEENEY e WILLIAMS, 2003, p. 278).

Quanto à amostra de alunos, utilizou-se a técnica probabilística, sem reposição, onde cada elemento da amostra só pode participar uma vez da pesquisa. Conceitualmente, considera-se

essa como uma amostra aleatória simples, em que cada elemento tem igual probabilidade de ser sorteado para a amostra (ANDERSON, SWEENEY e WILLIAMS, 2003, p. 250).

Para cálculo do tamanho da amostra, de uma população não superior a 100.000 elementos, apegou-se à sugestão de Gil (2006, p. 107-108). Portanto, para o tamanho da amostra de 5003 alunos (N), buscou-se um nível de confiança 99,7% (desvio-padrão de $3 = 6^2$), com um erro máximo de 5% (e^2) e 20% como percentagem escolhida para a verificação do fenômeno estudado, chegou-se a 516 elementos.

À amostra aleatória simples de 516 alunos acrescentou-se uma margem de 5% de indivíduos, partindo-se da possibilidade de recusas de preenchimento do questionário, ou seja, ausência de devolução deste. Portanto, a amostra total a ser pesquisada será de 541 alunos.

Como se pretendeu obter a imparcialidade nesta pesquisa, qualquer aluno matriculado nos cursos de graduação oferecidos pela IES pode responder o questionário, indistintamente, fazendo parte dessa amostra.

Dada a impossibilidade de receber em meio digital a relação de todos os alunos matriculados na IES, a autora obteve, com as Secretarias dos cursos, listas de presença impressas em papel, totalizando 73 classes existentes, dos 27 diferentes cursos e períodos de aula disponíveis e em cada lista de presença os alunos figuravam em ordem alfabética do primeiro nome.

Em paralelo, todos os professores foram notificados sobre essa pesquisa pelos seus gestores responsáveis da IES, permitindo a sua elaboração em horário de aula, previamente.

Diante da amostra necessária de 541 alunos e disponibilidade de 73 classes, definiu-se que sete alunos de cada classe deveriam preencher o questionário e iniciou-se a pesquisa pelo período da manhã, seguido pelo da noite.

No decorrer de duas semanas subsequentes de outubro de 2006, a pesquisadora, de posse das listas de alunos, aplicou o questionário, pessoalmente e acompanhada pelo gestor dos Inspectores de Alunos, priorizando o ordenamento da entrega nos andares superiores, como forma de garantir o preenchimento em todas as distintas salas de aula dos cursos de graduação.

Em cada uma das salas de aula, a autora selecionou os alunos, por meio da lista de presença, identificando-os e chamando-os de “7 em 7”, conforme segue:

Aluno 1 = 7º aluno figurante na lista

Aluno 2 = 14º aluno figurante na lista

Aluno 3 = 21º aluno figurante na lista

Aluno 4 = 28º aluno figurante na lista

Aluno 5 = 32º aluno figurante na lista

Aluno 6 = 39º aluno figurante na lista

Aluno 7 = 42º aluno figurante na lista

Quando o aluno chamado não estava presente, a autora identificava outro substituto, por meio do mesmo critério, ou seja, acrescentando mais “7” no ordenamento da lista, a fim de se obter a amostra necessária por classe. Em classes com números inferiores de alunos (abaixo de 42, 39, 32 etc.), seguiu-se o mesmo processo de continuidade da contagem para a seleção do total desejado.

Para otimizar o tempo de execução dessa pesquisa, salienta-se que os 31 gestores dos setores organizacionais foram entrevistados no horário vespertino, também em outubro de 2006, em razão da ausência de cursos nesse período.

3.2.3 Sujeitos da Amostra

Os sujeitos que fizeram parte desta amostra são:

3.2.3.1 Gestores

- pessoas relacionadas à IES que possuem poder hierárquico para tomar decisões nos seus respectivos setores quando procurados pelos alunos (ou ainda aqueles que podem delegar essa autoridade a terceiros) responsáveis por:

a) setores próprios:

- Portaria/Recepção

- Segurança

- Assistência Social

- Secretaria de curso

- Inspetores de Curso
- Coordenação de Curso
- Assistência de Direção
- Diretoria
- Biblioteca
- Laboratório de Informática
- Outros Laboratórios
- Estágios
- Audiovisual
- Receita Escolar
- Limpeza

b) setores terceirizados:

- Restaurante
- Lojas do *Boulevard*

Ressalta-se que os gestores responsáveis por seis setores da IES não fizeram parte desse estudo (Departamento Pessoal, Contabilidade, Financeiro, Jurídico, Marketing, Cursos EAD – Ensino à Distância e Informática), uma vez que estão localizados no último andar de um dos prédios da IES, aos quais os alunos não tem acesso, nem mesmo contato por telefone, e-mail etc.

3.2.3.2 Alunos

- matriculados nos 27 cursos de graduação da IES com dois, quatro ou cinco anos de duração:
- Administração
- Ciências Contábeis
- Ciências Econômicas
- Desenho Industrial
- Engenharia Ambiental
- Engenharia de Produção
- Engenharia Química
- Farmácia
- Física (licenciatura)

- Letras
- Marketing
- Matemática (licenciatura)
- Pedagogia
- Publicidade
- Química (bacharelado)
- Química (licenciatura)
- Química Industrial
- Rádio e TV
- Alimentos Industrializados
- Cosméticos
- Gerenciamento Ambiente Industrial
- Polímeros – Plásticos
- Rede de Computadores
- Sistemas de Informação
- Comunicação Digital – Telecom
- Gestão Financeira
- Gestão de Seguros

3.2.4 Coleta de Dados

A coleta de dados deste estudo de caso foi efetuada pessoalmente pela pesquisadora, entrevistando-se os sujeitos desta amostra (gestores e alunos) dentro da própria IES, no decorrer dos turnos de suas atividades acadêmicas.

Para essa coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos básicos:

- formulário estruturado / questionário para gestores e
- questionário para alunos

3.2.4.1 Gestores

Dado aos diferentes níveis hierárquicos de responsabilidade observados entre os gestores dos 18 setores organizacionais da IES (de um lado Diretores e de outro Coordenadores,

Supervisores e afins), foi necessário desenvolver dois formulários para a coleta de com esses 31 gestores, que podem ser encontrados no “Apêndice” deste estudo como:

- Apêndice 1 - Opinião dos Diretores
- Apêndice 2 - Opinião dos Coordenadores, Supervisores e afins

3.2.4.2 Alunos

Para registrar as opiniões dos alunos sobre os Momentos da Verdade observados nos contatos de atendimento recebidos pelos 18 setores organizacionais da IES (indicados no item “3.2.3.1 Gestores”), desenvolveu-se um questionário indicado no item “Apêndice 3 – Opinião dos Alunos”.

3.2.4.3 Comentários Adicionais

Os modelos desenvolvidos para a coleta de dados de gestores (Apêndices “1 e 2”) e alunos (Apêndice “3”), que poderão ser vistoriados no item “Anexos”, foram desenvolvidos de forma estruturada, com vista a propiciar um confronto dessas opiniões, levando-se em consideração os Momentos da Verdade no atendimento dos setores organizacionais da IES.

O item “4 Análise dos Resultados” possibilita, por sua vez, a verificação desse confronto de opiniões entre gestores e alunos. Contudo, torna-se necessário, ainda, detalhar alguns critérios utilizados, conforme seguem:

Escala Likert

Metodologicamente, optou-se por pela escala de Likert “[...] porque é fácil para os pesquisadores prepararem e interpretarem e simples para os consumidores responderem” (SCHIFFMAN e KANUK, 2000, p. 25). A escala Likert de 5 pontos utilizada foi adaptada a essa pesquisa e permitiu efetuar uma abordagem quantitativa verificando-se o grau de discordância ou concordância entre os sujeitos da amostra desta pesquisa sobre os serviços prestados pelos setores organizacionais de uma IES.

Entretanto, torna-se necessário instituir um critério para analisar a pontuação obtida nessa escala, levando-se em consideração os resultados das opiniões de gestores e alunos, ou seja, as frequências médias obtidas nessas respostas oriundas de entrevistas e questionários.

Por meio dessas frequências médias obtidas, por sua vez, pode-se estabelecer três intervalos com similares numéricos para análise das respostas, decisão que deverá ser também levada em consideração no item “5 – Análise dos Resultados”, conforme seguem:

a. Discordantes

Valores considerados no intervalo de pontuação de 1,00 a 2,00

Logo, tem-se uma “opinião negativa”.

b. Concordantes

Valores considerados no intervalo de pontuação de 4,00 a 5,00

Logo, tem-se uma “opinião positiva”.

c. Neutros (indiferentes, sem opinião)

Valores considerados no intervalo de pontuação de 2,01 a 3,99

Logo, tem-se uma “opinião neutra”.

Variáveis de Atendimento: modelo SERVQUAL

Para avaliar as determinantes da qualidade de serviço oferecido pela IES, com gestores e alunos, optou-se em usar as “variáveis de atendimento” do modelo proposto por Parasuraman et al. (1985), indicada no item “2.1.5.1 Qualidade Percebida: Escala SERVQUAL”.

Essas variáveis de atendimento (tangibilidade, confiabilidade, presteza, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação, compreensão/conhecimento) do modelo de Parasuraman et. al, (1985), estão conceituadas na Tabela 1 (item “2.1.5.1 Qualidade Percebida: Escala SERVQUAL”).

Em complementação a essas determinantes, que avaliam os serviços oferecidos pelos setores administrativos da IES, a autora inseriu as variáveis “qualidade” (conhecer de forma genérica a opinião que se tem sobre a qualidade dos serviços) e “expectativa” (conhecer a opinião sobre o valor do serviço concebido pelo aluno/gestor e não do serviço avaliado).

Para refletir a avaliação dessas determinantes da qualidade, essas variáveis foram inseridas em expressões afirmativas sobre os serviços dos setores da IES, contempladas no item “Anexos”: gestores (Apêndice “1 e 2”) e alunos (Apêndice “3”).

Ao se utilizar a Escala SERVQUAL, pode-se admitir um possível desvio nos resultados desse estudo, uma vez que não foi levada em consideração a análise do GAP existente entre as expectativas dos gestores frente a dos alunos da IES, com relação à qualidade do atendimento em questão, como proposto por este Modelo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Resultados Gerais: Alunos

Foram distribuídos 541 questionários (aos alunos dos 27 cursos do período da manhã e da noite, distribuídos em 73 salas), aplicando-os, separadamente, em grupos de sete alunos por classe, conforme informado no item “3.2.2 Universo e Amostra” deste estudo.

A autora dessa dissertação, em visita a todas as salas, selecionou os alunos (conforme item “3.2.2 Universo e Amostra”), aplicou e recolheu os questionários, com um retorno de 492 questionários respondidos, 91% do total, já que 49 alunos se recusaram a devolvê-lo, perfazendo um total de 9%; salientando-se que a amostra obtida de 492 alunos está dentro da margem de erro permitida.

Em relação aos resultados gerais obtidos com a esses 492 alunos tem-se:

4.1.1 Gênero

Informação obtida pela Questão “1”, indicada no questionário a alunos:

- Masculino com um total de 249 indivíduos, perfazendo um total de 50,6% e
- Feminino com um total de 243 indivíduos, perfazendo um total de 49,4%.

4.1.2 Turno

Obtido pela Questão “2”, indicada no questionário a alunos:

- Período da manhã com um total de 59 indivíduos, perfazendo um total de 12,0% e
- Período da noite com um total de 433 indivíduos, perfazendo um total de 88,0%

4.1.3 Série / Ano que está Cursando

Obtido pela da Questão “3”, indicada no questionário a alunos:

- 1º ano com 118 indivíduos, perfazendo um total de 24,0%;
- 2º ano com 126 indivíduos, perfazendo um total de 25,6%;
- 3º ano com 136 indivíduos, perfazendo um total de 27,7%;
- 4º ano com 84 indivíduos, perfazendo um total de 17,0% e
- 5º ano com 28 indivíduos, perfazendo um total de 5,7%.

4.2 Resultados Gerais: Gestores

Foram entrevistados 31 gestores, sendo 8 diretores (100% do total desse quadro) e 23 supervisores/coordenadores (88% do total deste quadro, uma vez que 12% estavam ausentes no período dessa pesquisa).

Em relação aos resultados gerais obtidos com esses gestores têm-se, a seguir, as respostas relevantes que podem ser agrupadas, permitindo-se uma tabulação única para os distintos Setores:

4.2.1 Gênero

Obtido pela Questão “1”, indicada na pesquisa a gestores:

- Masculino com um total de 19 indivíduos, perfazendo um total de 61,3% e
- Feminino com um total de 12 indivíduos, perfazendo um total de 38,7%.

4.2.2 Tempo nesta Função

Obtido pela Questão “4”, indicada na pesquisa a gestores:

- Nesta IES:
 - diretores: média de 14,4 anos e
 - supervisores/coordenadores: média de 12,5 anos.
- Em outra empresa:
 - diretores: média de 24,7 anos e
 - supervisores /coordenadores: média de 21,9 anos.

4.3 Resultados Gerais: Setores de Atendimento da IES

A seguir, apresentam-se os resultados alcançados pelos Setores da IES, acompanhados do número de contatos estabelecidos pelos alunos pesquisados:

QUADRO 5 – Quantidade de Contatos dos Alunos com os Setores da IES

SETOR	NÚMERO DE ALUNOS RESPONDENTES				Detalhamento da Performance GRÁFICO CORRESPONDENTE DO SETOR
	MAIOR FREQUÊNCIA*	%	FREQUÊNCIA MÉDIA**	%	
1. Portaria / Recepção	463	94,1	433	88,0	Gráfico 1
2. Segurança	475	96,5	432	87,8	Gráfico 3
3. Assistência Social	366	74,4	343	69,7	Gráfico 5
4. Centro de Informação a Alunos	450	91,5	426	86,6	Gráfico 7
5. Secretaria	450	91,5	417	84,8	Gráfico 9
6. Inspetores de Alunos	468	95,1	445	90,4	Gráfico 11
7. Coordenação de Cursos	468	95,1	445	90,4	Gráfico 13
8. Assistência de Direção	342	69,5	324	65,9	Gráfico 15
9. Diretoria de Unidade	356	72,4	333	67,7	Gráfico 17
10. Biblioteca	467	94,9	445	90,4	Gráfico 19
11. Laboratório Informática	432	87,8	398	80,9	Gráfico 21
12. Outros Laboratórios	356	72,4	343	69,7	Gráfico 23
13. Estágios	326	66,3	285	57,9	Gráfico 25
14. Restaurante	336	68,3	291	59,1	Gráfico 27
15. Lojas do Boulevar	395	80,3	330	67,1	Gráfico 29
16. Audiovisual	386	78,5	344	69,9	Gráfico 31
17. Receita Escolar	437	88,8	407	82,7	Gráfico 33
18. Limpeza	479	97,4	423	86,0	Gráfico 35
MÉDIAS	414,0	84,1	381,3	77,5	

* **Frequência:** corresponde ao maior número de contatos efetuados pelos alunos, dentre 11 variáveis de atendimento do Setor (Total máximo de Alunos = 492).

** **Frequência Média:** corresponde à média do número de contatos dos alunos, considerando as 11 variáveis de atendimento do Setor.

Como pode ser observado no Quadro 5, todos os Setores estudados foram contatados pelos alunos-clientes, com uma média de 84,1%. Esse resultado é expressivo, pois pode responder a uma parte do “Problema” deste estudo (item “1.2 – Problematização”).

Por outro lado, no Quadro 6 observa-se que nos 18 Setores analisados, 14 possuem ligação direta (77,8%) com os alunos-clientes e 4 desses (8. Assistência de Direção; 11. Laboratório de Informática; 12. Outros Laboratórios e 16. Audiovisual) registraram ligação indireta (22,2%) com eles, o que confirma o pressuposto contido na Questão “problema” desse estudo.

QUADRO 6 – Opinião dos Gestores sobre a ligação direta (LD) ou ligação indireta (LI) do Setor para o Atendimento aos Alunos da IES

SETOR	GESTORES ENTREVISTADOS				Detalhamento da Performance QUADRO CORRESPONDENTE DO SETOR
	Pergunta: Este Setor esta ligado ao Atendimento a Alunos? *				
	Número de Respostas "LD"	%	Número de Respostas "LI"	%	
1. Portaria / Recepção	1	3,2	0	0,0	Quadro 5
2. Segurança	1	3,2	0	0,0	Quadro 7
3. Assistência Social	1	3,2	0	0,0	Quadro 9
4. Centro de Informação a Alunos	1	3,2	0	0,0	Quadro 11
5. Secretaria	2	6,5	0	0,0	Quadros 13 e 14
6. Inspectores de Alunos	1	3,2	0	0,0	Quadro 16
7. Coordenação de Cursos	4	12,9	0	0,0	Quadros 18 até 21
8. Assistência de Direção	0	0,0	1	3,2	Quadro 23
9. Diretoria de Unidade	8	25,8	0	0,0	Quadros 25 até 33
10. Biblioteca	1	3,2	0	0,0	Quadro 35
11. Laboratório Informática	0	0,0	1	3,2	Quadro 37
12. Outros Laboratórios	0	0,0	3	9,7	Quadros 39, 40 e 41
13. Estágios	1	3,2	0	0,0	Quadro 43
14. Restaurante	1	3,2	0	0,0	Quadro 45
15. Lojas do Boulevard	1	3,2	0	0,0	Quadro 47
16. Audiovisual	0	0,0	1	3,2	Quadro 49
17. Receita Escolar	1	3,2	0	0,0	Quadro 51
18. Limpeza	1	3,2	0	0,0	Quadro 53
MÉDIAS	25	80,6	6	19,4	

* Conforme poderá ser verificado no "Apêndice 2", esta foi a questão número 6 e 7 do formulário utilizado para coletar a opinião dos Diretores, Coordenadores, Supervisores e afins, responsáveis pelos Setores da IES.

Os contatos dos discentes com os diferentes Setores da IES permitem conhecer a avaliação dos alunos sobre o atendimento efetuado, assim como atentar para as opiniões dos gestores diante desses contatos, informações que podem atender também a uma parte do “Objetivo” proposto (item “1.3”).

Esse resultado, ainda, pode conduzir a reflexões sobre como a Gestão Organizacional direciona as estratégias de atendimento, dando prioridade a alguns Setores específicos, como forma de conquistar e manter clientes, em detrimento a outros. Essa concepção pode estar equivocada diante do resultado encontrado, pressupondo-se a necessidade de um equilíbrio de esforços entre todos os Setores existentes em uma organização, já que todos são passíveis de atendimento a clientes também.

Nessa linha usual de raciocínio da Gestão Organizacional, poder-se-ia esperar que o “Centro de Informações a Alunos” (CIA) da IES (item “4” do Quadro 5) fosse o Setor com o maior número de contatos de alunos, uma vez que, conceitualmente, tem a finalidade de atender os discentes. Entretanto, observa-se que o Setor de “Limpeza” (item “18” no Quadro 1) foi o de maior frequência de contatos (479), com 97,4% e o Setor de “Estágios” (item “13” – Quadro 5), com 66,3%, foi o que obteve a menor frequência (326), quando poderia se conceber um número maior de contatos com alunos em razão do seu objetivo e sua relevância acadêmica.

Em relação às maiores frequências médias obtidas, ainda no Quadro 5, destacam-se os Setores de “Inspetores de Alunos” (item “6”), “Coordenadores de Curso” (item “7”) e “Biblioteca” (item “10”), todos com 445 registros e a menor frequência média fica a cargo do Setor de “Estágios” (item “3”), com 285 registros.

Por outro lado, como forma de verificar a concepção dos Setores de Atendimento nos Momentos da Verdade, pode-se comparar a avaliação efetuada pelos alunos com a dos gestores, conforme indicada no Quadro 7, a seguir:

QUADRO 7 – Médias das Avaliações dos Setores: Alunos x Gestores

SETOR	MÉDIAS DAS AVALIAÇÕES			Detalhamento da Performance GRÁFICO CORRESPONDENTE DO SETOR
	(A) ALUNOS	(B) GESTORES	(A) / (B) %	
1. Portaria / Recepção	3,80	3,91	-2,8	Gráfico 2
2. Segurança	3,59	3,91	-8,2	Gráfico 4
3. Assistência Social	2,97	4,82	-38,4	Gráfico 6
4. Centro de Informação a Alunos	2,83	3,82	-25,9	Gráfico 8
5. Secretaria	3,27	4,77	-31,4	Gráfico 10
6. Inspetores de Alunos	3,92	3,36	16,7	Gráfico 12
7. Coordenação de Cursos	3,25	4,07	-20,1	Gráfico 14
8. Assistência de Direção	2,98	4,73	-37,0	Gráfico 16
9. Diretoria de Unidade	3,02	4,19	-27,9	Gráfico 18
10. Biblioteca	3,59	4,73	-24,1	Gráfico 20
11. Laboratório Informática	3,25	4,09	-20,5	Gráfico 22
12. Outros Laboratórios	3,58	4,88	-26,6	Gráfico 24
13. Estágios	2,95	4,36	-32,3	Gráfico 26
14. Restaurante	3,31	5,00	-33,8	Gráfico 28
15. Lojas do Boulevard	3,20	4,73	-32,3	Gráfico 30
16. Audiovisual	3,24	3,36	-3,6	Gráfico 32
17. Receita Escolar	3,44	4,55	-24,4	Gráfico 34
18. Limpeza	3,50	3,91	-10,5	Gráfico 36
MÉDIAS	3,32	4,29	-22,7	

No Quadro 7, os resultados indicam uma diferença de avaliação entre os alunos e os gestores, uma vez que apenas no Setor de Inspetores de Alunos (item “6”) a média resultante entre os alunos foi superior à média do gestor. Em todos os outros Setores estudados, a média da avaliação dos alunos foi inferior a dos gestores, evidenciando-se uma postura mais crítica e negativa dos alunos em relação aos serviços oferecidos pelos diferentes Setores.

Por outro lado, o Setor de Estágios (item “13”) foi o que obteve a menor avaliação dos alunos, reforçando os resultados já comentados no Quadro 5, ou seja, que o Setor de Inspetores de Alunos (item “6”) foi o que teve a melhor avaliação deles.

Essa discordância da avaliação de qualidade do serviço de atendimento da IES, entre gestores e alunos, pode ser observada também sob a seguinte ótica:

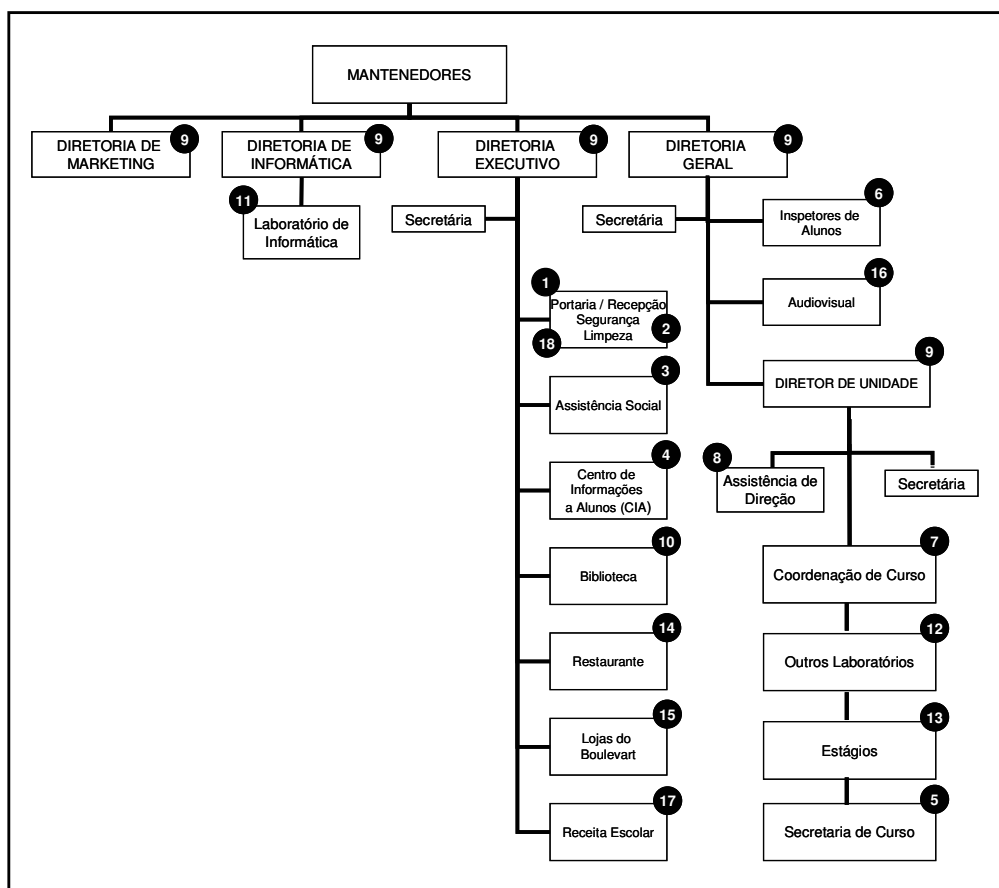
- os gestores registraram que 12 Setores têm médias entre um escore de 4,00 e 5,00, um posicionamento de 66,7% de “concordância” e seis Setores com médias entre 2,01 e 3,99, um posicionamento de 33,3% de “neutralidade” e
- os alunos registraram que 18 Setores têm médias entre um escore de 2,01 e 3,99, 100% com um posicionamento de “neutralidade”.

Logo, esses resultados podem sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desses gestores para o atendimento a alunos.

4.4 Resultados Parciais: Setores da IES

Com o objetivo de permitir a identificação dos Setores da IES que participaram deste estudo sobre os Momentos da Verdade no atendimento aos alunos, estes estão representados na Figura 9, graficamente, por meio de um Organograma, conforme segue:

FIGURA 9 – Organograma com a identificação dos Setores da IES que foram pesquisados



As identificações numéricas dispostas em cada Setor se referem à ordem utilizada para entrevistar gestores e alunos e apresentar os resultados obtidos, seqüencialmente, sendo essas mesmas também utilizadas nos formulários estruturados para gestores (Apêndices “1 e 2”) e questionário para alunos (Apêndice “3”).

Os resultados obtidos em cada Setor da IES estão indicados de forma isolada, conforme seguem:

4.4.1 Portaria/Recepção

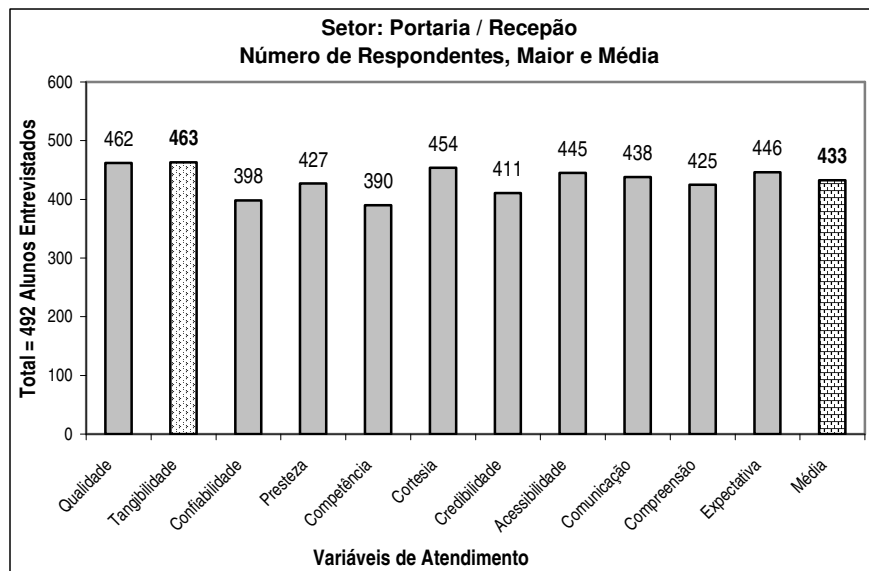
Este é um Setor próprio da IES que é responsável pelos serviços de Portaria/Recepção, cujos funcionários se colocam nas entradas e nas saídas dos prédios, como forma de assegurar o patrimônio da instituição, além de fornecer informações diversas sobre a IES aos alunos e aos demais públicos afins, quando solicitados. Para facilitar a comunicação com o gestor do Setor, esses funcionários portam rádios móveis.

Somam-se às atribuições desse setor os serviços de telefonia (atendimento de ligações telefônicas, por PABX) e ascensorista (transporte dos públicos internos e externos aos diferentes andares dos prédios da IES, por meio de elevadores).

4.4.1.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, pode-se verificar no Gráfico 1 o total de alunos que contataram esse Setor, conforme segue:

Gráfico 1 – Total de Alunos que contataram o Setor de Portaria/Recepção



Como resultado da avaliação do Setor Portaria/Recepção, tem-se que:

- 463 foi o maior número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “tangibilidade”, com 94,1% dos 492 alunos;
- 390 foi o menor número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “competência”, com 79,3% dos 492 alunos; e
- 433 foi a frequência média de contato obtida para esse Setor, ou seja, 88% dos 492 alunos.

O Quadro 8 indica os comentários dos alunos em relação ao Setor de Portaria/Recepção, mostrando apenas as variáveis que receberam avaliação:

QUADRO 8 – Comentários dos Alunos sobre o Setor da Portaria/Recepção

Variável	Avaliação	Questão	Comentários adicionais que julgar necessários
qualidade		5	O setor oferece serviço de atendimento de qualidade
	(+)		"Ascensoristas boas"
	(-)		"Elevador sempre quebrado..."
	(-)		"A educação dos funcionários deveria ser prioridade na qualidade"
	N		"Recepcionista dos elevadores são ótimas, o problema é que só dois não sustentam a quantidade de alunos"
presteza		8	O pessoal do setor tem boa vontade para prestar informações e/ou solucionar os problemas com rapidez
	N		"Percebe-se que as pessoas tem boa vontade, mas transmitem na maioria das vezes falta de conhecimento"
	(-)		"Mais vontade dos funcionários (alguns) que parecem não ter vontade e estar fazendo algo por obrigação"
cortesia		10	O pessoal do setor mantém com os alunos um contato amistoso, agradável e simpático
	(-)		"O Porteiro atual não é tão atencioso e simpático quanto o anterior"
expectativa		15	O setor oferece serviços que atendem as minhas expectativas
	(+)		"Senti necessidade de ressaltar o excelente trabalho desempenhado pela "Tia do elevador", visto que ela nos trata muitíssimo bem, com grande atenção e simpatia, tornando as "viagens" muito mais práticas e prazerosas"
	N		"A Portaria é eficiente quando estamos no início do ano, porém no decorrer retrocede um pouco..."
	(-)		"Há dificuldade de comunicação através de PABX"

Nos resultados qualitativos do Quadro 8, entre os 10 comentários efetuados pelos alunos, têm-se três neutros, dois positivos e cinco negativos. Embora exista um grau de dificuldade para se avaliar resultados dessa grandeza, observa-se que 50% dos comentários são negativos, em relação às variáveis avaliadas dos serviços de atendimentos fornecidos pelo Setor de Portaria/Recepção desta IES.

4.4.1.2 Respostas do Gestor

Na IES estudada, diante do formulário com as questões desenvolvidas para os gestores, a pesquisadora registrou as respostas de um Supervisor da Portaria/Recepção, contidas nas questões de número "5 a 17", uma vez que as questões de "1 a 4" já foram registradas anteriormente (item "4.2. Resultados Gerais: Gestores"), conforme seguem no Quadro 9:

QUADRO 9 – Respostas do Gestor do Setor de Portaria/Recepção

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O gestor informou que os funcionários têm as seguintes incumbências:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Portaria / Recepção</u> <ul style="list-style-type: none"> . zelar pela segurança do patrimônio do estabelecimento, junto ao público interno ou externo, quando estes estiverem nas dependências da IES, evitando ações de vandalismo, etc.; . informar os visitantes, alunos e afins sobre os locais adequados para o atendimento solicitado, orientando-os sobre a locomoção dentro da IES; . notificar à supervisão, imediatamente, sobre os acontecimentos de relevância, a fim de que se possa tomar as medidas cabíveis em cada situação conflitante ou não, permitindo o registro de sinistros e eventos afins; . providenciar macas, cadeiras de rodas e afins, quando a situação assim o exigir; . manter contato freqüente, via rádio HT. - <u>Telefonista</u> <ul style="list-style-type: none"> . receber ligações externas, direcionando-as ao Setor solicitado, fornecer, quando necessário, informações e orientações gerais. - <u>Ascensoristas</u> <ul style="list-style-type: none"> . efetuar o transporte de visitantes, alunos, professores e afins, através dos elevadores; . notificar, o mais rápido possível, sobre danos no equipamento, que impeçam o fornecimento desta prestação de serviço de transporte, ininterruptamente. <p>A pesquisadora indagou, ainda, sobre a existência de descrição formal de cargos, funções etc. O gestor desconhece esses documentos na IES.</p>
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente () frequentemente (x) sempre</p>
8	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente", respondeu o gestor.</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? O Gestor atestou que os funcionários devem seguir as suas atribuições de forma correta.</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? Informou que varia conforme o período, sendo evasivo frente à continuidade deste assunto por parte da pesquisadora.</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? () Sim (x) Não</p>
	<p>Em caso afirmativo, qual o método e a freqüência destes treinamentos? Salientou a inexistência de qualquer treinamento, apenas uma reunião a cada 60 dias para reciclagem dos funcionários.</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não</p>
	<p>"Apenas a oportunidade de estudar nesta IES, uma vez que não há outra forma diferenciada de premiar o pessoal deste Setor".</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? (x) Sim () Não</p>
	<p>Por que? Entretanto, afirmou que "apenas quando justificadas, embora existam algumas que não podem ser quebradas em qualquer hipótese".</p>
15	<p>Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? () Sim (x) Não</p>
	<p>Por que? Os alunos são atendidos pessoalmente.</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Quando formalizados se dá um prazo para a resolução, pois há um livro de ocorrências registradas pela Segurança desta IES".</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não</p>
	<p>Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não ()</p>
	<p>Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não ()</p>
	<p>Quais?</p>

Ao analisar o Quadro 9, na Questão "5", entre outras considerações, nota-se que parece haver um destaque maior do gestor para a segurança do patrimônio da IES do que para a segurança dos próprios alunos e de outros públicos presentes no local.

Nas questões “6, 7, 8 e 9” o gestor da Portaria/Recepção afirmou que existem contatos entre o seu Setor e os alunos. Entretanto, parece não haver um direcionamento estratégico desse gestor específico para o atendimento, pois nas questões “10, 11 e 14” não se verificou qualquer menção acerca da forma desejada de atuação dos funcionários, do dimensionamento dos recursos necessários etc. para atender os discentes dessa IES. Esse fato pode ser reforçado também pelas questões “12 e 13”, uma vez que citou não existir treinamento nem política de remuneração diferenciada para que o funcionário possa atender os alunos adequadamente, algo que explica parcialmente os resultados no Quadro 8.

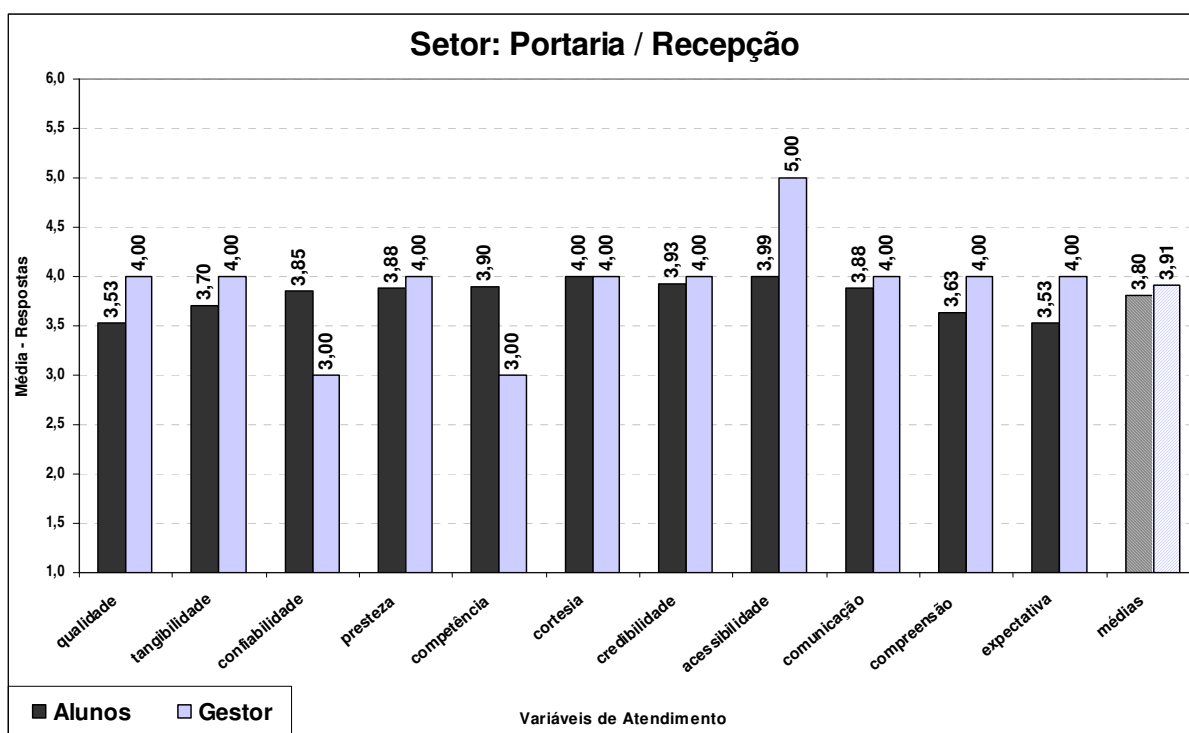
As respostas das questões “15 e 16” mostraram-se contraditórias, pois em uma alegou não haver forma de registro de reclamações, já que o atendimento é pessoal e, em outra, afirmou existir um livro no qual as ocorrências são registradas para uma resolução posterior, sem que a pesquisadora pudesse averiguar a formalização desses registros.

Ressalta-se o fato de o Setor da Portaria/Recepção nunca ter sido avaliado pelos alunos, conforme indicado na Questão “17” pelo gestor, embora se tenha o registro de contatos freqüentes com esses, o que reforça a ausência de uma maior preocupação da Gestão Organizacional em instituir um processo que assegure um adequado padrão de atendimento a clientes, principalmente no que tange aos Setores não direcionados a essa finalidade específica.

4.4.1.3 Comentários Gerais: Portaria/Recepção

Os resultados obtidos com aos alunos (Gráfico 1) permitem avaliar se existiram os Momentos da Verdade nesse Setor da IES, uma vez que a média dos contatos efetuados (433) foi registrada de forma elevada, com 88% dos 492 alunos. Por outro lado, o gestor da Portaria/Recepção também reconhece os contatos efetuados entre os alunos e o seu Setor. Entretanto, no que tange a uma avaliação comparativa entre as opiniões dos alunos e dos gestores, constam-se diferenças, observadas no Gráfico 2, a seguir:

Gráfico 2 – Avaliação do Setor de Portaria/Recepção: Alunos x Gestor



Diante da escala Likert utilizada neste estudo (item “3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES”, subitem “3.2.4.3 Comentários Adicionais”), esses resultados mostram que:

- Alunos

Há uma “neutralidade” na opinião dos alunos em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Portaria/Recepção, uma vez que se observa uma frequência média de 3,80. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 4,00 e um mínimo de 3,53 de médias, pode ser considerado como uma possível situação de conformidade pelos alunos, a exemplo de uma “qualidade de conformidade” que atende apenas aos requisitos de um sistema padronizado, por meio de normas, especificações ou regulamentos, conforme comentado no item “2.1.5 Qualidade”, especificamente nas abordagens dos autores Gale (1996) e Téboul (2002), deste estudo.

- Gestores

Há uma “neutralidade” na opinião do gestor em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Portaria/Recepção, uma vez que se observa uma frequência média de 3,91. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 5,00 e um mínimo de

3,00, pode-se sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos.

- Alunos x Gestores

Entre as 11 variáveis estudadas, comparativamente, têm-se que:

- 02 variáveis (“confiabilidade” e “competência”) registraram maior avaliação dos alunos em relação à avaliação efetuada pelo gestor do Setor de Portaria/Recepção, resultando em 18,2% das variáveis estudadas;
- 01 variável (“cortesia”) foi a única que se apresentou com avaliação igual para alunos e gestor da Portaria/Recepção, resultando em 9,1% das variáveis estudadas;
- 08 variáveis obtiveram uma avaliação dos alunos menor que a do gestor da Portaria/Recepção, resultando em 72,7% das variáveis estudadas; e
- 3,80 foi a média encontrada pelas avaliações dos alunos, menor que 3,91, obtida com o gestor desse setor.

Logo, pode-se inferir que em 72,7% das variáveis receberam menor pontuação dos alunos diante da pontuação dada pelo gestor, registrando-se uma postura mais crítica e negativa dos alunos em relação ao Setor Portaria/Recepção que a verificada pelo gestor. Conseqüentemente, pode-se supor que esses resultados respondem, embora parcialmente, ao problema deste estudo, uma vez que há uma concepção diferente entre alunos e gestor sobre os Momentos da Verdade verificados nesse Setor que atende os clientes da IES.

4.4.2 Segurança

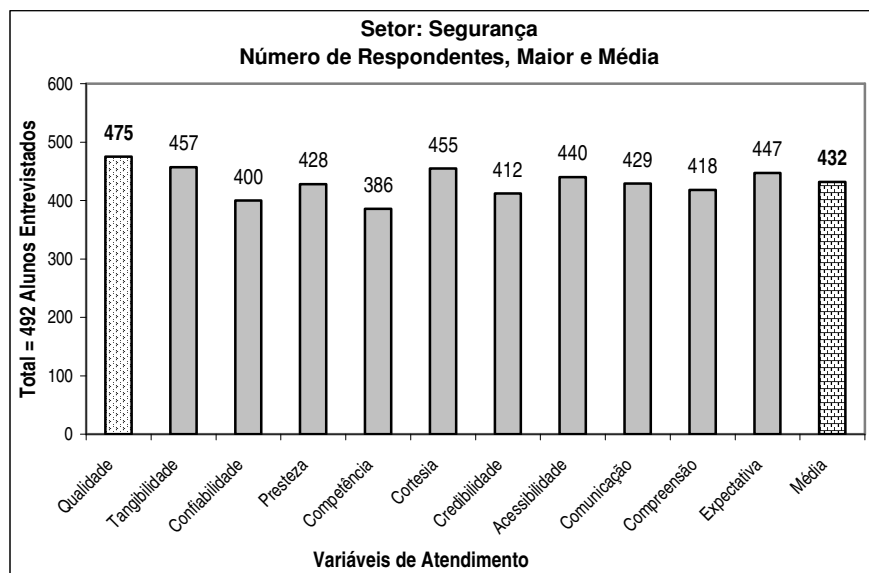
Este é um Setor próprio da IES que é responsável pelos serviços de Segurança, cujos funcionários, que transitam pelos prédios, de forma escalonada no decorrer de sete dias por semana e 24 horas por dia, têm como principal atribuição assegurar o patrimônio da organização, quer seja com o público interno (funcionários) quer seja com o externo (alunos, visitantes, fornecedores etc.). Para tanto, portam rádio móvel para pronta comunicação com o gestor do Setor.

Cabe ressaltar que esse Setor outrora já foi terceirizado, mas por fatores estratégicos da IES voltou a ser próprio.

4.4.2.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, pode-se verificar no Gráfico 3 o total de alunos que contataram esse Setor, conforme segue:

Gráfico 3 – Total de Alunos que contataram o Setor de Segurança



Como resultado da avaliação do Setor Segurança, tem-se que:

- 475 foi o maior número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “qualidade”, com 96,5%;
- 386 foi o menor número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “competência”, com 78,5%; e
- 432 foi a frequência média de contato obtida para esse Setor, ou seja, 87,8% dos 492 alunos.

O Quadro 10, a seguir, indica alguns testemunhos dos alunos em relação ao Setor de Segurança, registrados no espaço “Comentários adicionais que julgar necessários”, disponível em cada uma das avaliações acerca das variáveis analisadas, conforme segue:

QUADRO 10 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Segurança

Variável	Avaliação	Questão	Comentários adicionais que julgar necessários
qualidade	(-)	5	O setor oferece serviço de atendimento de qualidade
		"Sem catracas de segurança na portaria, falta de segurança"	
		"A faculdade necessita ter catracas"	
		"Não temos segurança"	
		"A insegurança preocupa, pois qualquer pessoa pode entrar e sair quando quiser"	
		"Qual segurança? As catracas imaginárias?"	
		"Antes tinha segurança até na rua ... agora só tem na porta da faculdade"	
		"Os Seguranças não impedem o acesso de pessoas até o momento do conhecimento e barram as pessoas erradas"	
		"A insegurança preocupa, pois qualquer pessoa pode entrar e sair quando quiser"	
		6	As pessoas do Setor são agradáveis e as respectivas instalações são asseadas
"A instalação quanto a segurança é muito deficiente, pois não há nenhum controle de acesso à faculdade"			
7	O pessoal do Setor realiza o serviço correta e pontualmente		
"...segurança não tem controle"			
presteza	(-)	8	O pessoal do Setor tem boa vontade para prestar informações e/ou solucionar os problemas com rapidez
"Queremos mais segurança"			
competência	(-)	9	O pessoal do setor sabe executar e domina o serviço sozinho, sem ajuda de outros ou do supervisor, pois conhece o que faz
"Cadê as catracas?"			
cortesia	(-)	10	O pessoal do setor mantém com os alunos um contato amistoso, agradável e simpático.
"Prometeram as catracas. Cadê?"			

Nos resultados qualitativos do Quadro 10, entre os 13 comentários efetuados pelos alunos, pode-se constatar, apesar do grau de dificuldade para se analisar resultados dessa grandeza, que 100% da avaliação sobre os serviços de atendimento do Setor de Segurança desta IES foi negativa.

4.4.2.2 Respostas do Gestor

O gestor do Setor de Segurança é o mesmo responsável pelo Setor de Portaria/Recepção, cujas respostas estão registradas no item “4.4.1.2 Respostas do Gestor”, desse estudo.

Para propiciar a análise dos resultados, as respostas desse gestor serão transcritas novamente, contidas nas questões de número “5 a 17”, uma vez que as questões de “1 a 4” já foram registradas anteriormente (item “4.2. Resultados Gerais: Gestores”), conforme seguem no Quadro 11:

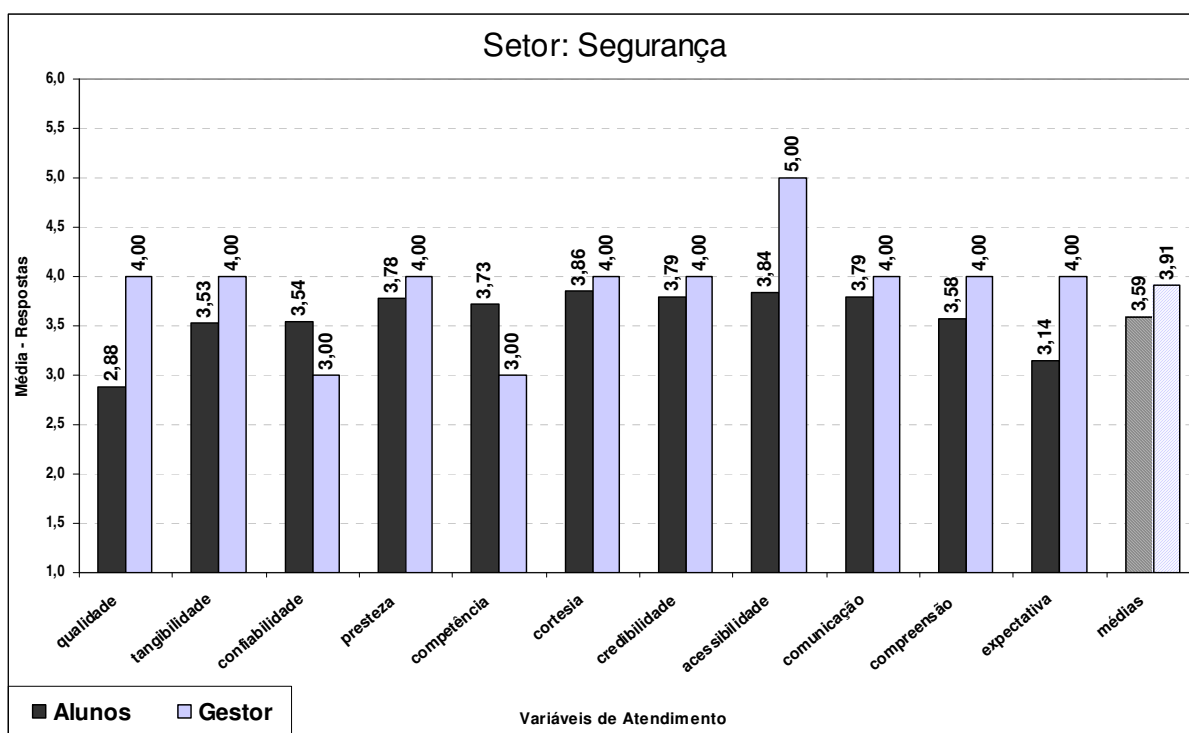
QUADRO 11 – Respostas do Gestor do Setor de Segurança

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O gestor informou que esses funcionários têm as seguintes incumbências: . zelar pela segurança do patrimônio do estabelecimento, junto ao público interno ou externo, quando estes estiverem nas dependências da IES, evitando ações de vandalismo, etc.;</p> <p>. efetuar ronda interna, conforme escalonamento planejado, incluindo finais de semana;</p> <p>. notificar à supervisão, imediatamente, sobre os acontecimentos de relevância, a fim de que se possa tomar as medidas cabíveis em cada situação conflitante ou não, permitindo o registro de sinistros e eventos afins;</p> <p>. manter contato freqüente, via rádio HT.</p>
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contatado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente () frequentemente (x) sempre</p>
8	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente", respondeu o gestor.</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? O Gestor atestou que os funcionários devem seguir as suas atribuições de forma correta.</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? Informou que varia conforme o período, sendo evasivo frente à continuidade deste assunto por parte da pesquisadora.</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? () Sim (x) Não Em caso afirmativo, qual o método e a freqüência destes treinamentos? Salientou a inexistência de qualquer treinamento, apenas uma reunião a cada 60 dias para reciclagem dos funcionários.</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não "Apenas a oportunidade de estudar nesta IES, uma vez que não há outra forma diferenciada de premiar o pessoal deste Setor".</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? (x) Sim () Não Por que? Entretanto, afirmou que "apenas quando justificadas, embora existam algumas que não podem ser quebradas em qualquer hipótese".</p>
15	<p>Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? () Sim (x) Não Por que? Os alunos são atendidos pessoalmente.</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Quando formalizados se dá um prazo para a resolução, pois há um livro de ocorrências registradas pela Segurança desta IES".</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não () Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não () Quais?</p>

4.4.2.3 Comentários Gerais: Segurança

Os resultados obtidos com os alunos permitem avaliar se existiram os Momentos da Verdade nesse Setor da IES, uma vez que a freqüência média dos contatos (432) se registrou de uma forma elevada, com 87,8% dos 492 alunos. Por outro lado, o gestor da Segurança também reconhece os contatos efetuados entre os alunos e o seu Setor. Entretanto, no que tange a uma avaliação comparativa entre as opiniões dos alunos e dos gestores, constatam-se diferenças, observadas no Gráfico 4, a seguir:

Gráfico 4 – Avaliação do Setor de Segurança: Alunos x Supervisor



Diante da escala Likert utilizada neste estudo (item “3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES”, subitem “3.2.4.3 Comentários Adicionais”), esses resultados mostram que:

- Alunos

Há uma “neutralidade” na opinião dos alunos em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Segurança, uma vez que se observa uma frequência média de 3,59. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 3,86 e um mínimo de 2,88 de médias, pode ser considerado como uma possível situação de conformidade pelos alunos, a exemplo de uma “qualidade de conformidade” que atende apenas aos requisitos de um sistema padronizado, por meio de normas, especificações ou regulamentos, conforme comentado no item “2.1.5 Qualidade”, especificamente nas abordagens dos autores Gale (1996) e Téboul (2002), deste estudo.

- Gestores

Há uma “neutralidade” na opinião do gestor em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Segurança, uma vez que se observa uma frequência média de 3,91. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 5,00 e um mínimo de 3,00,

pode-se sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos.

- Alunos x Gestores

Entre as 11 variáveis estudadas, comparativamente, tem-se que:

- 02 variáveis (“confiabilidade” e “competência”) em que a avaliação dos alunos foi maior que a avaliação efetuada pelo gestor do Setor Segurança, resultando em 18,2% das variáveis estudadas;
- 09 variáveis (as demais) obtiveram uma avaliação dos alunos menor que a do gestor da Segurança, resultando em 81,8% das variáveis estudadas; e
- 3,59 foi a média encontrada pelas avaliações dos alunos, menor que 3,91, obtida com o gestor desse setor.

Logo, pode-se inferir que 81,8% das variáveis receberam menor pontuação dos alunos diante da pontuação dada pelo gestor, registrando-se uma postura mais crítica e negativa dos alunos em relação ao Setor de Segurança que a verificada pelo gestor. Conseqüentemente, pode-se supor que esses resultados respondem, embora parcialmente, ao problema deste estudo, uma vez que há uma concepção diferente entre os alunos e o gestor sobre os Momentos da Verdade verificados nesse Setor que atende os clientes da IES.

4.4.3 Assistência Social

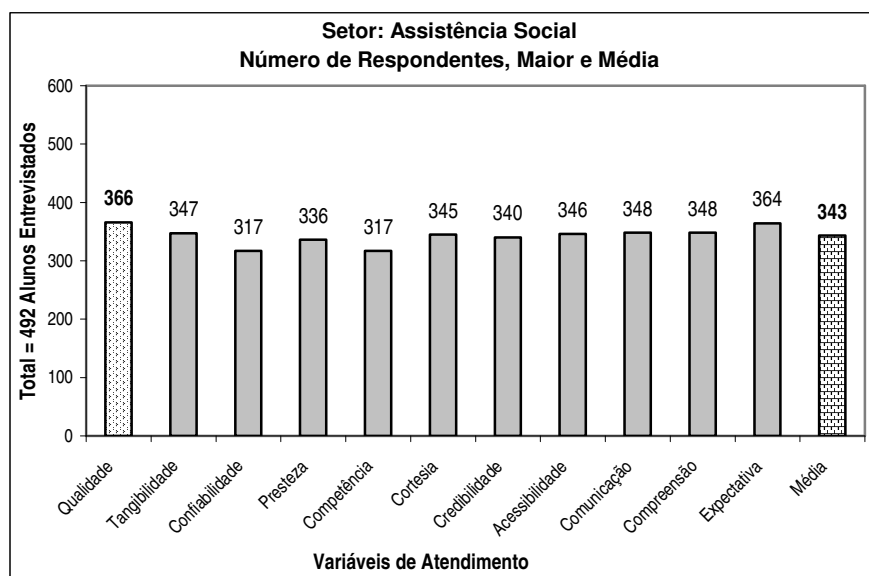
Este é um Setor próprio da IES que foi originalmente implantado, dada a observância de um alto volume de inadimplências observadas com uma parte dos alunos. Portanto, é responsável pelo atendimento específico das necessidades daqueles alunos que não dispõem de recursos suficientes para arcar com as taxas mensais estipuladas para os cursos disponíveis de dois, quatro ou cinco anos. Salienta-se que os casos aqui tratados não são aqueles referentes aos atrasos esporádicos nos pagamentos das mensalidades da IES, pois esses assuntos são negociados por outro Setor, a título de negociação da dívida pendente, como é o exemplo do Setor da Receita, o qual será abordado posteriormente.

Para assegurar os objetivos inicialmente estipulados para esse Setor, em complementação às suas atribuições, cabem também à Assistência Social propiciar o apoio em situações familiares conflitantes; facilitar um novo engajamento social; procurar, promover uma maior integração entre o mercado de trabalho e os alunos, incluindo os portadores de alguma deficiência de habilitação.

4.4.3.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, pode-se verificar no Gráfico 5 o total de alunos que contataram o Setor de Assistência Social, conforme segue:

Gráfico 5 – Total de Alunos que contataram o Setor Assistência Social



Como resultado da avaliação do Setor de Assistência Social, tem-se que:

- 366 foi o maior número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “qualidade”, com 74,4% dos 492 alunos;
- 317 foi o menor número de respondentes que contataram esse Setor, apontados nas variáveis “confiabilidade” e “competência”, com 64,4% dos 492 alunos; e
- 343 foi a frequência média de contato obtida para esse Setor, ou seja, 69,7% dos 492 alunos.

O Quadro 12 indica os comentários dos alunos em relação ao Setor de Assistência Social, mostrando apenas as variáveis que receberam avaliação:

QUADRO 12 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Assistência Social

Variável	Avaliação	Questão	Comentários adicionais que julgar necessários
qualidade		5	O setor oferece serviço de atendimento de qualidade
	(-)		"Assistência social e secretaria mais atenção aos alunos"
	(-)		"A assistência social não analisa quem realmente necessita de ajuda em termos democráticos e financeiros"
	(-)		"Assistência social zero, pois tenho irmão na faculdade e há três anos tento mas não consigo nada de desconto na mensalidade"
	(-)		"Acredito que há uma "falta de interesse" da assistência social em realmente ajudar a solucionar o problema do aluno"
	(-)		"Excelência quanto ao atendimento da nossa assistente social srta ..."
	(-)		"A assistente social é uma pessoa desinformada não atende a gente com atenção é uma pessoa que deveria sair da faculdade"
tangibilidade		6	As pessoas do Setor são agradáveis e as respectivas instalações são asseadas
	(-)		"As pessoas Assistência Social são mal educadas, principalmente a ..., elas não resolvem nada"
	(-)		"Somos mal atendidos em diversos setores mas principalmente na assistente social"
	(-)		"A assistente social não pode ocupar um cargo desse"
confiabilidade		7	O pessoal do Setor realiza o serviço correta e pontualmente
	(-)		"Estou esperando uma resposta da assistência social até hoje"
cortesia		10	O pessoal do setor mantém com os alunos um contato amistoso, agradável e simpático
	(+)		"Nunca precisei da assistência social, mas já acompanhei amigos algumas vezes e as meninas foram muito simpáticas"
comunicação	(-)	13	O pessoal do Setor ouve as solicitações com boa vontade e esclarece as dúvidas de forma clara e precisa
compreensão		14	O pessoal do setor reconhece as necessidades dos alunos, respeita-os e flexibiliza-se par atender seus interesses, em primeiro lugar
	(-)		"Assistência Social é inflexível"
expectativa		15	O Setor oferece serviços que atendem as minhas expectativas
	(-)		"As poucas vezes que precisei dos serviços de assistência da direção e assistência social, fui mal atendido, os profissionais não tiveram empatia, muito ruim. Estão lá apenas vendo os direitos da faculdade nunca ajudam os alunos"
	(-)		"Assistência social não correspondem as necessidades reais dos alunos 'de social nada tem'."
	(-)		"As pessoas que trabalham no CIA e na assistência social devem ser mais capacitadas e preparadas para darem informações sobre a faculdade, sobre os cursos"
	(-)		"A assistência não atende as minhas expectativas pois sempre não há concessão para bolsas"
	(-)		"A assistente social não respeita ninguém e nem escuta as pessoas"
	(-)		"Minha maior insatisfação é com relação as pessoas da assistência social e também a posição da faculdade em relação a esse tipo de problema que os alunos enfrentam"

Nos resultados qualitativos do Quadro 12, entre os 22 comentários, têm-se 1 positivo e 21 negativos. Embora exista um grau de dificuldade para se avaliar resultados dessa grandeza, observa-se que 95,5% dos comentários dos alunos são negativos em relação às variáveis avaliadas dos serviços de atendimento fornecidos pelo Setor de Assistência Social desta IES.

4.4.3.2 Respostas do Gestor

Na IES estudada, diante do formulário com as questões desenvolvidas para os gestores, a pesquisadora registrou as respostas de um Supervisor do Setor de Assistência Social, contidas nas questões de número "5 a 17", uma vez que as questões de "1 a 4" já foram registradas anteriormente (item "4.2 Resultados Gerais: Gestores"), conforme seguem no Quadro 13:

QUADRO 13 – Respostas do Gestor do Setor de Assistência Social

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O gestor informou que esses funcionários têm as seguintes incumbências: . fornecer assistência social a todos os alunos da IES, quando solicitados, em assuntos específicos deste Setor; . atender os alunos que não dispõem de recursos suficientes para arcar com as mensalidades; . assistenciar os alunos em situações familiares conflitantes (brigas, drogas etc.); . facilitar um novo engajamento social, por meio de uma maior integração entre o mercado de trabalho e os alunos, incluindo os portadores de alguma deficiência de habilitação; . captar vagas e estágios em empresas; intermediar a concessão de bolsas de estudo; . negociar com os alunos em situações de trancamento ou cancelamento de matrícula, descontos especiais e demais assuntos afins.</p>
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contatado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente () frequentemente (x) sempre</p>
9	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente, e-mail e telefone", respondeu o gestor.</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? Que o aluno seja atendido rapidamente e que se sinta satisfeito.</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? Informou que, frente ao número de alunos para atender, faz um remanejamento de horários no Setor.</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? () Sim (x) Não</p>
	<p>Em caso afirmativo, qual o método e a frequência destes treinamentos? Salientou a inexistência de qualquer treinamento, apenas uma reunião a cada 60 dias para reciclagem dos funcionários.</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não</p>
	<p>Não é necessário, pois as atendentes são técnicas neste Setor (Psicólogas), que é um pré-requisito para atendimento neste Setor.</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? (x) Sim () Não</p>
	<p>Por que? Desde que para beneficiar os alunos.</p>
15	<p>Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? (x) Sim () Não</p>
	<p>Por que? Devido à exigência de sigilo e ética profissional, as questões são registradas apenas no prontuário de cada aluno.</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? Tenta-se resolver o problema no Setor. Somente com a autorização do aluno se leva este problema ao conhecimento da Direção.</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não</p>
	<p>Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não ()</p>
	<p>Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não ()</p>
	<p>Quais?</p>
	<p>Comentários adicionais que julgar necessários: "Há necessidade de ampliar o contato social entre alunos e escola".</p>

Ao analisar o Quadro 13, na Questão “5”, nota-se que parece haver uma preocupação com os alunos por parte desse setor, no que tange a reintegrá-los no mercado de trabalho, principalmente, como forma de permitir o recebimento de uma renda média mensal.

Nas questões “6, 7, 8 e 9” o gestor da Assistência Social afirmou que existem contatos entre o seu Setor e os alunos e, diante da resposta “10”, parece estar ciente da necessidade de um serviço de atendimento adequado. Entretanto, a existência de um direcionamento estratégico desse gestor específico para o atendimento não pode ser comprovado, pois nas questões “11 e

14” não se verificou qualquer menção acerca do dimensionamento dos recursos necessários e como quebrar as regras para atender os discentes dessa IES. Esse fato pode ser reforçado também por meio das questões “12 e 13”, uma vez que citou não existir treinamento nem política de remuneração diferenciada para que o funcionário possa atender os alunos, adequadamente, algo que explica parcialmente os resultados no Quadro 12.

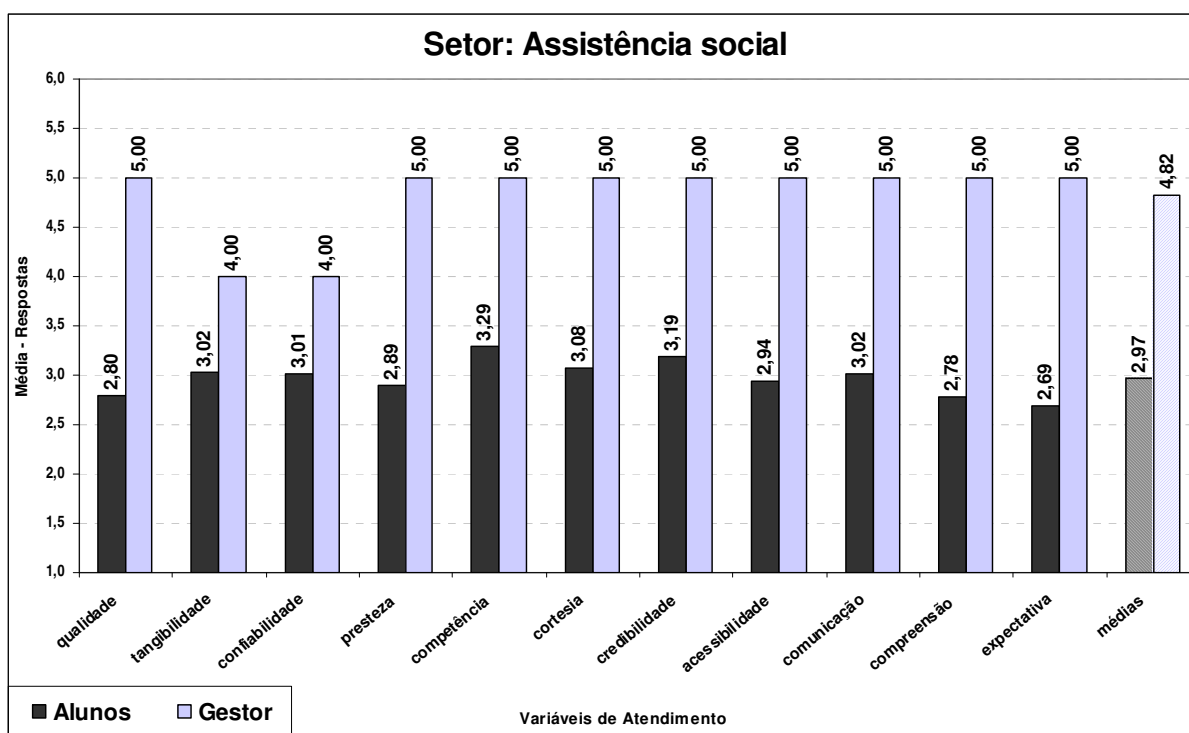
As respostas das questões “15, 16 e 17” mostraram que a ausência de um controle informatizado das ocorrências de solicitações e reclamações dos alunos, para resolução posterior no Setor, impede uma análise do resultado da ação de assistência social em si (como, por exemplo, o número de alunos empregados por este meio ao longo do tempo etc.), assim como se verificou a ausência da avaliação por parte dos alunos acerca do serviço recebido.

Embora o Setor de Assistência Social receba freqüentemente alunos, pode-se ressaltar a ausência de uma maior preocupação da Gestão Organizacional em instituir um processo que assegure um adequado padrão de atendimento a clientes, até mesmo para os profissionais técnicos referenciados pelo gestor.

4.4.3.3 Comentários Gerais: Assistência Social

Os resultados obtidos com os alunos permitem avaliar se existiram os Momentos da Verdade nesse Setor da IES, uma vez que a freqüência média dos contatos (343) se registrou com 69,7%, dos 492 alunos. Por outro lado, o gestor da Assistência Social também reconhece os contatos efetuados entre os alunos e o seu Setor. Entretanto, no que tange a uma avaliação comparativa entre as opiniões dos alunos e dos gestores, constatam-se diferenças, observadas no Gráfico 6, a seguir:

Gráfico 6 – Avaliação do Setor de Assistência Social : Alunos x Supervisor



Diante da escala Likert utilizada neste estudo (item “3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES”, subitem “3.2.4.3 Comentários Adicionais”), esses resultados mostram que:

- Alunos

Há uma “neutralidade” dos alunos em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Assistência Social, uma vez que se observa uma frequência média de 2,97. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 3,29 e um mínimo de 2,69 de médias, pode mascarar uma situação de descrédito em relação aos serviços oferecidos por esse Setor de Assistência Social e não propicia condições de maior julgamento.

- Gestores

Há uma “neutralidade” na opinião do gestor em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Assistência Social, uma vez que se observa uma frequência média de 4,82. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 5,00 e um mínimo de 4,00, pode-se sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos.

- Alunos x Gestores

Entre as 11 variáveis estudadas, comparativamente, tem-se que em todas as variáveis a avaliação dos alunos foi inferior a do gestor, o que registra concepções diferentes resultantes nos Momentos da Verdade estudados no Setor de Assistência Social.

Logo, pode-se inferir que 100% das variáveis receberam menor pontuação dos alunos diante da pontuação dada pelo gestor, registrando-se uma postura mais crítica e negativa dos alunos em relação ao Setor de Assistência Social que a verificada pelo gestor. Conseqüentemente, pode-se supor que esses resultados respondem, embora parcialmente, ao problema deste estudo, uma vez que há uma concepção diferente entre alunos e gestor sobre os Momentos da Verdade verificados nesse Setor que atende os clientes da IES.

4.4.4 Centro de Informações a Alunos (CIA)

Este é um Setor próprio da IES cujos funcionários são responsáveis pelos serviços de informação a todos os alunos dos cursos de dois, quatro e cinco anos da IES. Essas informações referem-se, por exemplo, aos documentos solicitados para a matrícula, número de faltas dos alunos por disciplina, provas substitutivas e assuntos pedagógicos, administrativos e afins correlatos a uma IES.

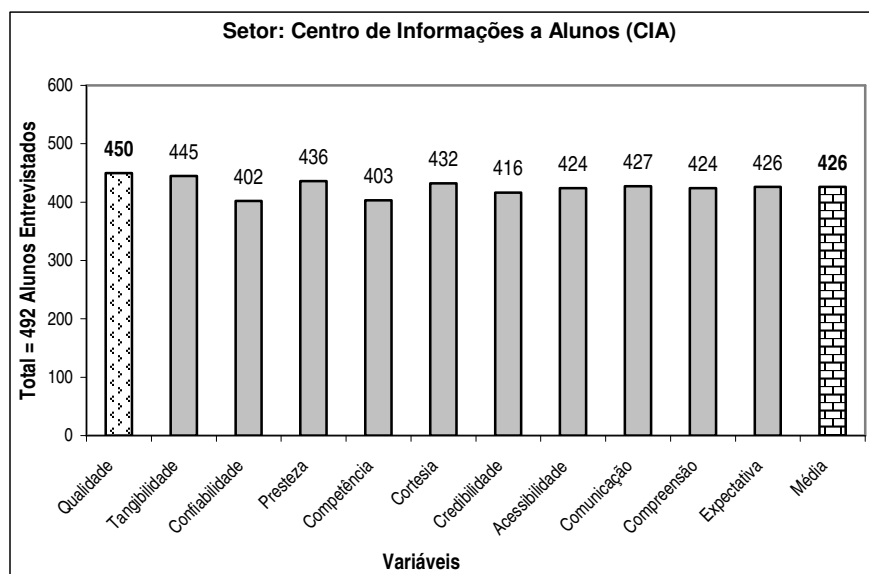
Cabe também a esse Setor a formalização das diversas solicitações ou reclamações efetuadas pelos alunos, as quais são registradas manualmente, em um documento específico, encaminhada aos Setores responsáveis (quando não relacionadas às prestações de serviço oferecidas diretamente por esse Setor) e arquivadas no prontuário do próprio aluno, tão logo se finde o processo. O CIA também recebe algumas solicitações de outros Setores (Coordenadores de Cursos, Diretores etc.), requerendo posicionamento sobre diferentes assuntos ou uma atenção especial para aqueles alunos que ainda não obtiverem as respostas desejadas desse setor, anteriormente.

Não foi constatado nenhum manual, norma, metodologia, sistema informatizado ou afim sobre o processo de atendimento a alunos e controle logístico da seqüência desses documentos por parte do Setor CIA, principalmente no que se refere ao tempo gasto para finalização total desses. Houve apenas uma alusão de que deveria ser concluído em até sete dias, quando perguntado pela pesquisadora.

4.4.4.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, pode-se verificar no Gráfico 7 o total de alunos que contataram esse Setor, conforme seguem:

Gráfico 7 – Total de Alunos que contataram o Setor de Centro de Informações aos Alunos (CIA)



Como resultado da avaliação do Setor CIA, tem-se que:

- 450 foi o maior número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “qualidade”, com 91,5% dos 492 alunos;
- 402 foi o menor número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “confiabilidade”, com 81,7% dos 492 alunos; e
- 426 foi a freqüência média de contato obtida para esse Setor, ou seja, 86,6% dos 492 alunos.

O Quadro 14 indica os comentários dos alunos em relação ao Setor CIA, mostrando apenas as variáveis que receberam avaliação dos mesmos:

QUADRO 14 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Centro de Informações a Alunos

Variável	Avaliação	Questão	Comentários adicionais que julgar necessários
qualidade		5	O setor oferece serviço de atendimento de qualidade
	(-)		"CIA-deveria ter mais informações, pois os mesmos são muitos falhos"
	(-)		"Falta de informações do CIA, falta de identificação de alunos e não alunos"
	(-)		"Algumas informações são desconstruídas a respeito do CIA, secretaria e outros setores"
	(-)		"CIA = mau atendimento"
	(-)		"As meninas do CIA não atendem bem, são grossas"
	(-)		"O pior de todos é a limpeza dos banheiros, seguido do CIA"
tangibilidade		6	As pessoas do Setor são agradáveis e as respectivas instalações são asseadas
	(-)		"No CIA não se vê na maioria das vezes a tentativa de atender aos alunos com mais agilidade. O atendimento na na receita é péssimo!"
	(-)		"No CIA e lojas do Boulevard ninguém é agradável"
confiabilidade		7	O pessoal do Setor realiza o serviço correto e pontualmente
	(-)		"No CIA existem duas pessoas que são pontuais na hora do jantar delas, mas o atendimento ficamos mofando para sermos atendidos"
presteza		8	O pessoal do setor tem boa vontade para prestar informações e/ou solucionar os problemas com rapidez
	(-)		"No CIA somente duas mulheres, uma "gorda" e outra branca com cabelos pretos são grosseiras e mal educadas"
	(-)		"Principalmente quando ocorre um problema, não há boa vontade do pessoal do CIA em resolver!"
	(-)		"A agilidade e prestatividade deveria estar em 1º lugar"
competência		9	O pessoal do setor sabe executar e domina o serviço sozinho, sem ajuda de outros ou do supervisor, pois conhece o que faz
	(-)		"Nota-se que o setor em geral é muito desorganizado. As informações na maioria chegam ao destino distorcidas"
	(-)		"CIA não tem informações o que dificulta o processo por um todo"
	(-)		"O CIA não tem autonomia para nada. Me deixou na mão todas as vezes que tentei solucionar problemas"
	(-)		"Na Receita e no CIA já tive informações divergentes mesmo com funcionários do mesmo setor"
	(-)		"O pior é o CIA"
cortesia		10	O pessoal do setor mantém com os alunos um contato amistoso, agradável e simpático.
	(-)		"...no Cia algumas pessoas pessoas tem mal vontade em atender com cara feia"
credibilidade		11	O pessoal do Setor é confiável e tranquilo no contato, garantindo as informações fornecidas, sem pressionar os alunos
	(-)		"A CIA tem muito a melhorar nesta questão, pois cada funcionário dá uma informação diferente"
acessibilidade		12	O pessoal do Setor pode ser contactado com facilidade devido os horários e o local serem acessíveis
	(-)		"O CIA deveria ter mais funcionários. Lá é sempre muito cheio, perdemos aula às vezes"
	(-)		"Acho que o CIA deveria ficar aberto até às 21h15, no mínimo"
	(-)		"CIA não está tão acessível a quem não conhece a faculdade, diferença e falta de informação sobre os horários"
comunicação		13	O pessoal do Setor ouve as solicitações com boa vontade e esclarece as dúvidas de forma clara e precisa
	(-)		"Sem informação o CIA não podem ser claros e precisos, falta de boa vontade (informática), loja do boulevard"
	(-)		"O pessoal do CIA poderia ser mais gentil"
	(-)		"O pessoal do CIA são muito mal educados"
	(-)		"O CIA nunca quer funcionar nada"
	(-)		"Boa vontade não existe no CIA"
expectativa		15	O Setor oferece serviços que atendem as minhas expectativas
	(-)		"O aluno não deve ser tratado como um número a mais na faculdade, mas como uma pessoa que precisa ser atendido" com empatia"
	(-)		"O CIA é desorganizado, as pessoas que trabalham lá são mal humoradas e não sabem ao menos escutar o seu problema. Todas as vezes que precisei do CIA tanto pessoalmente quanto ao telefone fui mal atendida e nunca conseguiram resolver o meu problema"
	(-)		"As pessoas que trabalham no CIA e na assistência social devem ser mais capacitadas e preparadas para darem informações sobre a faculdade, sobre os cursos"

Nos resultados qualitativos do Quadro 14, entre os 38 comentários efetuados pelos alunos, pode-se constatar, apesar do grau de dificuldade para se analisar resultados dessa grandeza, que 100% da avaliação dos serviços de atendimento do Setor CIA foi negativa.

4.4.4.2 Respostas do Gestor

Na IES estudada, diante do formulário com as questões desenvolvidas para os gestores, a pesquisadora registrou as respostas de um Supervisor da CIA, contidas nas Questões de número “5 a 17”, uma vez que as questões de “1 a 4” já foram registradas anteriormente (item “4.2. Resultados Gerais: Gestores”), conforme seguem no Quadro 15:

QUADRO 15 – Respostas do Gestor do Setor de Centro de Informações a Alunos (CIA)

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O gestor informou que os funcionários têm as seguintes incumbências: . no caso de vestibular: solicitar aos alunos a entrega de todos os documentos necessários para a matrícula; . providenciar a segunda chamada de alunos, em resposta ao vestibular efetuado; . registrar provas substitutivas; . registrar e notificar os alunos sobre freqüências, faltas, afastamentos e abonos; . atender a todas as requisições de alunos sobre documentos, requerimentos, assuntos sobre disciplinas etc. . todas as solicitações ou reclamações dos alunos são registradas manualmente e arquivadas no prontuário do aluno, tão logo se resolva a questão.</p>
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contatado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente () frequentemente (x) sempre</p>
9	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente, telefone e, recentemente, via e-mail", respondeu o gestor.</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "Ótimo atendimento, com rapidez nas solicitações", atestou o gestor.</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "Há um problema neste Setor: ausência de recursos. O ideal seria um computador para cada atendente", afirmou o gestor.</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? () Sim (x) Não Em caso afirmativo, qual o método e a freqüência destes treinamentos? "São fornecidas dicas pessoais, uma vez por mês, apenas", disse o gestor.</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não "Não tenho autonomia e não há plano de carreira...".</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? () Sim (x) Não Por que? "As regras são determinadas pela Diretoria Geral".</p>
15	<p>Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? (x) Sim () Não Por que? "São digitadas em Word, só para controle da quantidade (dia, mês, ano) e para localização do processo. Não há qualquer outra estatística".</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "As solicitações não são avaliadas. Apenas são encaminhadas aos setores competentes para as respostas. Mas nem sempre temos retorno, pois não temos um controle informatizado que permita verificar a seqüência do registro, seu fluxo etc..".</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não () Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não () Quais?</p>
	<p>Comentários adicionais que julgar necessários: "Há necessidade de mais profissionais e menos amadores".</p>

Ao analisar o Quadro 15, na Questão “5”, nota-se que os serviços prestados pelo Setor CIA são completamente direcionados ao atendimento a alunos, o que se pode pressupor uma atuação padrão dos funcionários determinados por parte do gestor, como forma de assegurar a qualidade.

Nas questões “6, 7, 8 e 9” o gestor da CIA afirmou que existem contatos entre o seu Setor e os alunos e, diante da resposta “10”, parece estar ciente dos resultados desejados de um serviço de atendimento adequado. Entretanto, a existência de um direcionamento desse gestor

específico para o atendimento não pode ser comprovada, pois nas questões “11 e 14” alegou escassez de recursos necessários e ausência de autonomia para a tomada de decisões. Esse fato pode ser reforçado também por meio das questões “12 e 13”, uma vez que citou não existir treinamento formal nem política de remuneração diferenciada para que o funcionário possa atender os alunos adequadamente, algo que explica parcialmente os resultados no Quadro 14.

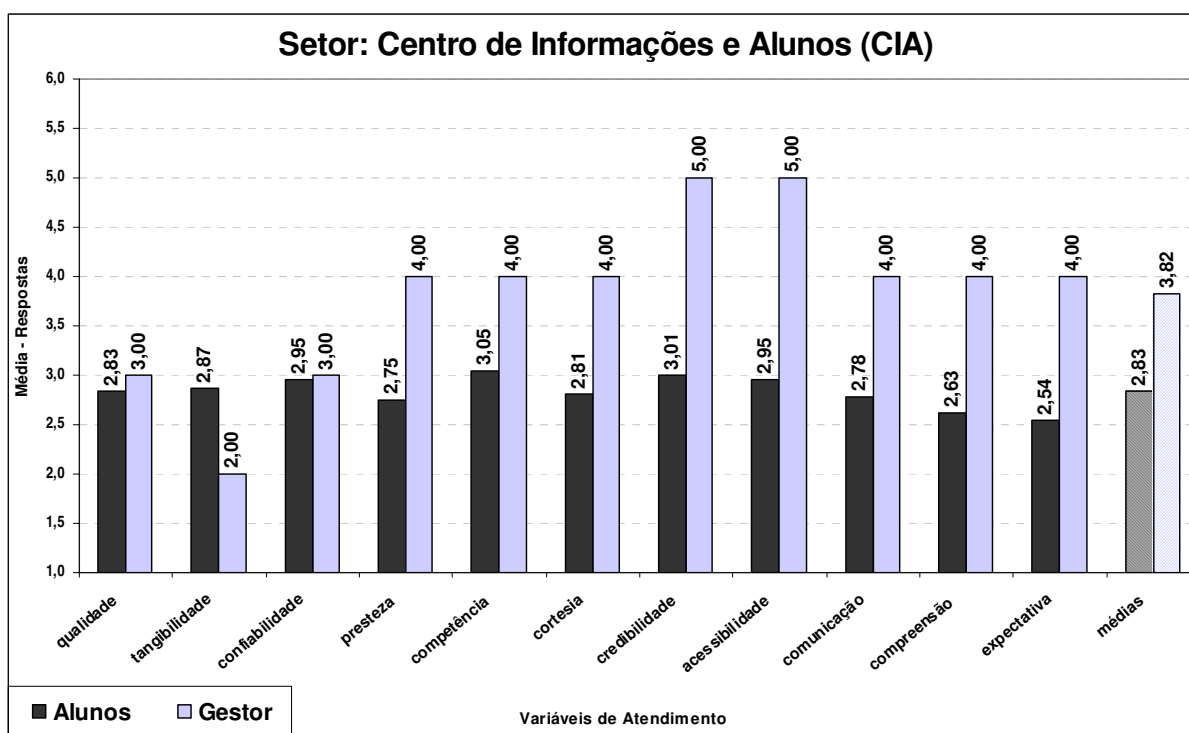
As respostas das questões “15 e 16” mostram que as solicitações são digitadas, apenas para controle da quantidade e da localização dessas, não possuindo outro critério de avaliação estatística sobre os resultados da prestação de serviço do Setor CIA.

Embora o Setor CIA tenha contatos freqüentes com os alunos, ressalta-se que não é avaliado por estes, conforme indicado na Questão “17” pelo gestor. Esse fato parece indicar a ausência de uma maior preocupação da Gestão Organizacional em instituir um processo que assegure um adequado padrão de atendimento a clientes, mesmo em Setores direcionados a essa finalidade, embora tenha registrado que “há necessidade de mais profissionais e menos amadores”, comentário adicional à pesquisadora que pareceu contraditório ao registro dos fatos.

4.4.4.3 Comentários Gerais do Centro de Informações a Alunos

Os resultados obtidos com os alunos permitem avaliar se existiram os Momentos da Verdade nesse Setor da IES, uma vez que a média dos contatos efetuados (426) se registrou de forma elevada, com 86,6%. Por outro lado, o gestor do CIA também reconhece os contatos efetuados entre os alunos e o seu Setor. Entretanto, no que tange a uma avaliação comparativa entre as opiniões dos alunos e dos gestores, constataram-se diferenças, observadas no Gráfico 8, a seguir:

Gráfico 8 – Avaliação do Setor CIA: Alunos x Gestor



Diante da escala Likert utilizada neste estudo (item “3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES”, subitem “3.2.4.3 Comentários Adicionais”), esses resultados mostram que:

- Alunos

Há uma “neutralidade” na opinião dos alunos em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor CIA, uma vez que se observa uma frequência média de 2,83. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 3,05 e um mínimo de 2,54 de médias, esse valor pode ser considerado como uma possível situação de conformidade pelos alunos, a exemplo de uma “qualidade de conformidade” que atende apenas aos requisitos de um sistema padronizado, por meio de normas, especificações ou regulamentos, conforme comentado no item “2.1.5 Qualidade”, especificamente nas abordagens dos autores Gale (1996) e Téboul (2002), deste estudo.

Há uma “neutralidade” na opinião do gestor em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de CIA, uma vez que se observa uma frequência média de 3,82. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 5,00 e um mínimo de 2,00, pode-se sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos.

- Alunos x Gestores:

Entre as 11 variáveis estudadas, comparativamente, tem-se que:

- 01 variável (“tangibilidade”) foi a única que obteve uma avaliação dos alunos maior que a do gestor da CIA, resultando em 9,1% das variáveis estudadas;
- 10 variáveis (“quantidade”, “confiabilidade”, “presteza”, “competência”, “cortesia”, “credibilidade”, “acessibilidade”, “comunicação”, “compreensão” e “expectativa”), registraram maior avaliação dos alunos em relação à avaliação efetuada pelo gestor do Setor do CIA, resultando em 90,9% das variáveis estudadas; e
- 2,83 foi a média encontrada pelas avaliações dos alunos, menor que 3,82, obtida com o gestor desse setor.

Logo, pode-se inferir que 90,9% das variáveis receberam menor pontuação dos alunos diante da pontuação dada pelo gestor, registrando-se uma postura mais crítica e negativa dos alunos em relação ao Setor CIA que a verificada pelo gestor. Conseqüentemente, pode-se supor que esses resultados respondem, embora parcialmente, ao problema deste estudo, uma vez que há uma concepção diferente entre alunos e gestor sobre os Momentos da Verdade verificados nesse setor que atende os clientes da IES.

4.4.5 Secretaria

Este é um setor próprio da IES que se encontra localizado próximo aos cursos que necessitam de maior apoio administrativo e pedagógico, tendo como principais atribuições as emissões de documentos para alunos (históricos, certificados etc.); encaminhamentos das solicitações para a Diretoria de Unidade (quando não é possível resolvê-las diretamente); apoio aos professores (lista de presença etc.).

Como se pode constatar, exceto pela atividade de apoio aos professores, esse setor parece possuir atividades que, por vezes, se sobrepõem às efetuadas também pelo Setor CIA, o que é fato, pois apenas algumas Diretorias de Unidade dispõem deste sob sua responsabilidade, tais como os cursos voltados para a área de saúde, engenharia etc., que, coincidentemente, tiveram uma nota significativamente positiva na avaliação de alunos da IES efetuada pelo MEC, conforme registrado em algumas entrevistas com os gestores.

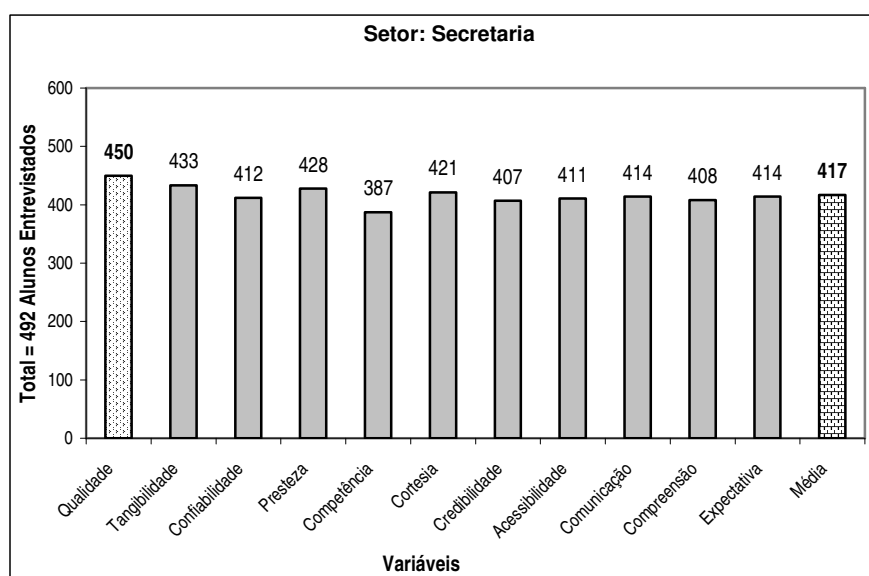
O Setor de Secretaria de Curso foi criado como uma alternativa para dinamizar o atendimento aos alunos de alguns cursos, diante dos problemas de demora de solução para as solicitações/reclamações registradas no Setor CIA. Entretanto, esse atendimento diferenciado a alguns parece gerar uma situação de dissabor e confusão com os discentes desta IES, constatado

pela pesquisadora por meio do registrado nos comentários dos alunos que participaram da pesquisa.

4.4.5.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, pode-se verificar no Gráfico 9 o total de alunos que contataram esse Setor, conforme segue:

Gráfico 9 – Total de alunos que contataram o Setor de Secretaria



Como resultado da avaliação do Setor de Secretaria, tem-se que:

- 450 foi o maior número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “qualidade”, com 91,5% dos 492 alunos;
- 387 foi o menor número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “competência”, com 78,7% dos 492 alunos; e
- 417 foi a frequência média de contato obtida para esse Setor, ou seja, 84,8% dos 492 alunos.

O Quadro 16 indica os comentários dos alunos em relação ao Setor de Secretaria de Curso, mostrando apenas as variáveis que receberam avaliação:

QUATRO 16 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Secretaria

Variável	Avaliação	Questão	Comentários adicionais que julgar necessários
qualidade		5	O setor oferece serviço de atendimento de qualidade
	(-)		"... secretaria mais atenção aos alunos"
	(-)		"Serviços como os prestados pela Secretaria deveriam ser mais organizados"
	(-)		"O serviço da Secretaria da ??? Deixa muito a desejar, uma vez que a Sra. ... é muito áspera e um tanto arrogante"
	(-)		"As secretárias do curso ainda tem muito a aprender como tratar um aluno e como trabalhar com qualidade 5"
confiabilidade		7	O pessoal do Setor realiza o serviço correta e pontualmente
	(-)		"Secretaria nunca consegui um documento no prazo estipulado ou até se perderam com meu documento"
	(-)		"Atenção ao setor de secretaria que não faz questão em solucionar os problemas dos alunos"

Nos resultados qualitativos do Quadro 16, entre os seis comentários efetuados pelos alunos, pode-se constatar, apesar do grau de dificuldade para se avaliar resultados dessa grandeza, que 100% da avaliação sobre os serviços fornecidos pelo Setor de Secretaria desta IES foi negativa.

4.4.5.2 Respostas dos Gestores

Na IES estudada, diante do formulário com as questões desenvolvidas para os gestores, a pesquisadora registrou as respostas de dois Supervisores da Secretarias de Curso, contidas nas Questões de número "5 a 17", uma vez que as questões de "1 a 4" já foram registradas anteriormente (item "4.2. Resultados Gerais: Gestores"), conforme seguem nos Quadros 17 e 18, respectivamente :

QUADRO 17 – Resposta do Gestor “A” do Setor de Secretaria de Curso

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O gestor informou que os funcionários têm as seguintes incumbências junto as unidades pedagógicas dos cursos (coordenadores, professores, alunos): . emitem de documentos (históricos, certificados, carteirinhas etc.); . encaminham as solicitações dos alunos para a Direção de curso; . quando não podem resolver as solicitações dos alunos, abrem uma requisição, manualmente, e a encaminham, para o Setor que deve dar uma fim na questão, solicitando protocolo de recebimento; . dá apoio aos professores (listas de presença, etc.).</p>
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contatado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente () frequentemente (x) sempre</p>
9	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente, cartas, e-mail e telefone", respondeu o gestor.</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "Bom atendimento".</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "Frente ao volume de serviços, pois temos fases que é maior, como por exemplo no começo e no fim do semestre".</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? () Sim (x) Não Em caso afirmativo, qual o método e a frequência destes treinamentos? "Apenas conversas ao longo do trabalho e sempre que necessário".</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não "Não é política da empresa".</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? (x) Sim () Não Por que? Frente a determinadas situações apenas, como por exemplo, pedimos ao aluno para entrar neste Setor quando ele está muito nervoso. Ai pedimos para ele sentar e vamos conversando com calma".</p>
15	<p>Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? () Sim (x) Não Por que? "Esta Secretaria de curso é ligada diretamente ao Diretor do curso, portanto ele é que responde aos alunos. Apenas anotamos,</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Não fazemos nada, pois é sempre a Diretoria que faz. Ela tem 72 horas para resolver e 90% sempre resolve".</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não () Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não () Quais?</p>
	<p>Comentários adicionais que julgar necessários: "A maioria das informações novas, os alunos sabem antes do que o próprio departamento. O funcionário precisa de mais incentivo".</p>

QUADRO 18 – Resposta do Gestor “B” do Setor de Secretaria de Curso

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O gestor informou que os funcionários têm as mesmas incumbências que as outras Secretarias de Curso: . emitem de documentos (históricos, certificados, carteirinhas etc.); . encaminham as solicitações dos alunos para a Direção de curso; . quando não podem resolver as solicitações dos alunos, abrem uma requisição, manualmente, e a encaminham, para o Setor que deve dar uma fim na questão, solicitando protocolo de recebimento; . dá apoio aos professores (listas de presença, etc.).</p>
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contactado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente () frequentemente (x) sempre</p>
9	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente, e-mail e telefone", respondeu o gestor.</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "Que os alunos saiam satisfeitos com as respostas que vieram buscar".</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "Diante do fluxo de trabalho. Entretanto, nem sempre consigo atender os prazos prometidos aos alunos..."</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? () Sim (x) Não Em caso afirmativo, qual o método e a freqüência destes treinamentos?</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não "Não tenho autonomia, pois essa é uma política da empresa".</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? () Sim (x) Não Por que? "As regras são para todos, embora há modificações devido as ordem de meu Diretor. Como por exemplo, posso citar o abono de faltas".</p>
15	<p>Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? () Sim (x) Não Por que? "Atendemos na hora, ou passamos para o Diretor, ou, conforme o caso, pedimos para o aluno registrar sua reclamação no Setor CIA".</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Nada é feito".</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não () Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não () Quais?</p>

Ao analisar os Quadros 17 e 18, pode-se observar respostas parecidas entre os dois gestores entrevistados. Na Questão “5”, verifica-se que, além do apoio a professores, coordenadores e afins, esse Setor executa ações semelhantes àquelas descritas no Setor CIA (item “5.4.4.2 Respostas do Gestor”) para atender os alunos. Essa sobreposição de tarefas foi necessária em razão do de atribuições existentes no Setor CIA, conforme informado posteriormente pelos próprios gestores quando questionados pela pesquisadora.

Nas questões “6, 7, 8 e 9”, os gestores afirmam que existem contatos entre os alunos e o Setor de Secretaria e, diante da resposta “10”, parecem estar cientes dos resultados necessários de um serviço de atendimento adequado.

Entretanto, a existência de um direcionamento estratégico desses gestores, específico para o atendimento a alunos, não pode ser comprovado, como pode ser verificado nas respostas das questões:

- “11” (Quadro 18 – Resposta do Gestor “B” do Setor de Secretaria de Curso), uma vez que os recursos estimados para atender os alunos são relacionados ao “fluxo de trabalho... nem sempre consigo atender aos prazos prometidos aos alunos...”, conforme registrado por esse gestor;
- “14”, quando os gestores apontam para situações que não beneficiam o atendimento a alunos de forma homogênea, já que a autonomia de decisão cabe somente à Diretoria, que pode quebrar regras para atendê-los, a exemplo do citado pelo gestor: “As regras são para todos, embora há modificações devido às ordens de meu Diretor. Como por exemplo, posso citar o abono de faltas” (Quadro 18 – Resposta do Gestor “B”);
- “12 e 13” com respostas que demonstram a inexistência de treinamento e política de remuneração diferenciada para o atendimento desejado aos alunos;
- “14 e 15”, os gestores alegaram não haver registro formal das solicitações, das reclamações dos alunos, já que o assunto é encaminhado à Diretoria de Unidade ou ao Setor CIA, no caso de não se conseguir resolver o requisitado.

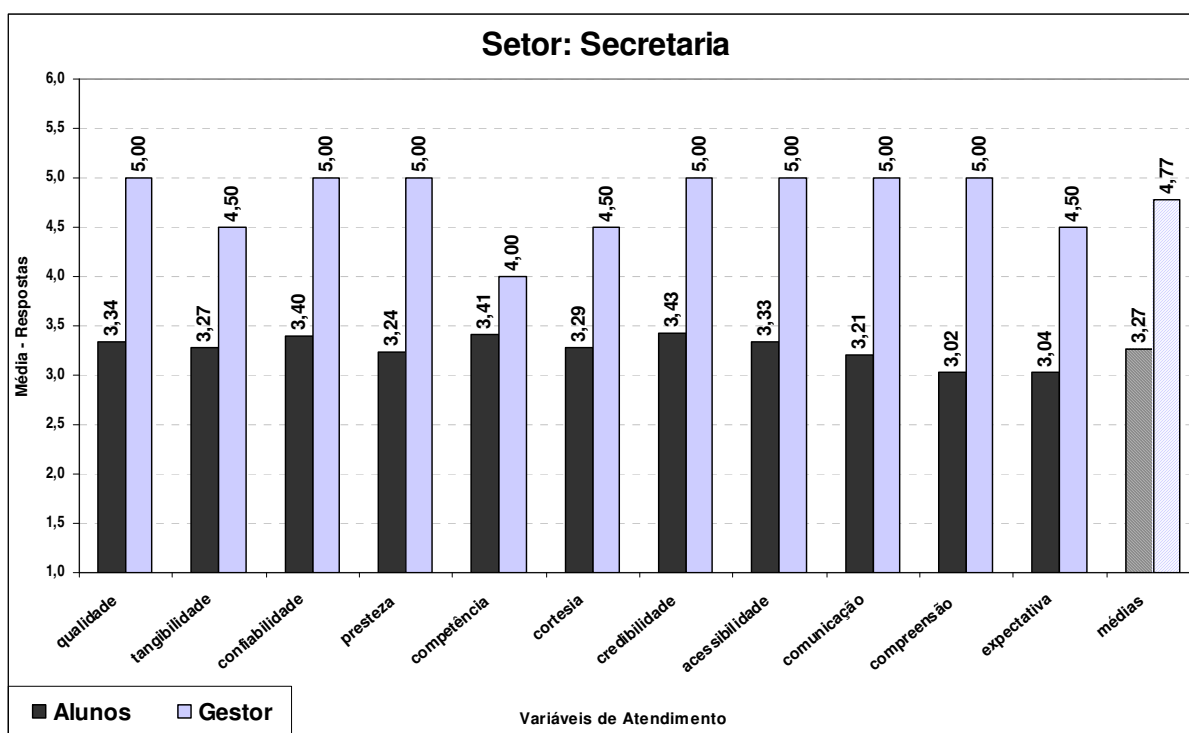
Esses resultados podem explicar, parcialmente, as respostas dos alunos no Quadro 16.

Em relação ainda à colocação dos dois gestores (Questão “17”), o fato de o Setor de Secretaria nunca ter sido avaliado pelos alunos, embora se tenha o registro de contatos freqüentes com esses, reforça a ausência de uma maior preocupação da Gestão Organizacional em instituir um processo que assegure um adequado padrão de atendimento aos seus clientes, inclusive no que tange a Setores direcionados a essa finalidade específica.

4.4.5.3 Comentários Gerais: Secretaria

Os resultados obtidos com os alunos permitem avaliar se existiram os Momentos da Verdade nesse Setor da IES, uma vez que a média dos contatos efetuados (417) se registrou de forma elevada, com 84,8%. Por outro lado, os gestores da Secretaria de Curso também reconhecem os contatos efetuados entre os alunos e o Setor. Entretanto, no que tange a uma avaliação comparativa entre as opiniões dos alunos e dos gestores, constataram-se diferenças, observadas no Gráfico 10, a seguir:

Gráfico 10 – Avaliação do Setor de Secretaria: Alunos x Gestor



Diante da escala Likert utilizada neste estudo (item “3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES”, subitem “3.2.4.3 Comentários Adicionais”), esses resultados mostram que:

- Alunos

Há uma “neutralidade” dos alunos em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Secretaria, uma vez que se observa uma frequência média de 3,27. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 3,43 e um mínimo de 3,02 de médias, esse valor pode ser considerado como uma possível situação de conformidade pelos alunos, a exemplo de uma “qualidade de conformidade” que atende apenas aos requisitos de um sistema padronizado, por meio de normas, especificações ou regulamentos, conforme comentado no item “2.1.5 Qualidade”, especificamente nas abordagens dos autores Gale (1996) e Téboul (2002), deste estudo.

- Gestores

Há uma “neutralidade” na opinião do gestor em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Secretaria, uma vez que se observa uma frequência média de 4,77. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 5,00 e um mínimo de 4,00,

pode-se sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos.

- Alunos x Gestores

Entre as 11 variáveis estudadas, comparativamente, tem-se que todas as avaliações dos alunos foram inferiores às dos gestores, o que registra concepções diferentes resultantes nos Momentos da Verdade estudados no Setor de Secretaria de Cursos.

Logo, pode-se inferir que 100% das variáveis receberam menor pontuação dos alunos diante da pontuação dada pelos gestores, registrando-se uma postura mais crítica e negativa dos alunos em relação ao Setor de Secretaria que a verificada pelos gestores. Conseqüentemente, pode-se supor que esses resultados respondem, embora parcialmente, ao problema deste estudo, uma vez que há uma concepção diferente entre alunos e gestores sobre os Momentos da Verdade verificados nesse Setor que atende os clientes da IES.

4.4.6 Inspetores de Alunos

Este é um Setor próprio da IES, cujos funcionários se localizam em cada um dos corredores dos prédios dos cursos, em todos os períodos de atividades acadêmicas. Cada um desses Inspetores é responsável por um número determinado de classes, a fim de que sejam prontamente reconhecidos quando da necessidade de seus serviços, portando um rádio móvel para pronta comunicação com o gestor do Setor.

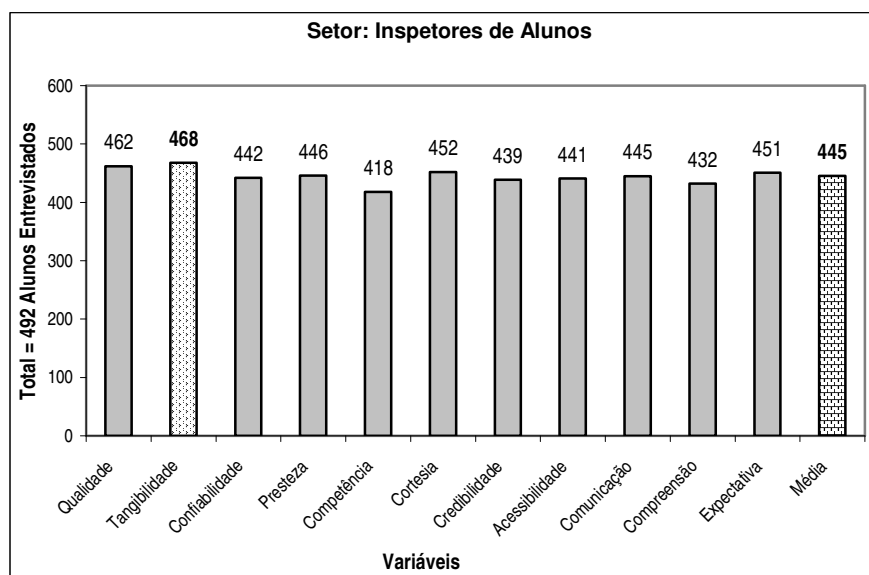
Apesar de a determinação do cargo “inspetor de alunos” parecer relacionada ao atendimento exclusivo aos alunos, esses funcionários têm como atribuições atender às necessidades dos professores (giz, apagador etc.); informar sobre eventuais visitantes, quando solicitados; informar os alunos da ausência de professores, trocas de salas etc.; guardar pertences encontrados em salas de aula (achados e perdidos); notificar o gestor imediato sobre acontecimentos relevantes (atrasos de professores; comportamento, solicitações, reclamações de alunos etc.).

Dada a proximidade diária com os alunos, a pesquisadora constatou que esses funcionários do Setor de Inspetores de Alunos têm contato freqüente com esses, indistintamente, fato que torna esse convívio muito mais estreito entre eles, o que possibilita detectar as necessidades existentes, informalmente.

4.4.6.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, pode-se verificar no Gráfico 11 o total de alunos que contataram esse Setor, conforme segue:

Gráfico 11 – Total de alunos que contataram o Setor de Inspectores de Alunos



Como resultado da avaliação do Setor de Inspectores de Alunos, tem-se que:

- 468 foi o maior número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “tangibilidade”, com 95,1% dos 492 alunos;
- 418 foi o menor número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “credibilidade”, com 85,0% dos 492 alunos; e
- 445 foi a frequência média de contato obtida para esse Setor, ou seja, 90,4% dos 492 alunos.

O Quadro 19 indica os comentários dos alunos em relação ao Setor de Inspectores de Alunos, mostrando apenas as variáveis que receberam avaliação:

QUATRO 19 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Inspectores de Alunos

Variável	Avaliação	Questão	Comentários adicionais que julgar necessários
qualidade	(-)	5	O setor oferece serviço de atendimento de qualidade "Esta faculdade está ultrapassada com funcionários mal educados e acomodados"
cortesia	(-)	10	O pessoal do setor mantém com os alunos um contato amistoso, agradável e simpático. "Nem todos os inspetores de alunos são amistosos, alguns que já trabalham aqui há mais de 20 anos são extremamente estúpidos, egocêntricos e se acham superiores aos outros".
	(-)		"O atual não é tão atencioso e simpático quanto o anterior".
expectativa	(-)	15	O Setor oferece serviços que atendem as minhas expectativas "Tenho para sugerir que ocorra uma maior comunicação entre o inspetor e os alunos. Quando algum professor falta somos os últimos a saber"

Nos resultados qualitativos do Quadro 19, entre os quatro comentários efetuados pelos alunos, pode-se constatar, apesar do grau de dificuldade para se avaliar resultados desta grandeza, que 100% da avaliação desses sobre os serviços oferecidos pelo Setor de Inspectores de Alunos desta IES foi negativa.

4.4.6.2 Respostas do Gestor

Na IES estudada, diante do formulário com as questões desenvolvidas para os gestores, a pesquisadora registrou as respostas de um Supervisor dos Inspectores de Alunos, contidas nas Questões de número "5 a 17", uma vez que as questões de "1 a 4" já foram registradas anteriormente (item "4.2. Resultados Gerais: Gestores"), conforme seguem no Quadro 20:

QUADRO 20 – Respostas do Gestor do Setor de Inspectores de Alunos

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O gestor informou que os funcionários têm as seguintes incumbências: . atender aos professores, quando solicitados (giz, apagador e demais itens afins); . Informar os alunos sobre ausência de professores, mudança de salas, etc.; . informar eventuais visitantes, quando solicitados; . guardar os pertences encontrados na sala de aula, devolvendo-os assim que solicitados; . notificar à supervisão, imediatamente, sobre os acontecimentos de relevância, a fim de que se possa tomar as medidas cabíveis em cada situação conflitante ou não; . informar à Direção, no caso do Supervisor, sobre problemas observados, quer seja junto a alunos, como também junto a professores e afins; . manter contato freqüente, via rádio HT.</p>
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contactado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente (x) frequentemente () sempre</p>
9	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente e até por telefone, pois atendo ligações pedindo informações diversas", respondeu o gestor.</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "Atendimento aos alunos com clareza, fornecendo as informações que precisam".</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "De acordo com a estrutura física. Tenho autonomia e solicito o que preciso, diretamente à Diretoria Geral".</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? () Sim (x) Não</p>
	<p>Em caso afirmativo, qual o método e a freqüência destes treinamentos? "Eu mesmo forneço algumas orientações".</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não</p>
	<p>"Eu apenas indico os melhores para uma outra seção. Mas não há programa nesta instituição".</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? (x) Sim () Não</p>
	<p>Por que? Entretanto, afirmou que "apenas quando justificadas, embora existam algumas que não podem ser quebradas em qualquer hipótese".</p>
15	<p>Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? (x) Sim () Não</p>
	<p>Por que? "Mas dependendo dos acontecimentos...".</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Não avalio reclamações, apenas informo aos interessados do acontecido".</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não</p>
	<p>Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não ()</p>
	<p>Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não ()</p>
	<p>Quais?</p>

Ao analisar o Quadro 20, na Questão “5”, nota-se que existem contatos entre esse Setor e os alunos, além de outros públicos, o que permite pressupor a necessidade de uma atuação-padrão por parte dos funcionários, determinada pelo gestor como forma de assegurar a qualidade do atendimento.

Nas questões “6, 7, 8 e 9”, esse gestor confirma a existência de contatos entre o seu Setor e os alunos e, diante da resposta “10”, parece estar ciente dos resultados desejados de um serviço adequado de atendimento. Entretanto, a existência de um direcionamento estratégico,

específico para esse atendimento, não pode ser comprovada, pois se observa nas questões a seguir:

- “11”, comentou que os recursos necessários para o atendimento a alunos no Setor são estimados “De acordo com a estrutura física...” ;
- “14”, não soube justificar claramente à pesquisadora quais seriam as regras que poderiam (ou não) ser quebradas para atender os alunos;
- “12” e “13”, alegou não existir treinamento formal nem política de remuneração diferenciada para que o funcionário possa atender os alunos adequadamente;
- “15” e “16”, embora o gestor tenha informado possuir um método para registrar as reclamações dos alunos, a sua resposta “Mas depende dos acontecimentos...” e “Não avalio reclamações, apenas informo os interessados do acontecido” podem demonstrar informalidade quanto ao serviço oferecido de atendimento a alunos, já que a pesquisadora não pode comprovar esses fatos no Setor de Inspectores de Alunos.

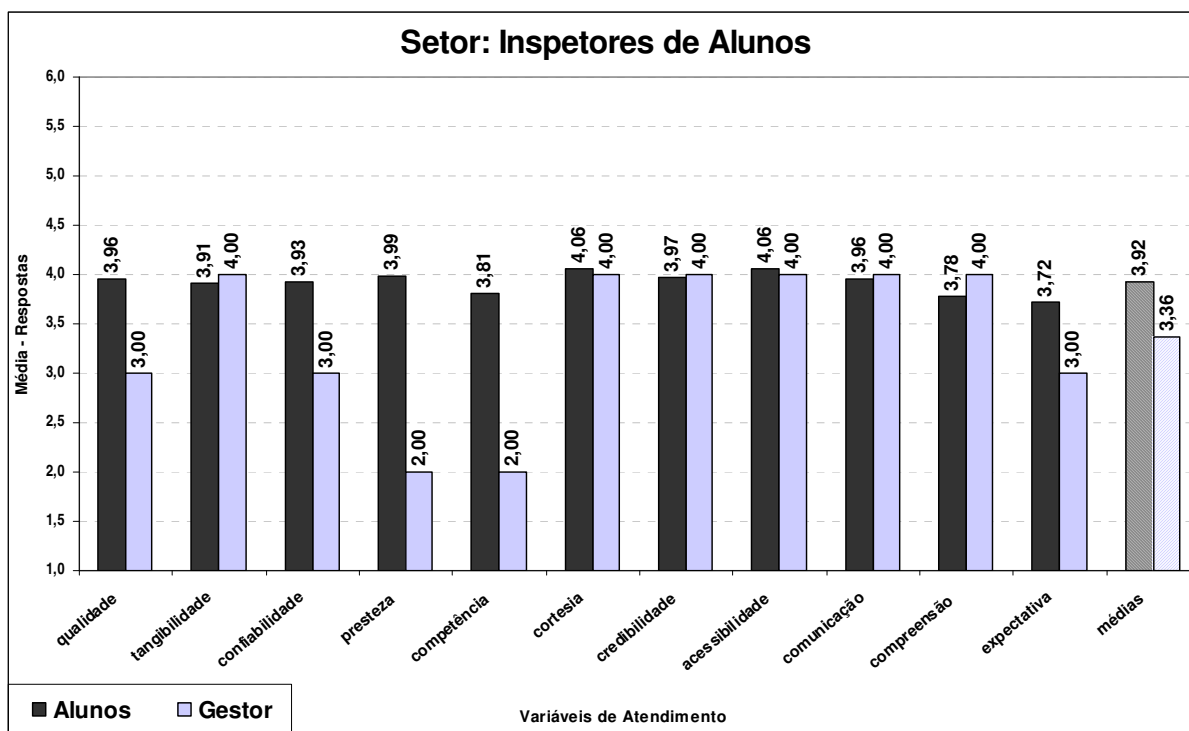
Esses resultados podem explicar, parcialmente, as respostas dos alunos no Quadro 19.

Na Questão “17”, o fato de esse Setor nunca ter sido avaliado pelos alunos, embora se tenha o registro de contatos frequentes com esses, reforça a ausência de uma maior preocupação da Gestão Organizacional em instituir um processo que assegure um adequado padrão de atendimento aos seus clientes, inclusive no que tange a Setores direcionados a essa finalidade específica.

4.4.6.3 Comentários Gerais: Inspectores de Alunos

Os resultados obtidos com os alunos permitem avaliar se existiram os Momentos da Verdade nesse Setor da IES, uma vez que a média dos contatos efetuados (445) se registrou de forma elevada, com 90,4%. Por outro lado, o gestor dos Inspectores de Alunos também reconhece os contatos efetuados entre os alunos e o seu Setor. Entretanto, no que tange a uma avaliação comparativa entre as opiniões dos alunos e dos gestores, constataram-se diferenças, observadas no Gráfico 12, a seguir:

Gráfico 12 – Avaliação do Setor de Inspectores de Alunos: Alunos x Gestor



Diante da escala Likert utilizada neste estudo (item “3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES”, subitem “3.2.4.3 Comentários Adicionais”), esses resultados mostram que:

- Alunos

Há uma “neutralidade” dos alunos em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Inspectores de Alunos da IES, uma vez que se observa uma frequência média de 3,92. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 4,06 e um mínimo de 3,72 de médias, pode ser considerado como uma possível situação de conformidade pelos alunos, a exemplo de uma “qualidade de conformidade” que atende apenas aos requisitos de um sistema padronizado, por meio de normas, especificações ou regulamentos, conforme comentado no item “2.1.5 Qualidade”, especificamente nas abordagens dos autores Gale (1996) e Téboul (2002), deste estudo.

- Gestores

Há uma “neutralidade” na opinião do gestor em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Inspectores de alunos, uma vez que se observa uma frequência média de 3,36. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 4,00 e um mínimo

de 2,00, pode-se sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos.

- Alunos x Gestores

Entre as 11 variáveis estudadas, comparativamente, tem-se que:

- 07 variáveis (“qualidade”, “confiabilidade”, “presteza”, “cortesia”, “acessibilidade” e “expectativa”) registraram maior avaliação dos alunos em relação à avaliação efetuada pelo gestor do Setor dos Inspectores de Alunos, resultando em 63,6% das variáveis estudadas;
- 04 variáveis obtiveram uma avaliação dos alunos menor que a do gestor de Inspectores de Alunos, resultando em 36,4% das variáveis estudadas; e
- 3,36 foi a média encontrada pelas avaliações dos alunos, menor que 3,92, obtida com o gestor desse setor.

Logo, pode-se inferir que em 63,6% das variáveis receberam menor pontuação do gestor diante da pontuação dada pelos alunos, registrando-se uma postura mais crítica e negativa do próprio gestor em relação ao Setor que a verificada pelos alunos. Conseqüentemente, pode-se supor que esses resultados respondem, embora parcialmente, ao problema deste estudo, uma vez que há uma concepção diferente entre alunos e gestor sobre os Momentos da Verdade verificados nesse Setor que atende os clientes da IES.

4.4.7 Coordenação de Curso

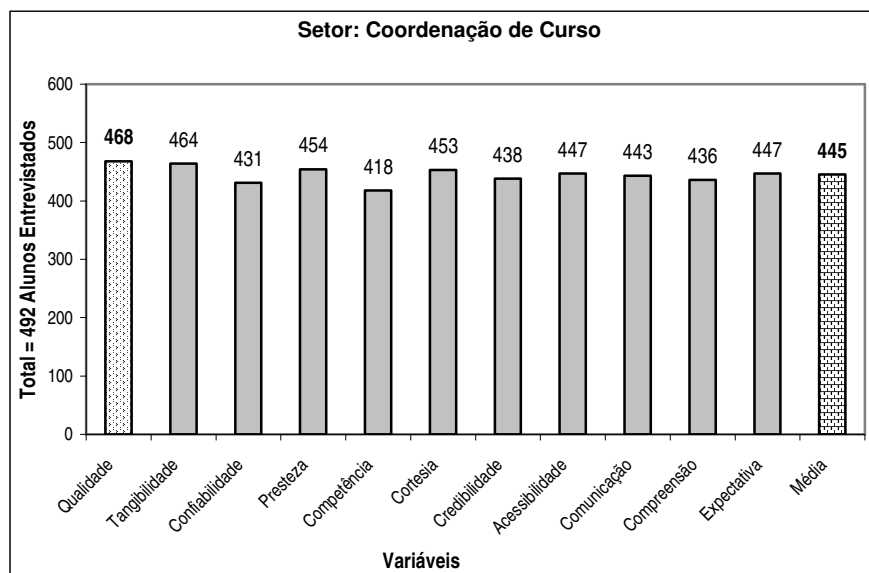
Este é um Setor próprio da IES cujos Coordenadores têm sob a sua responsabilidade o desenvolvimento e a seqüência de todo o projeto pedagógico de um curso específico, reconhecido e aprovado pelo MEC, além da seqüência das rotinas administrativas afins. Esses gestores situam-se em locais isolados, sem identificação visual para uma rápida localização, distantes das salas de aula, da Diretoria, não possuem *staff* e estão disponíveis para atendimento em dias e horários predeterminados, não diariamente.

Como principais atribuições, esses Coordenadores devem selecionar, contratar e administrar os professores das diferentes disciplinas que compõem cada um dos cursos; efetuar planejamentos e instituir cronogramas de atividades, horários, avaliações; atender as solicitações e intermediar conflitos entre professores, alunos, setores e instituição e demais atividades relacionadas a esse cargo específico.

4.4.1.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, pode-se verificar no Gráfico 13 o total de alunos que contataram esse Setor, conforme seguem:

Gráfico 13 – Total de alunos que contataram o Setor de Coordenação de Curso



Como resultado da avaliação do Setor de Coordenação de curso, tem-se que:

- 468 foi o maior número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “tangibilidade”, com 95,1% dos 492 alunos;
- 418 foi o menor número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “credibilidade”, com 85,0% dos 492 alunos; e
- 445 foi a frequência média de contato obtida para esse Setor, ou seja, 90,4% dos 492 alunos.

O Quadro 21 indica os comentários dos alunos em relação ao Setor de Coordenação de Curso, mostrando apenas as variáveis que receberam avaliação:

QUATRO 21 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Coordenação de Curso

Variável	Avaliação	Questão	Comentários adicionais que julgar necessários
qualidade		5	O setor oferece serviço de atendimento de qualidade
	(-)		"Coordenadora ausente, não se apresentou"
	(-)		"Coordenadora não se apresentou, não houve manifestações ou discussões com a sala de aula"
	(-)		"Coordenação do curso totalmente ausente"
	(-)		"É necessário uma interação muito melhor com a coordenação do curso"
confiabilidade	(-)	7	O pessoal do Setor realiza o serviço correta e pontualmente "Ao meu ver a coordenação do curso relaxou com o 2º ano, não dando atenção devida e nem as melhorias reclamados a ela"
presteza	(-)	8	O pessoal do setor tem boa vontade para prestar informações e/ou solucionar os problemas com rapidez "Alguns problemas passados a coordenação passaram nulos..."
credibilidade		11	O pessoal do Setor é confiável e tranquilo no contato, garantindo as informações fornecidas, sem pressionar os alunos
	(-)		"A coordenação tem perdido a credibilidade com os alunos devido as constantes mudanças de planejamento sem as devidas informações"
	(+)		"O coordenador é ótimo"
acessibilidade	(-)	12	O pessoal do Setor pode ser contatado com facilidade devido os horários e o local serem acessíveis "Nunca encontro o coordenador do curso"
comunicação	(-)	13	O pessoal do Setor ouve as solicitações com boa vontade e esclarece as dúvidas de forma clara e precisa "A coordenação infelizmente não gozou de boa vontade ao ser solicitado pelo ..., não atendendo as nossas necessidades, preferindo o conformismo não buscando mostrar a nós uma saída vantajosa"
	(-)		"Não há comunicação"
	N		"A coordenação do curso tem boa vontade, mas não autonomia"
expectativa	(-)	15	O Setor oferece serviços que atendem as minhas expectativas "O setor da coordenação do curso de ... não levam a sério as críticas feitas. Neste ano reclamamos de 2 professores que não tem a menor condição de lecionar, que não tem didática e o setor da coordenação não fez absolutamente nada... Tenho certeza que não vai adiantar nada reclamarmos desses inúmeros problemas, pois vocês nunca nos levam a sério, mas não custa tentar"
	(-)		"Ter um horário fixo para a coordenação no atendimento de alunos ou um estagiário para correr atrás de coisas menos importantes como por exemplo: informar quando o professor não vem"
	(-)		"O Coordenador do curso não tem todas as informações necessárias para passar aos alunos com segurança deixa muito a desejar pois não responde as nossas dúvidas e não está totalmente envolvido com o curso e nem com a instituição"
	(-)		"A coordenadora do curso de ... é totalmente ausente, nunca se apresentou a sala e recusou convite dos alunos de ir até a sala para ouvir nossas indagações a respeito do curso. Não temos com quem discutir a respeito do curso. Não sabemos qual é nossa grade horária e o método de avaliação de alguns professores, é incoerente..."
	(-)		"A coordenação do curso é quase inexistente..."
	(-)		

Nos resultados qualitativos do Quadro 21, entre os 17 comentários efetuados pelos alunos, têm-se um neutro, um positivo e 15 negativos. Embora exista um grau de dificuldade para se avaliar resultados dessa grandeza, observa-se que 88,2% desses comentários são negativos em relação às variáveis avaliadas dos serviços de atendimentos fornecidos pelo Setor de Coordenação de Cursos desta IES.

4.4.7.2 Respostas do Gestor

Na IES estudada, diante do formulário com as questões desenvolvidas para os gestores, a pesquisadora registrou as respostas de quatro Coordenadores de Curso, contidas nas Questões de número "5 a 17", uma vez que as questões de "1 a 4" já foram registradas anteriormente (item "4.2. Resultados Gerais: Gestores"), conforme seguem no Quadro 22:

QUADRO 22 – Respostas do Gestor “A” do Setor de Coordenação de Curso

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O gestor informou que possui as seguintes incumbências: . atender ao projeto pedagógico do curso, aos alunos / professores e a administração.</p>
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contatado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente () frequentemente (X) sempre</p>
9	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente, telefone e e-mail (pessoal e da Instituição)", respondeu o gestor.</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "Melhoria constante do sistema de ensino / aprendizagem, dando um diferencial para a Instituição, que é a minha contribuição. Devo ter uma boa comunicação com os alunos, tratando as diferentes situações para uma pronta solução".</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "Os recursos são regulares e acabam prejudicando a qualidade da minha prestação de serviço".</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? () Sim (x) Não Em caso afirmativo, qual o método e a frequência destes treinamentos? "Apenas com os Professores do meu curso eu faço 3 reuniões anuais, com orientação pedagógica. Mas o atendimento social fica com a responsabilidade do próprio profissional".</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? (X) Sim () Não Por que? "Desde que em conjunto com esta Coordenação".</p>
15	<p>Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? (X) Sim () Não Por que? "Recebo um impresso do Setor CIA, analiso e tomo decisão, em uma média de dois dias".</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Nada, pois não possuímos nenhuma relação, estatística ou documento qualquer para isso".</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (X) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não () Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não () Quais? "Só faço avaliações de professores. E procuro dar <i>feed-back</i> para eles". Comentários adicionais que julgar necessários: "A comunicação é indispensável e precisa ser feita de forma correta o funcionário da Instituição para o aluno. Caso contrário, irá dificultar o trabalho da Coordenação. Há situações de orientações a alunos que a orientação pedagógica não bate com a orientação administrativa".</p>

QUADRO 23 – Respostas do Gestor “B” do Setor de Coordenação de Curso

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O gestor informou que possui as seguintes incumbências: . desenvolver e dar seqüência a todo o projeto pedagógico do curso (grade de disciplinas, recebimento de curriculuns para seleção de professores, instituir métodos e cronogramas para avaliação de alunos, etc.); . propiciar o atendimento a alunos, de acordo com os horários disponíveis indicados pela IES, no que tange a sanar dúvidas diversas dos mesmos, assim como resolver os problemas apresentados; . Intermediar negociações decorrentes dos conflitos observados junto a alunos, professores, instituição; . dar seqüência aos assuntos administrativos pendentes, incluindo o atendimento de outros Setores (abono de faltas, adaptação de matérias, transferências etc.).</p>
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente (x) frequentemente () sempre</p>
9	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente e e-mail", respondeu o gestor.</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "Que o aluno possa aplicar o conteúdo oferecido nas sala de aula nas atividades práticas desenvolvidas".</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "Os recursos são suficientes e devem ser estimados frente a algumas necessidades básicas da função".</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? () Sim (x) Não Em caso afirmativo, qual o método e a freqüência destes treinamentos?</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? () Sim (X) Não Por que?</p>
15	<p>Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? (X) Sim () Não Por que?</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Primeiro, os alunos devem encaminhar suas reclamações para o representante da sua sala de aula. E, se for o caso, peço para registrar formalmente no Setor CIA, por escrito. Quando do seu recebimento, encaminho à Direção do curso".</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não (X) Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não (X) Quais?</p>
18	<p>"Tenho um questionário que forneço aos alunos para avaliar os professores. Tento corrigir os problemas, na medida do possível".</p>
19	<p>Comentários adicionais que julgar necessários:</p>
20	<p>"O Coordenador deveria ter uma função um pouca mais específica, apenas com assuntos referentes aos aspectos pedagógicos, ou seja, Professor e Coordenador. O tempo é pequeno para atender os alunos com assuntos administrativos,</p>

QUADRO 24 – Respostas do Gestor “C” do Setor de Coordenação de Curso

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O gestor informou que possui as seguintes incumbências: . atender para resolver todos os tipos de problemas, junto a alunos, professores, pessoais, acadêmicos, etc.</p>
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contatado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente (x) frequentemente () sempre</p>
9	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente, telefone e e-mail", respondeu o gestor.</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "Resolver o problema do aluno, ou encaminhá-lo para outro departamento fazer isso. Por vezes, vou pessoalmente tentar resolver o problema em outro departamento".</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "Não tenho equipe e material é próprio. Uso o <i>staff</i> de outros setores, quando posso".</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? () Sim (x) Não Em caso afirmativo, qual o método e a frequência destes treinamentos?</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? () Sim (X) Não Por que? "Não podem ser quebradas. Mas se pode usar soluções que não contrariem essas regras".</p>
15	<p>Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? (X) Sim () Não Por que? "Um controle pessoal: imprimo os e-mails recebidos e os ordeno no arquivo, pois o aluno também o remete para o próprio professor, diretamente. Os demais dou seqüência à burocracia administrativa enviada para mim pelo Setor CIA".</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Primeiro, detecto qual o problema para tentar ser o mediador. E, frente às necessidades pedagógicas, tento resolver, o que por vezes implica em demissões, suspensões etc."</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (X) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não (X) Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não (X) Quais? "Agora terá a CPA nesta Instituição, mas nunca tivemos um retorno antes". Comentários adicionais que julgar necessários: "Os alunos reclamam, porque querem que estejamos disponíveis 24 horas por dia. Mas, sei que de atendimento CIA é ruim mesmo".</p>

QUADRO 25 – Respostas do Gestor “D” do Setor de Coordenação de Curso

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O gestor informou que possui as seguintes incumbências: . orientações pedagógicas (programas para professores etc.), orientações administrativas (estrutura, horários, atendimento a alunos, planejamento das atividades extra-classe).</p>
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contatado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente () frequentemente (X) sempre</p>
9	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente, telefone (raro) e e-mail", respondeu o gestor.</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "A questão pedagógica é importante, mas a rapidez para administrar as crises é mais importante, principalmente no que se refere às questões estruturais desta faculdade".</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "Não tenho autonomia".</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? () Sim (x) Não Em caso afirmativo, qual o método e a frequência destes treinamentos?</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? (X) Sim () Não Por que? "Mas somente para benefício do aluno".</p>
15	<p>Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? (X) Sim () Não Por que? "Tenho um registro manual, pois preciso ter controle".</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Nada. Apenas uma interação com a CIA, que é boa. Mas há falhas na comunicação e, talvez, não exista esse canal de fato".</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (X) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não () Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não () Quais? Comentários adicionais que julgar necessários: "Os locais da Coordenação são difíceis de chegar para os aluno, precisa-se de mais espaço. Precisa haver mais investimento, pois os professores são excelentes".</p>

Ao analisar os Quadros 22, 23, 24 e 25, na Questão “5”, pode se verificar que os Coordenadores, em geral, descreveram de forma similar os serviços prestados pelo Setor de Coordenação de Cursos.

Nas questões “6, 7, 8 e 9” os Coordenadores afirmaram que existem contatos entre o Setor e os alunos e, diante das respostas da “10”, parecem estar cientes da necessidade de uma prestação de serviço de atendimento adequado aos alunos, algo que explica parcialmente os resultados no Quadro 21.

No que tange a estimar os recursos do Setor para atendimento dos alunos (Questão “11”), 75% dos gestores (“A, C e D”) alegam que não têm autonomia para tal ou não possuem tais

recursos. Em contrapartida, esses mesmos três gestores se mostram mais flexíveis à possibilidade de quebrar regras para atender os alunos, conforme respostas registradas na Questão “14”. O gestor “B”, por sua vez, se mostra mais voltado aos interesses pedagógicos, sendo inflexível a quebrar regras para atender os alunos.

Nas questões “12 e 13”, 100% dos gestores afirmaram que não há treinamentos formais nem política de remuneração diferenciada em benefício ao adequado atendimento a alunos.

Em relação ao registro formal das solicitações/reclamações dos alunos (Questão “15”), 100% dos gestores possuem um registro pessoal, não informatizado, além do recebimento dos pedidos formalizados por meio do Setor CIA. Entretanto, a Questão “16” registra que nada é feito para avaliar de forma estatística essas solicitações, uma vez que resolvem o problema ou o passam para outro Setor responsável fazê-lo, que por vezes é a própria Diretoria de Unidade.

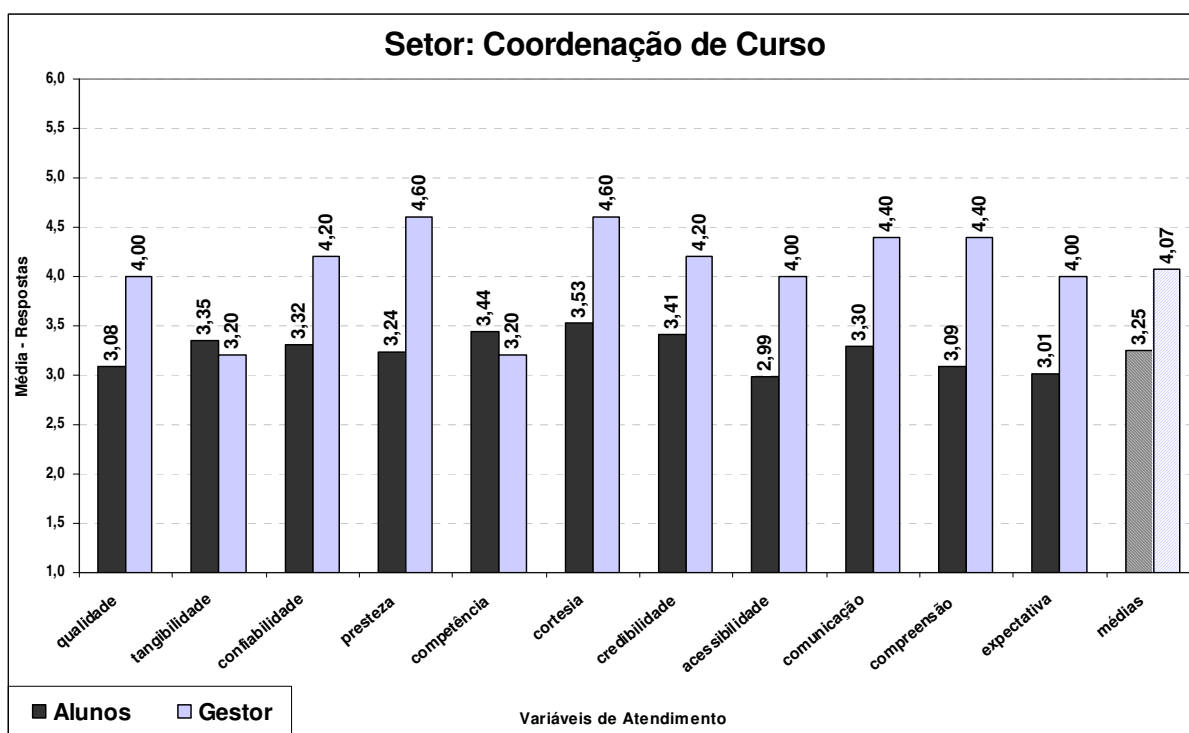
Ressalta-se o fato de o Setor de Coordenação de curso não ser avaliado pelos alunos, conforme indicado na Questão “16” por 100% dos gestores, embora 50% desses pratiquem a avaliação dos professores por meio de questionários que registram a opinião destes.

Como comentários adicionais, 25% dos coordenadores entrevistados (gestor “D”) informaram que o Setor se encontra em local de difícil acesso para os alunos e 75% (gestores “A, B e D”) apontaram as dificuldades para atender os alunos diante dos conflitos de interesses entre os objetivos pedagógicos e os administrativos.

4.4.7.3 Comentários Gerais: Coordenação de Curso

Os resultados obtidos com os alunos permitem avaliar se existiram os Momentos da Verdade nesse Setor da IES, uma vez que a média dos contatos efetuados (445) se registrou de forma elevada, com 90,4%. Por outro lado, os gestores da Coordenação de Curso também reconhecem os contatos efetuados entre os alunos e o Setor. Entretanto, no que tange a uma avaliação comparativa entre as opiniões dos alunos e dos gestores, constataram-se diferenças, observadas no Gráfico 14, a seguir:

Gráfico 14 – Avaliação do Setor de Coordenação de Curso: Alunos x Gestor



Diante da escala Likert utilizada neste estudo (item “3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES”, subitem “3.2.4.3 Comentários Adicionais”), esses resultados mostram que:

- Alunos

Há uma “neutralidade” dos alunos em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Coordenação de Cursos, uma vez que se observa uma frequência média de 3,25. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 3,53 e um mínimo de 2,99 de médias, pode ser considerado como uma possível situação de conformidade pelos alunos, a exemplo de uma “qualidade de conformidade” que atende apenas aos requisitos de um sistema padronizado, por meio de normas, especificações ou regulamentos, conforme comentado no item “2.1.5 Qualidade”, especificamente nas abordagens dos autores Gale (1996) e Téboul (2002), deste estudo.

- Gestores

Há uma “neutralidade” na opinião do gestor em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Coordenação de Cursos, uma vez que se observa uma frequência média de 4,70. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 4,60 e um

mínimo de 4,20, pode-se sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos.

- Alunos x Gestores

Entre as 11 variáveis estudadas, comparativamente, tem-se que:

- 02 variáveis (“tangibilidade” e “competência”) registraram maior avaliação dos alunos em relação à avaliação efetuada pelos gestores do Setor de Coordenação de curso, resultando em 18,2% das variáveis estudadas;

- 09 variáveis obtiveram uma avaliação dos alunos menor que a do gestor de Coordenador de Curso, resultando em 81,8% das variáveis estudadas; e

- 3,25 foi a média encontrada pelas avaliações dos alunos, menor que 4,07, obtida com os gestores desse setor.

Logo, pode-se inferir que 81,8% das variáveis receberam menor pontuação dos alunos diante da pontuação dada pelos gestores, registrando-se uma postura mais crítica e negativa dos alunos em relação ao Setor de Coordenação de Curso que a verificada pelos gestores. Conseqüentemente, pode-se supor que esses resultados respondem, embora parcialmente, ao problema deste estudo, uma vez que há uma concepção diferente entre alunos e gestores sobre os Momentos da Verdade verificados nesse Setor que atende os clientes da IES.

4.4.8 Assistência de Direção

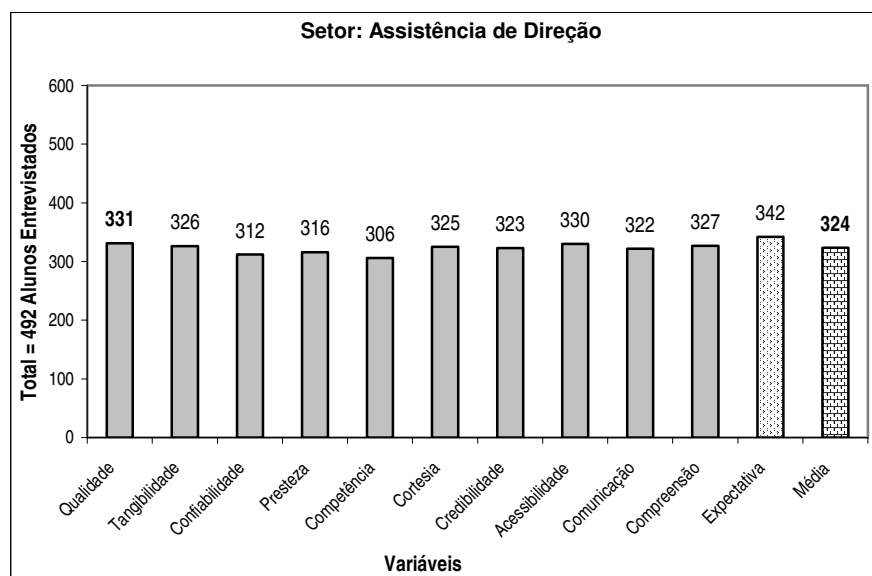
Este é um Setor próprio da IES que é responsável pelos serviços de apoio à Diretoria de Unidade, cuja principal atribuição é atuar com coordenadores, professores e alunos, no que tange aos assuntos pedagógicos e administrativos pertinentes a cada um dos diferentes cursos que compõem a Unidade.

Cada Assistente localiza-se muito próximo à sua respectiva Diretoria, geralmente em uma sala ao lado desse Setor, com o objetivo de facilitar o primeiro contato com os interessados, como interlocutor do Diretor, estando disponível para o atendimento em horários predeterminados, diariamente.

4.4.8.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, pode-se verificar no Gráfico 15 o total de alunos que contataram esse Setor, conforme seguem:

Gráfico 15 – Total de Alunos que contataram o Setor de Assistência de Direção



Como resultado da avaliação do Setor de Assistente de Direção, tem-se que:

- 342 foi o maior número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “tangibilidade”, com 69,5% dos 492 alunos;
- 306 foi o menor número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “credibilidade”, com 62,2% dos 492 alunos; e
- 324 foi a frequência média de contato obtida para esse Setor, ou seja, 65,9% dos 492 alunos.

O Quadro 26 indica os comentários dos alunos em relação ao Setor de Assistência de Direção, mostrando apenas as variáveis que receberam avaliação:

QUATRO 26 – Comentários dos alunos sobre o Setor de Assistência de Direção

Variável	Avaliação	Questão	Comentários adicionais que julgar necessários
confiabilidade	(-)	7	O pessoal do Setor realiza o serviço correta e pontualmente A assistência de direção e a direção não mantêm nenhum contato com os alunos para que se possa avaliar.
expectativa	(-)	15	O Setor oferece serviços que atendem as minhas expectativas "As poucas vezes que precisei dos serviços de assistência da direção e assistência social, fui mal atendido, os profissionais não tiveram empatia, muito ruim. Estão lá apenas vendo os direitos de faculdades nunca ajudam os alunos"

Nos resultados qualitativos do Quadro 26, entre os dois comentários efetuados pelos alunos, pode-se constatar, apesar do grau de dificuldade para se avaliar resultados dessa grandeza, que 100% desses comentários são negativos em relação às variáveis avaliadas dos serviços de atendimentos fornecidos pelo Setor de Assistência de Direção desta IES.

4.4.8.2 Respostas do Gestor

Na IES estudada, diante do formulário com as questões desenvolvidas para os gestores, a pesquisadora registrou as respostas de um Supervisor de Assistência de Direção, contidas nas Questões de número “5 a 17”, uma vez que as questões de “1 a 4” já foram registradas anteriormente (item “4.2. Resultados Gerais: Gestores”), conforme seguem no Quadro 27:

QUADRO 27 – Respostas do Gestor do Setor de Assistência de Direção

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O gestor informou que possui as seguintes incumbências: . dar apoio ao Diretor de Unidade / curso, no atendimento a professores, coordenadores e alunos.</p>
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? () Sim (X) Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? (X) Sim () Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contatado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente (X) frequentemente () sempre</p>
9	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente, e-mail e telefone", respondeu o gestor.</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "Eficiência e qualidade nos serviços".</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "Recursos são bons. Não há necessidade de mais".</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? (X) Sim () Não Em caso afirmativo, qual o método e a frequência destes treinamentos? "Uma vez por mês temos uma conversa com os grupos do nosso setor".</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? (x) Sim () Não Por que? "Mas desde que não influenciem na qualidade do serviço".</p>
15	<p>Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? (X) Sim () Não Por que? "Através dos e-mails recebidos".</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Quando for o caso, chamo o próprio aluno e tento resolver".</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não () Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não () Quais? Comentários adicionais que julgar necessários: "Alguns setores poderiam agilizar o atendimento, como por exemplo via internet. Assim, os professores poderiam lançar notas, alunos poderiam preencher requerimentos etc.".</p>

Ao analisar o Quadro 27, na Questão “5”, nota-se que o gestor atua como apoio ao Setor de Diretor de Unidade, em assuntos pedagógicos e administrativos.

Nas questões “6, 7, 8 e 9” esse gestor afirmou que existem contatos entre o seu Setor e os alunos e, diante da resposta da “10”, parece estar ciente dos resultados desejados de um

serviço de atendimento adequado. Entretanto, a existência de um direcionamento estratégico desse gestor específico para o atendimento aos alunos da IES não pode ser comprovada, pois se verificou nas questões a seguir:

- “11”, ausência de um posicionamento acerca da forma desejada para dimensionar os recursos necessários para o Setor;
- “14”, não definiu a pesquisadora como uma regra pode ser quebrada “sem influenciar a qualidade do serviço” oferecido aos alunos, conforme registrou;
- “12”, afirmou, quando interrogado sobre a existência de treinamento para atender os alunos, “uma vez por mês temos uma conversa com os grupos do nosso Setor”, sem detalhar a pesquisadora os assuntos abordados nessas oportunidades;
- “13”, não evidenciou a prática de uma política de remuneração diferenciada para que se possa propagar o adequado atendimento aos alunos;
- “15”, disse possuir um método para registrar as solicitações/reclamações (“Através dos e-mails recebidos...”), não apresentando de fato uma listagem formal do arquivamento desses dados;
- “16”, quando questionado sobre o que é feito no Setor para avaliar as solicitações/reclamações dos alunos, o gestor respondeu que “quando for o caso chamo o próprio aluno e tento resolver”, comprovando a ausência de registros que poderiam ser utilizados em uma avaliação estatística, permitindo-se analisar a frequência dos problemas, tempo gasto para soluções, pendências etc..

Esses resultados podem explicar, parcialmente, as respostas dos alunos, descritas no Quadro 21.

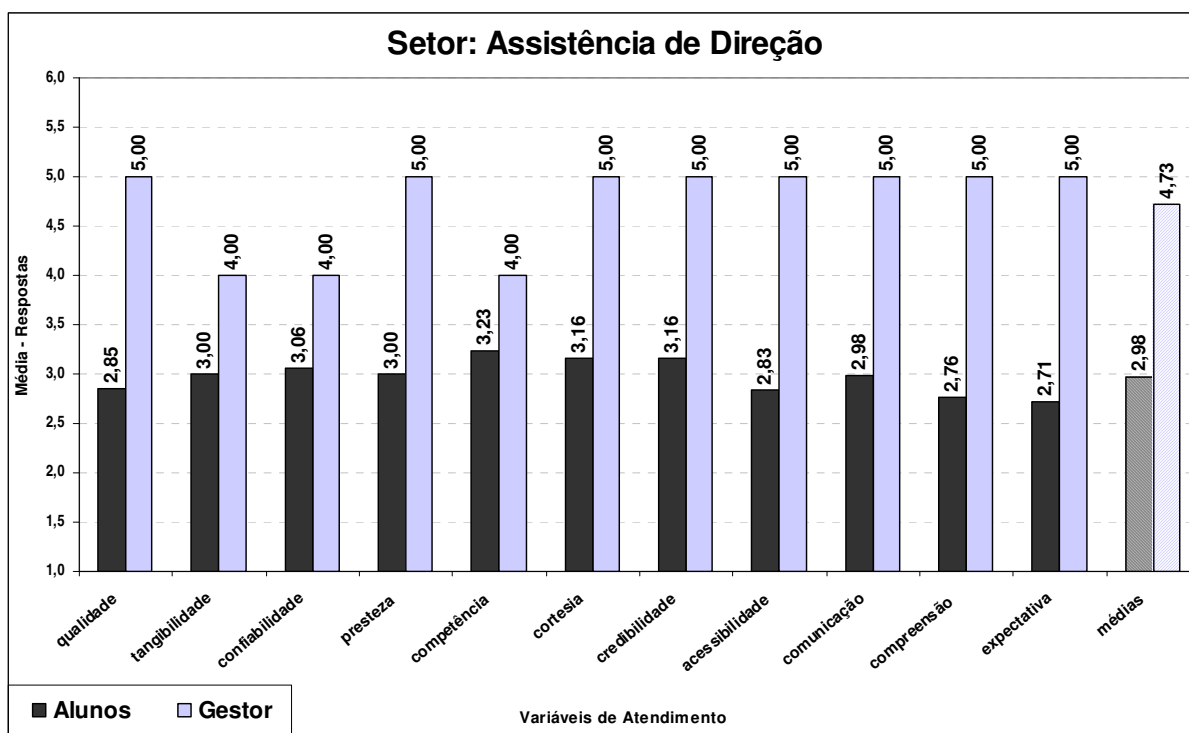
Embora se tenha confirmado a existência de contatos frequentes com os alunos, o Setor de Assistência de Direção não é avaliado por eles, conforme indicado na Questão “17” pelo gestor, que comentou ainda, de forma adicional, que “alguns setores poderiam agilizar o atendimento...”. Esses fatos reforçam a ausência de uma maior preocupação da Gestão Organizacional em instituir um processo que assegure um adequado padrão de atendimento a clientes, principalmente no que tange a Setores não direcionados a essa finalidade específica.

4.4.8.3 Comentários Gerais: Assistência de Direção

Os resultados obtidos com os alunos permitem avaliar se existiram os Momentos da Verdade nesse Setor da IES, uma vez que a média dos contatos efetuados (324) se registrou de forma elevada, com 65,9%. Por outro lado, o gestor da Assistência de Direção também reconhece os contatos efetuados entre os alunos e o seu Setor. Entretanto, no que tange a uma avaliação

comparativa entre as opiniões dos alunos e dos gestores, constataram-se diferenças, observadas no Gráfico 16, a seguir:

Gráfico 16 – Avaliação do Setor de Assistência de Direção: Alunos x Gestor



Diante da escala Likert utilizada neste estudo (item “3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES”, subitem “3.2.4.3 Comentários Adicionais”), esses resultados mostram que:

- Alunos

Há uma “neutralidade” dos alunos em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Assistência de Direção, uma vez que se observa uma frequência média de 2,98. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 3,23 e um mínimo de 2,83 de médias, pode ser considerado como uma possível situação de conformidade pelos alunos, a exemplo de uma “qualidade de conformidade” que atende apenas aos requisitos de um sistema padronizado, por meio de normas, especificações ou regulamentos, conforme comentado no item “2.1.5 Qualidade”, especificamente nas abordagens dos autores Gale (1996) e Téboul (2002), deste estudo.

- Gestores

Há uma “neutralidade” na opinião do gestor em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Assistência de Direção, uma vez que se observa uma frequência média de 4,73. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 5,00 e um mínimo de 4,00, pode-se sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos.

- Alunos x Gestores

Entre as 11 variáveis estudadas, tem-se que em todas essas a avaliação dos alunos foi inferior a do gestor, o que registra concepções diferentes resultantes nos Momentos da Verdade estudados no Setor de Assistência de Direção.

Logo, pode-se inferir que 100% das variáveis receberam menor pontuação dos alunos diante da pontuação dada pelo gestor, registrando-se uma postura mais crítica e negativa dos alunos em relação ao Setor de Assistência de Direção que a verificada pelo gestor. Conseqüentemente, pode-se supor que esses resultados respondem, embora parcialmente, ao problema deste estudo, uma vez que há uma concepção diferente entre alunos e gestor sobre os Momentos da Verdade verificados nesse Setor que atende os clientes da IES.

4.4.9 Diretoria de Unidade

Este é um Setor próprio da IES, cujos Diretores de Unidade têm sob sua responsabilidade os Setores de Coordenação de Curso, Secretaria de Curso, Assistente de Direção, Secretária administrativa. Apenas em algumas Unidades de cursos específicos (saúde, engenharia etc.), o Diretor tem sob seu *staff*, ainda, o Setor de Outros Laboratórios e Estágios.

Entre as atribuições desses gestores, destacam-se a supervisão do desenvolvimento e da seqüência de todo o projeto pedagógico de todos os cursos de sua Unidade, reconhecidos e aprovados pelo MEC, além de o atendimento dos interessados (visitantes, fornecedores, professores, alunos, funcionários de outros Setores etc.) e do gerenciamento e da seqüência das rotinas administrativas afins ao seu cargo.

Todas as salas dos Diretores são localizadas no penúltimo andar de um dos prédios da IES, distantes das salas de aula, sem identificação visual para rápida localização e onde a circulação de alunos não é evidente, apesar de não proibida.

Os Diretores estão disponíveis para atendimento em dias e horários predeterminados, diariamente.

Para fins deste estudo, foram entrevistados, ainda, os seguintes gestores que ocupam posição de destaque dentro da IES:

- Diretor Geral

As atribuições desse gestor são relacionadas diretamente aos interesses pedagógicos, fazendo parte de seu *staff* os Setores de Inspetores de Alunos, Audiovisual, Diretores de Unidade e Secretária administrativa.

- Diretor Executivo

As atribuições desse gestor são relacionadas diretamente aos interesses administrativos e financeiros, não pedagógicos, fazendo parte de seu *staff* os Setores de Engenharia (Portaria/Recepção, Segurança, Limpeza etc.), Assistência Social, CIA, Biblioteca, Restaurante, Lojas do Boulevard, Secretária administrativa e outros não relacionados aos interesses desse estudo, pois aos quais os alunos não têm acesso.

- Diretor de Informática

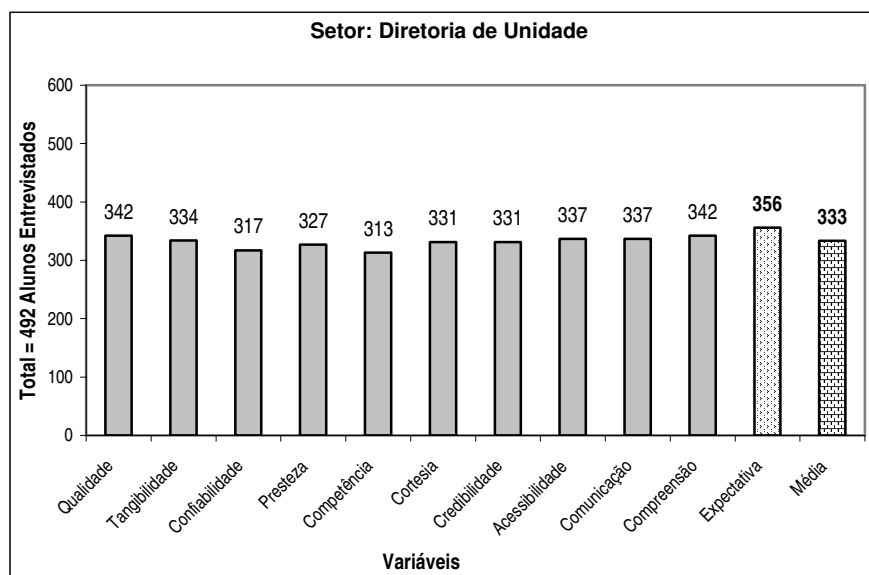
As atribuições desse gestor são relacionadas diretamente aos interesses de tecnologia de informação da IES, fazendo parte do seu *staff* o Setor de Laboratório de Informática e outros que não serão relacionados, pois possuem atribuições técnicas, não interessando aos objetivos deste estudo. Entretanto, salienta-se que esse gestor é o responsável direto pelos laboratórios de informática, motivo pelo qual a sua entrevista está transcrita no item “4.4.11.2 Respostas do Gestor”.

A sala desse gestor está localizada no último andar do mesmo prédio onde se encontram os demais Diretores, distantes das salas de aula, sem identificação visual para rápida localização e onde a circulação de alunos é proibida, em razão do processamento e do arquivamento das informações da IES.

4.4.9.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, pode-se verificar no Gráfico 17 o total de alunos que contataram esse Setor, conforme seguem:

Gráfico 17 – Total de Alunos que contataram o Setor de Diretoria de Unidade



Como resultado da avaliação do Setor de Diretoria de Unidade, tem-se que:

- 356 foi o maior número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “tangibilidade”, com 72,4% dos 492 alunos;
- 313 foi o menor número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “credibilidade”, com 63,6% dos 492 alunos; e
- 333 foi a frequência média de contato obtida para esse Setor, ou seja, 67,7% dos 492 alunos.

O Quadro 28 indica os comentários dos alunos em relação ao Setor de Diretoria, mostrando apenas as variáveis que receberam avaliação:

QUATRO 28 – Comentários dos alunos sobre o Setor de Diretoria de Unidade

Variável	Avaliação	Questão	Comentários adicionais que julgar necessários
qualidade	(-)	5	O setor oferece serviço de atendimento de qualidade "A diretoria da escola que é quem poderia conversar sobre bolsas a alunos que necessitam é inacessível aos alunos"
tangibilidade	(-) (-)	6	As pessoas do Setor são agradáveis e as respectivas instalações são asseadas "direção geral é ruim..." "O pior é o diretor do curso"
presteza	(-) N	8	O pessoal do setor tem boa vontade para prestar informações e/ou solucionar os problemas com rapidez "...a direção não mantém nenhum contato com os alunos para que se possa avaliar" "O diretor da escola é extremamente competente, mas seus esforços para melhoria da instituição são barrados pelos seus superiores"
cortesia	(-)	10	O pessoal do setor mantém com os alunos um contato amistoso, agradável e simpático. "A diretoria devia cuidar melhor dos seus alunos já que as mensalidades são absurdamente caras"
acessibilidade	(-)	12	O pessoal do Setor pode ser contatado com facilidade devido os horários e o local serem acessíveis "O diretor tem seu acesso dificultado por não ser encontrado pelos alunos"
compreensão	(-)	14	O pessoal do setor reconhece as necessidades dos alunos, respeita-os e flexibiliza-se para atender seus interesses, em primeiro lugar "Direção do curso não atende aos alunos"
expectativa	(-)	15	O Setor oferece serviços que atendem as minhas expectativas "Direção do curso falta nas horas necessárias"

Nos resultados qualitativos do Quadro 28, entre os nove comentários efetuados pelos alunos, tem-se um neutro e oito negativos. Embora exista um grau de dificuldade para se avaliar resultados dessa grandeza, observa-se que 88,9% desses são negativos em relação às variáveis avaliadas dos serviços de atendimentos fornecidos pelo Setor de Diretoria de Unidade desta IES.

4.4.9.2 Respostas do Gestor

Na IES estudada, diante do formulário com as questões desenvolvidas para os gestores, a pesquisadora registrou as respostas dos nove Diretores entrevistados (sete Diretores de Unidade, um Diretor Geral e um Diretor Executivo), contidas nas Questões de número “5 a 17”, uma vez que as questões de “1 a 4” já foram registradas anteriormente (item “4.2. Resultados Gerais: Gestores”), conforme seguem no Quadro 29:

QUADRO 29 – Respostas do Gestor “A” do Setor de Diretoria Geral

Número	Questões
5	<p>Quais são os setores sob sua responsabilidade?</p> <p>Este gestor ocupa o cargo de Diretor Geral acadêmico e informou que têm sob sua responsabilidade dois Setores Administrativos (Inspetores de alunos e Audiovisual), uma vez que as atribuições estão diretamente relacionadas aos interesses acadêmicos e todos os Setores Acadêmicos (Diretores de Unidade, que são responsáveis, por sua vez, pelos Assistentes de Direção, Coordenadores de Cursos, Laboratórios das Unidades, Secretarias de Cursos, Estágios, etc.)</p>
6	<p>Dos setores indicados, quais são os setores que podem atender alunos?</p> <p>"Todos esses Setores podem atender", respondeu o gestor.</p>
7	<p>Qual(is) é(são) a(s) sua(s) orientação(ões) aos(s) setor(es) que atendem alunos?</p> <p>"Compromisso na qualidade do atendimento, desde que no sentido de atender os projetos pedagógicos consistentes, pois o estudante não é visto como cliente, mas sim como parceiro, na medida em que o produto não é mero consumo, mas é construção coletiva. A avaliação 'aluno' sempre deve vir antes de entrar na avaliação da relação 'preço'. O conceito 'cliente primeiro' não está muito certo. E os funcionários devem estar funcionários. Os Setores precisam melhorar, assim como tudo: a relação entre funcionários e Diretoria deveria ser maior, mais estreita, pois se corre o risco de administrar o que não se conhece direito. Por exemplo, o pessoal da captação para o vestibular tem treinamento, uma vez que fazem parte do quadro de funcionários formal da IES. Mas os outros Setores, devido às mudanças pequenas de atividades, não tem programa regular de treinamento para atendimento, situação que é um ponto negativo", afirmou o gestor.</p>
8	<p>Qual sua opinião sobre esses setores que atendem alunos?</p> <p>"O atendimento é difícil, pois o aluno vai buscar a solução que ele acha justo. Os funcionários são orientadas para isso, mas nem sempre a resposta que eles têm é a que o aluno deseja e surge a crítica então. Por exemplo, temos um Setor de Assistência Social que foi dado como uma concessão e passou a ser considerado como um direito pelo aluno, que passou a querer que a escola resolva todos os seus problemas. E a função desse Setor é apenas dar apoio e procurar certas soluções. É o reflexo da idéia que se tem hoje da 'predominância' do direito individual sobre o direito coletivo. Mas o aluno tem facilidades para o trânsito inclusive acesso à Diretoria", finalizou o gestor.</p>

QUADRO 30 – Respostas do Gestor “B” do Setor de Diretoria Executiva

Número	Questões
5	<p>Quais são os setores sob sua responsabilidade?</p> <p>Este gestor ocupa o cargo de Diretor Executivo e informou que têm sob sua responsabilidade os Setores de caráter não pedagógicos, conceituados como Setores Administrativos, tais como: Portaria / Segurança, Limpeza, Jurídico, Recursos Humanos, Manutenção,</p>
6	<p>Dos setores indicados, quais são os setores que podem atender alunos?</p> <p>"Assistência Social, Receita Escolar, CIA, Portaria / Segurança e Biblioteca", respondeu o gestor.</p>
7	<p>Qual(is) é(são) a(s) sua(s) orientação(ões) aos(s) setor(es) que atendem alunos?</p> <p>"Forneço diversas instruções, mas saliento que devem resolver a solicitação quando a atividade permitir apenas. Por exemplo, o Setor de Receita Escolar deve encaminhar para a empresa ... os alunos inadimplentes, pois este serviço foi terceirizado e apenas eles devem entrar em contato com os alunos. Não existe problema de atendimento com esta IES, pois temos até um Setor que fornece serviço social para atender os alunos. Os problemas devem ser encaminhados para esse Setor", afirmou o gestor.</p>
8	<p>Qual sua opinião sobre esses setores que atendem alunos?</p> <p>"As reclamações mais comuns são referentes às negociações de inadimplência. Não temos problemas, pois a administração está muito próxima dos alunos, principalmente quando comparada a outras IES, que nem possuem o Setor de Receita Escolar / Tesouraria, internamente, para atender os alunos", finalizou o gestor.</p>

QUADRO 31 – Respostas do Gestor “C” do Setor da Diretoria de Unidade

Número	Questões
5	<p>Quais são os setores sob sua responsabilidade?</p> <p>Este gestor ocupa o cargo de Diretor de Unidade e informou que têm sob sua responsabilidade os Setores pedagógicos, tais como: Coordenadores de Curso, Assistente de Direção, Secretaria do Curso, além de uma Secretária administrativa.</p>
6	<p>Dos setores indicados, quais são os setores que podem atender alunos?</p> <p>"Todos", respondeu o gestor.</p>
7	<p>Qual(is) é(são) a(s) sua(s) orientação(ões) aos(s) setor(es) que atendem alunos?</p> <p>"Escutar os alunos e depois verificar se as solicitações são devidas, como por exemplo as reclamações de professores e respeitar a hierarquia (primeiro professor, coordenador, assistente e depois diretoria). Saliento que aluno não é cliente. Cliente é a empresa que está contratando, ou melhor, para aquela que o aluno trabalha. Mas devemos estar com as portas abertas sempre", afirmou o gestor.</p>
8	<p>Qual sua opinião sobre esses setores que atendem alunos?</p> <p>"Devido as nossas reuniões semanais, as coisas estão normais e saem bem entre eu e os coordenadores. Com a IES, a razão é proporcional à pressa dos alunos, como por exemplo, uma prova substitutiva. Com relação à concorrência, nossa IES é boa e sempre converso com a Secretaria do curso para resolver as pendências logo. em qualquer registro, solicitação ela é colocada ao par. Essas orientações eu também passo para os professores, na hora da contratação. E nas reuniões eu faço um treinamento para que busquem uma posição para resultados homogêneos. A escola é a paixão, devemos dar a alma para aquilo que acreditamos, ações assim poderiam minimizar problemas que o país enfrenta hoje", informou o gestor.</p>

QUADRO 32 – Respostas do Gestor “D” do Setor da Diretoria de Unidade

Número	Questões
5	<p>Quais são os setores sob sua responsabilidade?</p> <p>Este gestor ocupa o cargo de Diretor de Unidade e informou que têm sob sua responsabilidade os Setores pedagógicos, tais como: Coordenadores de Curso, Assistente de Direção, Secretaria do Curso, além de uma Secretária administrativa.</p>
6	<p>Dos setores indicados, quais são os setores que podem atender alunos?</p> <p>"Todos", respondeu o gestor.</p>
7	<p>Qual(is) é(são) a(s) sua(s) orientação(ões) aos(s) setor(es) que atendem alunos?</p> <p>"O atendimento seja feito pelo professor, em primeiro lugar, evitando intermediários. Em segundo lugar, pelo coordenador, se for o caso. Sempre coloco que a negociação não deve ser aluno / aluno e sim com o representante da classe, se o problema não for individual".</p>
8	<p>Qual sua opinião sobre esses setores que atendem alunos?</p> <p>"Aluno não é cliente, nem consumidor! Estamos oferecendo o que há de melhor. E não oferecemos 'na medida para cada um'. Se a expectativa do aluno é o atendimento individual não será atendido. Toda reclamação tem que ser registrada no CIA. Mas procuro estar atenta aos problemas, antes mesmo que sejam registrados. A IES tem uma nota boa no MEC, que é 7. Esta bem preparada, frente à sua concorrência. Só precisa melhorar o atendimento da Biblioteca, que precisa também um acervo maior e informatizá-la, informou o gestor".</p>

QUADRO 33 – Respostas do Gestor “E” do Setor da Diretoria de Unidade

Número	Questões
5	<p>Quais são os setores sob sua responsabilidade?</p> <p>Este gestor ocupa o cargo de Diretor de Unidade e informou que têm sob sua responsabilidade os Setores pedagógicos, tais como: Coordenadores de Curso, Assistente de Direção, Laboratórios de Cursos, Secretaria do Curso, além de uma Secretária administrativ</p>
6	<p>Dos setores indicados, quais são os setores que podem atender alunos?</p> <p>"Todos", respondeu o gestor.</p>
7	<p>Qual(is) é(são) a(s) sua(s) orientação(ões) aos(s) setor(es) que atendem alunos?</p> <p>"No Setor Cia, que é o responsável direto pelo atendimento a alunos, não tenho autonomia. Mas não são freqüentes os conflitos administrativos. Quando existem, tomo conhecimento dos mesmo em uma reunião que fazemos uma vez por semana, onde registramos em Ata as reclamações recebidas por e-mail, escrito, etc.", comentou o gestor.</p>
8	<p>Qual sua opinião sobre esses setores que atendem alunos?</p> <p>"O Setores precisam ser melhorados um pouco, melhor treinamento, devido a inexperiência do próprio aluno. A Biblioteca também precisa melhorar, além de já ter ouvido falar da falta de limpeza dos banheiros. Um melhor sistema de informática também propiciaria um melhor treinamento talvez", informou o gestor.</p>

QUADRO 34 – Respostas do Gestor “F” do Setor da Diretoria de Unidade

Número	Questões
5	<p>Quais são os setores sob sua responsabilidade? Este gestor ocupa o cargo de Diretor de Unidade e informou que têm sob sua responsabilidade os Setores pedagógicos, tais como: Coordenadores de Curso, Assistente de Direção, Secretária do Curso, além de uma Secretária administrativa.</p>
6	<p>Dos setores indicados, quais são os setores que podem atender alunos? "Todos, exceto a Secretária, que tem função administrativa", respondeu o gestor.</p>
7	<p>Qual(is) é(são) a(s) sua(s) orientação(ões) aos(s) setor(es) que atendem alunos? "É bastante importante que o Setor de Secretária do Curso dê todo o esclarecimento necessário e, se for preciso, registro por escrito as solicitações, onde a resposta deverá ser dada em 2 ou 3 dias, no máximo. E a CIA, que é o Centro de Informações aos alunos, deve dar as respostas em até 7 dias. Os coordenadores devem ser pacientes no atendimento a alunos e só se utilizar dos serviços da diretoria, em último caso", comentou o gestor.</p>
8	<p>Qual sua opinião sobre esses setores que atendem alunos? "Na Secretária do Curso o atendimento é informativo, apenas para esclarecimento, mas é um tanto quanto frio, apesar de atenderem bem e trabalharem com alegria e satisfação. Os coordenadores são focados e o atendimento difere conforme o coordenador, alguns já foram até embora porque não atendiam bem os alunos, mas quer seja na administração ou no cunho pedagógico devem atender bem os alunos e a própria IES, afinal. Faço uma reunião 3 vezes por mês para conhecer todos os problemas dos Setores e alunos", informou o gestor.</p>

QUADRO 35 – Respostas do Gestor “G” do Setor da Diretoria de Unidade

Número	Questões
5	<p>Quais são os setores sob sua responsabilidade? Este gestor ocupa o cargo de Diretor de Unidade e informou que têm sob sua responsabilidade os Setores pedagógicos, tais como: Coordenadores de Curso, Assistente de Direção, Secretária do Curso, Laboratórios, além de uma Secretária administrativa.</p>
6	<p>Dos setores indicados, quais são os setores que podem atender alunos? "Todos", respondeu o gestor.</p>
7	<p>Qual(is) é(são) a(s) sua(s) orientação(ões) aos(s) setor(es) que atendem alunos? "Agilidade na resposta, autonomia na rotina, clareza nos prazos rápidos, isto válido também para o que não é rotineiro. As requisições escritas dos alunos devem ser protocoladas e, depois de resolvidas, arquivadas no prontuário do aluno, que se encontra na CIA. Os Laboratórios devem atender as demandas dos alunos, administrando seus recursos, pois lá as solicitações são maiores. E os coordenadores devem ter total autonomia para resolver o que for preciso, respeitando-se as especificidades, onde se levará em conta seus recursos e as deficiências da escola. Faço reuniões periódicas com grupo-chave, procurando falar a mesma língua, ter o mesmo padrão de atendimento, fazendo-os entender e acatar a mesma atitude desejada. Procuo estar sempre junto dos Setores", comentou o gestor.</p>
8	<p>Qual sua opinião sobre esses setores que atendem alunos? "Não vejo problemas nos Setores de minhas Unidade. Porém, acho que outros Setores tem problemas, pois a comunicação é difícil, como por exemplo, as vezes não sabem, não têm diretrizes sobre o que estão fazendo, etc.", informou o gestor.</p>

QUADRO 36 – Respostas do Gestor “H” do Setor da Diretoria de Unidade

Número	Questões
5	<p>Quais são os setores sob sua responsabilidade? Esse gestor possui 03 assistentes, responsáveis pela comunicação interna (especificamente junto aos alunos na ocasião do vestibular) e externa (junto a fornecedores da área).</p>
6	<p>Dos setores indicados, quais são os setores que podem atender alunos? "Eles estão abertos a atender alunos, mas não é a finalidade, exceto na época do vestibular", respondeu o gestor.</p>
7	<p>Qual(is) é(são) a(s) sua(s) orientação(ões) aos(s) setor(es) que atendem alunos? "Conseguir conscientizar todos que puderem para satisfazer os alunos, pois já detectei alguns problemas no atendimento, embora seja novo aqui. Hoje, devido à competitividade, necessitamos procurar um padrão de atendimento condizente com a nossa IES", assegurando a tradição que possui no mercado", comentou o gestor.</p>
8	<p>Qual sua opinião sobre esses setores que atendem alunos? "Os Setores que atendem alunos devem ser preparados para executar bem suas atividades e sei que tenho muitas ações novas para implantar nesta IES, pois, como já disse, consegue-se detectar alguns problemas", informou o gestor.</p>

QUADRO 37 – Respostas do Gestor “I” do Setor da Diretoria de Unidade

Número	Questões
5	<p>Quais são os setores sob sua responsabilidade?</p> <p>Este gestor ocupa o cargo de Diretor de Unidade e informou que têm sob sua responsabilidade os Setores pedagógicos, tais como: Coordenadores de Curso, Secretaria do Curso, Laboratórios, além de uma Secretária administrativa, mas não tem Assistente de Diretoria.</p>
6	<p>Dos setores indicados, quais são os setores que podem atender alunos?</p> <p>"Todos", respondeu o gestor.</p>
7	<p>Qual(is) é(são) a(s) sua(s) orientação(ões) aos(s) setor(es) que atendem alunos?</p> <p>"Devem atender o aluno ouvindo-o, primeiro e procurando resolver o problema, logo em seguida", comentou o gestor.</p>
8	<p>Qual sua opinião sobre esses setores que atendem alunos?</p> <p>"O atendimento é péssimo aqui. Deveria haver treinamento e até demissões ou substituições, pois o salário tem que ter 'procedência' eu acho. Atendimento a aluno e cliente deve ser bem trabalhado, sem perder a identidade, logicamente", informou o gestor.</p>

Ao analisar os Quadros 29 a 37, apesar do grau de dificuldade para se avaliar resultados qualitativos desta grandeza, pode-se verificar nas questões “5 e 6”, entre outras considerações, que 100% dos gestores da Diretoria atendem os alunos, assim como o fazem os Setores sob sua responsabilidade. Entretanto, na Questão “7”, a orientação fornecida a esses Setores subalternos, para atender os alunos, tem posicionamento diferente entre os gestores, a saber:

- 100% dos gestores tem ciência da importância de atender adequadamente os alunos, no que tange às necessidades pedagógicas, como, por exemplo, cita-se o depoimento do gestor “A”:
 “Compromisso na qualidade do atendimento, desde que no sentido de atender os projetos pedagógicos consistentes, pois o estudante não é visto como cliente”;

- Afora a questão pedagógica, tem-se que:

. 22,2% dos gestores (“D e E”) parecem possuir posicionamento neutro em relação ao atendimento ao aluno, como, por exemplo, o depoimento do gestor “E”: “No Setor CIA, que é responsável direto pelo atendimento a alunos, não tenho autonomia. Mas não são frequentes os conflitos administrativos...”;

. 44,4% dos gestores (“F, G, H e I”) parecem ter ciência da importância de satisfazer o aluno, tal como, por exemplo, o informado pelo gestor “H”: “Hoje, devido à competitividade, necessitamos procurar um padrão de atendimento condizente com a nossa IES...”;

. 33,4% dos gestores (“A e B”), que possuem maior nível hierárquico (Diretor Geral e Diretor Executivo), parecem discordar da necessidade de satisfazer os alunos, uma vez que se pode observar nas suas colocações os seguintes argumentos:

“...pois o estudante não é visto como cliente... o conceito ‘cliente primeiro’ não está muito certo...” (gestor “A”);

“...devem resolver a solicitação quando a atividade permitir apenas...” (gestor “B”);

“...escutar os alunos e depois verificar se as solicitações são devidas... Saliento que aluno não é cliente...” (gestor “C”).

Ainda em relação às respostas obtidas na Questão “7”, parece haver diferenças também relacionadas aos serviços oferecidos pelos Setores da IES, conforme se pode averiguar em algumas respostas:

- “Os Setores precisam melhorar, assim como tudo: a relação entre funcionários e Diretoria deveria ser maior, mais estreita, pois se correr o risco de administrar o que não se conhece direito...” (gestor “A”);
- “Não existe problema de atendimento com esta IES, pois temos até um Setor que fornece serviço social para atender alunos...” (gestor “B”);
- “...não são freqüentes os conflitos administrativos...” (gestor “E”);
- “...e a CIA, que é o Centro de Informações a Alunos, deve dar as respostas em até 7 dias...” (gestor “F”);
- “Faço reuniões periódicas com grupo-chave, procurando falar à mesma língua, ter o mesmo padrão de atendimento, fazendo-os entender e acatar a mesma atitude desejada...” (gestor “G”);
- “Conseguir conscientizar todos que puder para satisfazer os alunos, pois já detectei alguns problemas no atendimento, embora seja novo aqui...” (gestor “H”).

Em relação à Questão “9”, acerca da opinião dos gestores sobre os Setores da IES que atendem os alunos, tem-se que:

- 11,1% (gestor “C”) parecem concordar que os serviços oferecidos pelos Setores da IES são bons, argumentando: “Devido às nossas reuniões semanais, as coisas estão normais...”;
- 88,9% (demais gestores) parecem discordar sobre a qualidade dos serviços oferecidos pelos Setores da IES, conforme seguem alguns exemplos:
 - . “O atendimento é difícil...” (gestor “A”);
 - . “As reclamações mais comuns são referentes às negociações de inadimplência...” (gestor “C”);
 - . “...só precisa melhorar o atendimento da Biblioteca...” (gestor “D”);
 - . “Os Setores precisam ser melhorados um pouco, melhor treinamento...falta limpeza do banheiro...um melhor sistema de informática...” (gestor “E”);
 - . “Na Secretaria do Curso o atendimento é informativo... mas é um tanto quanto frio...” (gestor “F”);

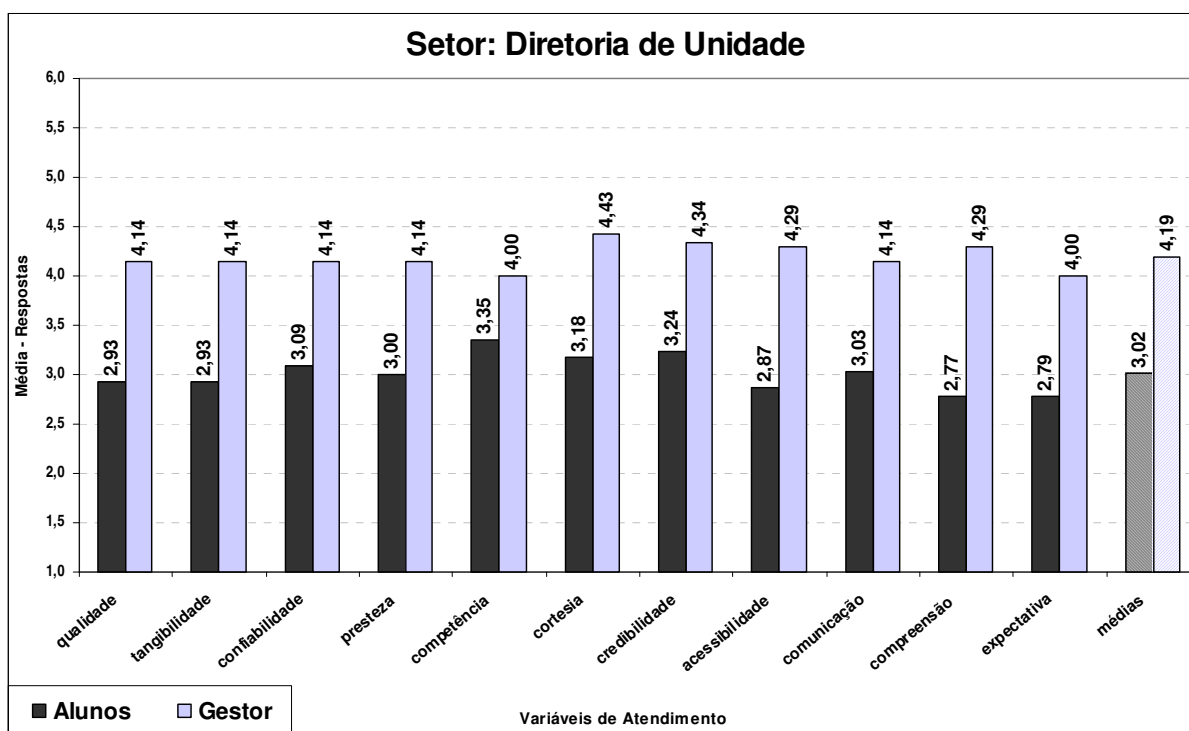
- . “...acho que outros Setores tem problemas, pois a comunicação é difícil...” (gestor “G”);
- . “...consegue-se detectar alguns problemas...” (gestor “H”) e
- . “O atendimento é péssimo aqui...” (gestor “I”).

Esses resultados obtidos podem explicar, parcialmente, as respostas dos alunos, descritas no Quadro 28.

4.4.9.3 Comentários Gerais: Diretoria de Unidade

Os resultados obtidos com os alunos permitem avaliar se existiram os Momentos da Verdade nesse Setor da IES, uma vez que a média dos contatos efetuados (333) se registrou de forma elevada, com 88%. Por outro lado, os gestores da Diretoria também reconhecem os contatos efetuados entre os alunos e esse Setor. Entretanto, no que tange a uma avaliação comparativa entre as opiniões dos alunos e dos gestores, constataram-se diferenças, observadas no Gráfico 18, a seguir:

Gráfico 18 – Avaliação do Setor de Diretoria de Unidade: Alunos x Gestores



Diante da escala Likert utilizada neste estudo (item “3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES”, subitem “3.2.4.3 Comentários Adicionais”), esses resultados mostram que:

- Alunos

Há uma “neutralidade” dos alunos em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Diretoria de Unidade, uma vez que se observa uma frequência média de 2,77. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 3,02 e um mínimo de 2,77 de médias, pode ser considerado como uma possível situação de conformidade pelos alunos, a exemplo de uma “qualidade de conformidade” que atende apenas aos requisitos de um sistema padronizado, por meio de normas, especificações ou regulamentos, conforme comentado no item “2.1.5 Qualidade”, especificamente nas abordagens dos autores Gale (1996) e Téboul (2002), deste estudo.

- Gestores

Há uma “neutralidade” na opinião do gestor em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Diretoria, uma vez que se observa uma frequência média de 4,19. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 4,43 e um mínimo de 4,30, pode-se sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos.

- Alunos x Gestores

Entre as 11 variáveis, tem-se que em todas essas a avaliação dos alunos foi inferior a dos gestores, o que registra concepções diferentes resultantes nos Momentos da Verdade estudados no Setor de Diretoria.

Logo, pode-se inferir que 100% das variáveis receberam menor pontuação dos alunos diante da pontuação dada pelo gestor, registrando-se uma postura mais crítica e negativa dos alunos em relação ao Setor de Diretoria que a verificada pelo gestor. Conseqüentemente, pode-se supor que esses resultados respondem, embora parcialmente, ao problema deste estudo, uma vez que há uma concepção diferente entre alunos e gestor sobre os Momentos da Verdade verificados nesse Setor que atende os clientes da IES.

4.4.10 Biblioteca

Este é um Setor próprio da IES cujo gestor tem a responsabilidade de disponibilizar informações (livros, periódicos e demais publicações), que podem ser pesquisadas pelos terminais de computador, pelos usuários da comunidade acadêmica da IES e demais

interessados, neste local ou nos demais que possui acesso, tais como parcerias com outras Bibliotecas.

O preparo, a organização e a atualização do acervo da Biblioteca são algumas das atribuições desse setor, além da seqüência das rotinas administrativas afins.

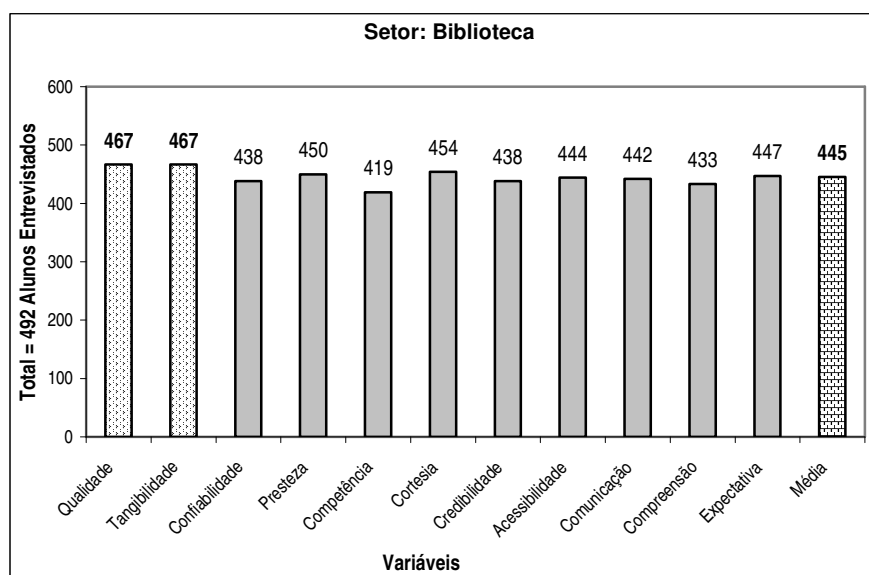
A Biblioteca situa-se em uma área de fácil acesso, com identificação visual para a localização, contando com uma sala ampla para estudos, em área separada, possuindo *staff* para pronto atendimento dos usuários, disponibilizando-se em dias e horários predeterminados, diariamente.

A pesquisadora constatou, entretanto, que esse Setor possui um acervo com número reduzido de exemplares para o uso dos alunos, não dispõe de publicações atuais e conta com um sistema informatizado não eficiente.

4.4.10.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, pode-se verificar no Gráfico 19 o total de alunos que contataram esse Setor, conforme seguem:

Gráfico 19 – Total de alunos que contataram o Setor de Biblioteca



Como resultado da avaliação do Setor de Biblioteca, tem-se que:

- 467 foi o maior número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “qualidade” e “tangibilidade”, com 94,9% dos 492 alunos;

- 419 foi o menor número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “credibilidade”, com 85,2% dos 492 alunos; e
- 445 foi a frequência média de contato obtida para esse Setor, ou seja, 90,4% dos 492 alunos.

O Quadro 38 indica os comentários dos alunos em relação ao Setor de Biblioteca, mostrando apenas as variáveis que receberam avaliação:

QUATRO 38 – Comentários dos alunos sobre o Setor de Biblioteca

Variável	Avaliação	Questão	Comentários adicionais que julgar necessários
qualidade	(-)	5	O setor oferece serviço de atendimento de qualidade "Biblioteca com acervo pequeno" "...biblioteca com acervo muito pobre..." "Falta um pouco mais de livros na parte ambiental ..." "Biblioteca computadores em más condições"
	(-)		
	(-)		
	(-)		
tangibilidade	(-)	6	As pessoas do Setor são agradáveis e as respectivas instalações são asseadas "A biblioteca é pobre em livro de diversas matérias..." "O atendimento da biblioteca é ruim. O ano passado era melhor" "O acervo da biblioteca deveria ser mais amplo"
	(-)		
	(-)		
confiabilidade	(-)	7	O pessoal do Setor realiza o serviço correta e pontualmente "Sala de estudo muito ruim"
competência	(-)	9	O pessoal do setor sabe executar e domina o serviço sozinho, sem ajuda de outros ou do supervisor, pois conhece o que faz "Acredito que o laboratório, áudio visual e biblioteca não condizem com as expectativas do curso de cosméticos"
	(-)		
cortesia	(-)	10	O pessoal do setor mantém com os alunos um contato amistoso, agradável e simpático. "... na Biblioteca algumas pessoas pessoas tem má vontade em atender e sempre estão com cara feia"
credibilidade	(-)	11	O pessoal do Setor é confiável e tranquilo no contato, garantindo as informações fornecidas, sem pressionar os alunos "Biblioteca deve ser mais atualizada"
	(-)		
expectativa	(-)	15	O Setor oferece serviços que atendem as minhas expectativas "A biblioteca não tem muitos livros que os professores solicitam leitura" "A retirada e devolução de livros na biblioteca deverá ser informatizada urgente. Colocar pacote officer nos computadores da biblioteca. Treinar o pessoal, duas funcionárias, praticar boas maneiras e educação. Mais horários para acessar a internet e menos lenta ou seja, mais rápido"
	(-)		

Nos resultados qualitativos do Quadro 38, entre os 13 comentários efetuados pelos alunos, pode-se constatar, apesar do grau de dificuldade para se avaliar resultados dessa grandeza, que 100% dessas opiniões são negativas em relação às variáveis avaliadas dos serviços de atendimentos fornecidos pelo Setor de Biblioteca desta IES.

4.4.10.2 Respostas do Gestor

Na IES estudada, diante do formulário com as questões desenvolvidas para os gestores, a pesquisadora registrou as respostas de um Supervisor da Biblioteca nas Questões de número “5 a 17”, uma vez que as questões de “1 a 4” já foram registradas anteriormente (item “4.2. Resultados Gerais: Gestores”), conforme seguem no Quadro 39:

QUADRO 39 – Respostas do Gestor do Setor de Biblioteca

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O Gestor informou que os funcionários têm as seguintes incumbências: . preparo técnico da informação (livros, apostilas, periódicos etc.) e organização para auxílio na busca de dados solicitados.</p>
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contatado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente () frequentemente (x) sempre</p>
9	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente, e-mail e telefone (quando necessitam de esclarecimentos de como registrar uma publicação de acordo com as normas ABNT, etc.)", respondeu o gestor.</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "Recuperação da informação, rápida, correta e eficientemente".</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "Através de dados estatísticos das solicitações efetuadas, empréstimos de livros etc. Agora dispomos de um novo sistema, em Excell, que facilita esse controle".</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? (X) Sim () Não Em caso afirmativo, qual o método e a frequência destes treinamentos? "Eu treino, pessoalmente, no decorrer de uma semana inteira, o pessoal, a fim que se tornem aptos, antes de atenderem sozinhos os solicitantes. Estou profissionalizando a área e já tenho até apostila para ajudar nos resultados".</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? (X) Sim () Não "Tento, dentro dos meus limites, humanizar o departamento, fornecendo metas, objetivos, bolsa de estudo em outras bibliotecas, com parcerias. Tenho até um programa para inclusão de deficientes, aprovado pelo Ministério do Trabalho aqui neste setor".</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? (x) Sim () Não Por que? "Desde que se analise o regulamento, levando-se em consideração, entretanto, os fatos e só se abrindo a exceção, conforme o caso".</p>
15	<p>Existe algum método para registrar as solicitações / reclamações dos alunos? (X) Sim () Não Por que? "Peço aos alunos que formalize através de um e-mail e respondo diariamente".</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Os alunos não reclamam muito, mas há uma análise estatística disso".</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não () Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não () Quais? Comentários adicionais que julgar necessários: "Há necessidade de atualização do acervo, maior treinamento do pessoal e valorização do profissional".</p>

Ao analisar o Quadro 39, nas questões “5, 6, 7 e 8”, nota-se que o Setor de Biblioteca está voltado para serviços de atendimento a alunos e, diante da resposta “10”, o gestor parece ter ciência da necessidade de atendê-los de forma adequada, pois comenta que o resultado dessa prestação de serviço deve ser “...rápida, correta e eficiente”. Mas, esses resultados são conflitantes, parcialmente, com as respostas dos alunos, descritas no Quadro 38.

Na Questão “11”, o gestor alegou possuir um sistema que, por meio de dados estatísticos, consegue estimar os recursos necessários para o atendimento de alunos no Setor, assim como

treina pessoalmente os funcionários, registrando na Questão “12”: “...estou profissionalizando a área e já tenho até apostila para ajudar nos resultados”. Embora a pesquisadora tenha solicitado tais materiais para conhecimento, ressalta-se que o gestor não os apresentou, gerando dúvidas se o conteúdo se referia à forma desejada para atuação específica no atendimento aos alunos.

Entretanto, parece não haver um direcionamento estratégico desse gestor específico para o atendimento, pois nas questões “9, 10 e 13” não se verificou qualquer menção acerca da forma desejada de atuação dos funcionários, do dimensionamento dos recursos necessários etc. para atender os discentes dessa IES. Esse fato pode ser reforçado também por meio das questões “11 e 12”, uma vez que citou não existir treinamento nem política de remuneração diferenciada para que o funcionário possa atender os alunos adequadamente.

A resposta da Questão “13” parece demonstrar uma preocupação do gestor no que se refere a instituir uma política diferenciada aos funcionários para o atendimento aos alunos, pois informou “Tento, dentro dos meus limites, humanizar o departamento, fornecendo metas, objetivos, bolsas de estudo em outras Bibliotecas, com parcerias. Tenho até um programa de inclusão de deficientes, aprovado pelo Ministério do Trabalho nesse Setor” e, ainda, argumentou que até é flexível em quebrar regras para atender os alunos “Desde que se analise o regulamento, levando-se em consideração, entretanto, os fatos e só se abrindo a exceção conforme o caso”, conforme registrou na Questão “14”.

Entretanto, parece não haver um sistema específico para o registro formal de solicitações/reclamações dos alunos e uma avaliação efetiva dessas pelo gestor, uma vez que na Questão “15” disse que “Peço aos alunos que formalize através de um e-mail e respondo diariamente” e, na “16”, registrou “Os alunos não reclamam muito, mas há uma análise estatística disso”, sem que apresentasse esses documentos à pesquisadora, apesar de solicitados.

O Setor de Biblioteca nunca foi avaliado pelos alunos, conforme respondido pelo gestor na Questão “17”, o que gera uma contradição com a resposta “16”, pois o fato de os alunos não reclamarem não significa que estejam satisfeitos com os serviços recebidos.

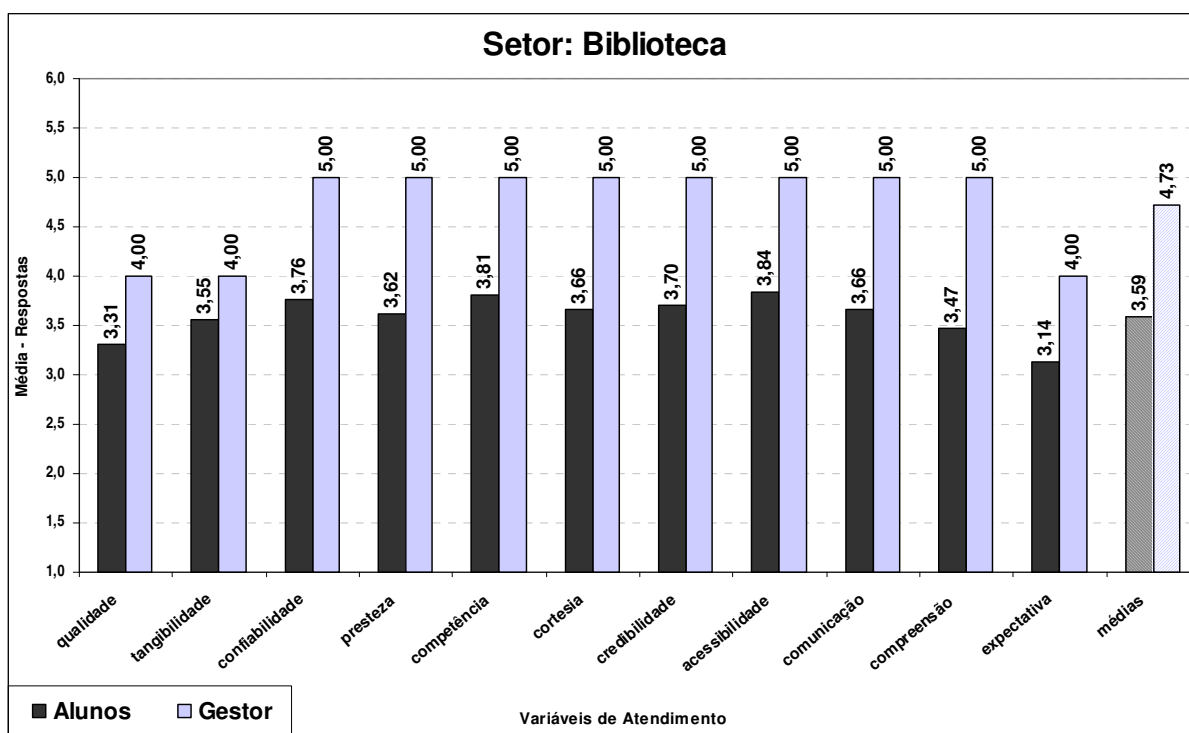
O próprio gestor, em comentários adicionais, informou que “Há necessidade de atualização do acervo da Biblioteca, maior treinamento do pessoal e valorização do profissional” na IES, o

que pode reforçar a ausência de uma maior preocupação da Gestão Organizacional em instituir um processo que assegure um padrão de atendimento a clientes, principalmente no que tange a Setores direcionados a essa finalidade específica.

4.4.10.3 Comentários Gerais: Biblioteca

Os resultados obtidos com os alunos permitem avaliar se existiram os Momentos da Verdade nesse Setor da IES, uma vez que a média dos contatos efetuados (445) se registrou de forma elevada, com 90,4%. Por outro lado, o gestor da Biblioteca também reconhece os contatos efetuados entre os alunos e o seu Setor. Entretanto, no que tange a uma avaliação comparativa entre as opiniões dos alunos e dos gestores, constataram-se diferenças, observadas no Gráfico 20, a seguir:

Gráfico 20 – Avaliação do Setor de Biblioteca: Alunos x Gestor



Diante da escala Likert utilizada neste estudo (item “3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES”, subitem “3.2.4.3 Comentários Adicionais”), esses resultados mostram que:

- Alunos

Há uma opinião de “neutralidade” dos alunos em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Biblioteca, uma vez que se observa uma frequência média de 3,59.

Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 3,84 e um mínimo de 3,14 de médias, pode ser considerado como uma possível situação de conformidade pelos alunos, a exemplo de uma “qualidade de conformidade” que atende apenas aos requisitos de um sistema padronizado, por meio de normas, especificações ou regulamentos, conforme comentado no item “2.1.5 Qualidade”, especificamente nas abordagens dos autores Gale (1996) e Téboul (2002), deste estudo.

- Gestores

Há uma “neutralidade” na opinião do gestor em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Biblioteca, uma vez que se observa uma frequência média de 4,73. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 5,00 e um mínimo de 4,00, o que pode sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos. Esses resultados registram uma opinião “positiva” em relação aos serviços prestados pelo Setor de Biblioteca aos alunos dessa IES, o que pode sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos.

- Alunos x Gestores

Entre as 11 variáveis estudadas, tem-se em todas essas que a avaliação dos alunos foi inferior à do gestor.

Logo, pode-se inferir que 100% das variáveis receberam menor pontuação dos alunos diante da pontuação dada pelo gestor, registrando-se uma postura mais crítica e negativa dos alunos em relação ao Setor de Biblioteca que a verificada pelo gestor. Conseqüentemente, pode-se supor que esses resultados respondem, embora parcialmente, ao problema deste estudo, uma vez que há uma concepção diferente entre alunos e gestor sobre os Momentos da Verdade verificados nesse Setor que atende os clientes da IES.

4.4.11 Laboratório de Informática

Este é um Setor próprio da IES que é responsável por disponibilizar microcomputadores para uso dos alunos nas aulas práticas dos professores de diferentes cursos e em cada um dos três recintos distintos há um responsável técnico treinado, que dá apoio para a execução da aula programada com os alunos.

Dispondo de *softwares* específicos para o uso de cada uma das disciplinas, os laboratórios atendem diariamente, em horários determinados pelos programas de cada um dos distintos

curiosos, que são planejados previamente, estão localizados no 3º e 4º andares da IES, não possuem identificação visual para rápida localização, embora sejam visíveis ao longo dos corredores correspondentes, dadas as suas amplas janelas de vidro.

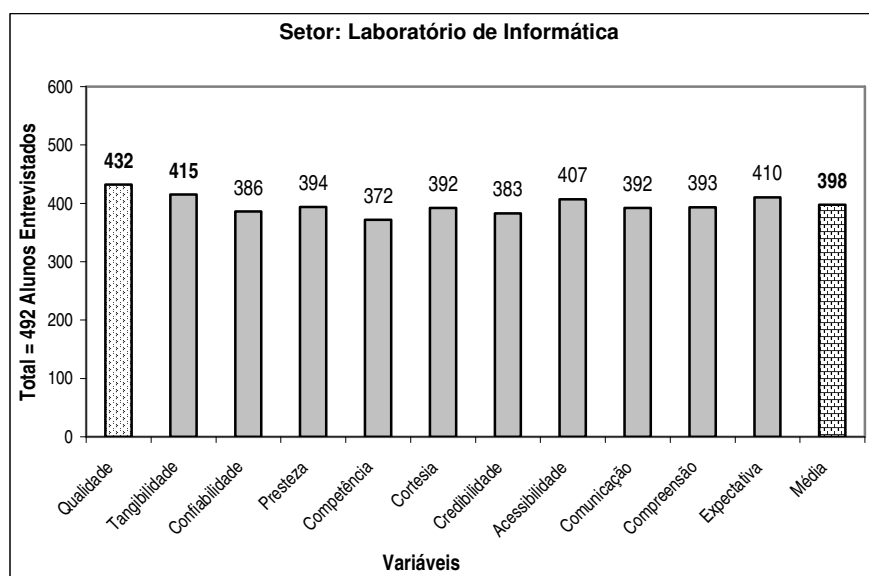
Os equipamentos disponíveis não são de última geração e parecem ser insuficientes para o número de alunos, principalmente no que tange ao uso livre para elaboração de trabalhos, impressão de cópias, pesquisa na Internet etc.

A pesquisadora não identificou nenhum programa de treinamento específico para o atendimento aos alunos com os funcionários desse setor, embora possuam conhecimento técnico específico para o desempenho de suas funções no Laboratório de Informática, cujo gestor, cabe ressaltar, é também Superintendente de tecnologia de informação da IES.

4.4.11.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, pode-se verificar no Gráfico 21 o total de alunos que contataram esse Setor, conforme seguem:

Gráfico 21 – Total de Alunos que contataram o Setor de Laboratório de Informática



Como resultado da avaliação do Setor de Laboratório de Informática, tem-se que:

- 432 foi o maior número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “tangibilidade”, com 87,8% dos 492 alunos;
- 372 foi o menor número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “credibilidade”, com 75,6% dos 492 alunos; e

- 398 foi a frequência média de contato obtida para esse Setor, ou seja, 80,9% dos 492 alunos.

O Quadro 40 indica os comentários dos alunos em relação ao Setor de Laboratório de Informática, mostrando apenas as variáveis que receberam avaliação:

QUATRO 40 – Comentários dos alunos sobre o Setor de Laboratório de Informática

Variável	Avaliação	Questão	Comentários adicionais que julgar necessários
qualidade		5	O setor oferece serviço de atendimento de qualidade
	(-)		"Laboratórios informática poderiam abrir mais cedo"
	(-)		"Maior disponibilidade dos laboratórios de informática"
	(-)		"O horário de uso dos laboratórios de informática poderia ser estendido até às 19h"
	(-)		"Laboratório de informática não tem horário disponível nos momentos de maior necessidade"
	(-)		"O laboratório de informática deveria ficar aberto ao público estudantil e não exclusivamente aos alunos de informática; implantem uma sala exclusiva para eles"
acessibilidade		12	O pessoal do Setor pode ser contatado com facilidade devido os horários e o local serem acessíveis
	(-)		"Os horários da biblioteca e da informática são inacessíveis a 95% dos estudantes"
	(-)		"Horário dos laboratórios de informática é incompatível com nossas necessidades"
	(-)		"Deveria ter um laboratório de informática disponível para uso no período noturno e não apenas até as 19:00 horas"
expectativa		15	O Setor oferece serviços que atendem as minhas expectativas
	(-)		"Os computadores da informática são muito ruins..."

Nos resultados qualitativos do Quadro 40, entre os nove comentários efetuados pelos alunos, pode-se constatar, apesar do grau de dificuldade para se avaliar resultados dessa grandeza, que 100% das opiniões são negativas em relação às variáveis avaliadas dos serviços de atendimentos fornecidos pelo Setor de Laboratório de Informática desta IES.

4.4.11.2 Respostas do Gestor

Na IES estudada, diante do formulário com as questões desenvolvidas para os gestores, a pesquisadora registrou as respostas de um Supervisor do Laboratório de Informática, contidas nas Questões de número "5 a 17", uma vez que as questões de "1 a 4" já foram registradas anteriormente (item "4.2. Resultados Gerais: Gestores"), conforme seguem no Quadro 41:

QUADRO 41 – Respostas do Gestor do Setor de Laboratório de Informática

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O Gestor informou que os funcionários têm as seguintes incumbências: . atualizar site da IES; . dar suporte para arquivamento de informações (notas, faltas de alunos, etc.); . dar suporte aos professores para uso monitorado dos equipamentos dos Laboratórios; . disponibilizar equipamentos para uso dos alunos, incluindo o uso para emissão de cópias.</p>
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? () Sim (X) Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? (X) Sim () Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contatado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente (X) frequentemente () sempre</p>
9	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente (só quando no Laboratório), telefone (quando o aluno está em dúvida) e e-mail", respondeu o gestor.</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "Quero salientar que o Laboratório de Informática é um meio e não o fim. Nosso objetivo é mantê-lo em funcionamento, atendendo as necessidades pedagógicas, ou melhor, do projeto pedagógico".</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "O número de alunos por turma, frente às limitações físicas, ponderando-se as necessidades didáticas-pedagógicas dos recursos".</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? (X) Sim () Não Em caso afirmativo, qual o método e a frequência destes treinamentos? "Faço palestras sobre a metodologia de atendimento para a equipe ou funcionários antigos. Tenho, ainda, convênios com alguns fornecedores que, de 6 em 6 meses, envio funcionários para cursos técnicas. Mas não tenho treinamento específico para atendimento a alunos".</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? (X) Sim () Não "Plano de Carreira para estagiários, trainee, técnico junior, pleno e senior. Também tenho um PDI - Plano Diretor de Informática, que tem plano de carreira, pois, em média, eles ficam 4 anos aqui".</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? (x) Sim () Não Por que? "Desde que possa atender o aluno e depois o professor, pois os nossos laboratórios são tematizados, ou seja, específicos para cada curso (adaptando-se software, redes, sistemas, etc. necessários para o equacionamento e otimização dos recursos e aulas)".</p>
15	<p>Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? (X) Sim () Não Por que? "Uso monitorado, apenas através de coleta das informações via sistema".</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Emitimos relatórios e efetuamos uma análise a cada 6 meses, para que possamos nos apoiar nas reuniões de Diretoria de Unidade".</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não () Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não () Quais? Comentários adicionais que julgar necessários: "Falta 20% de máquinas".</p>

Ao analisar o Quadro 41, na Questão “5”, nota-se que esse Setor parece atender os alunos. Entretanto, embora nas Questão “8 e 9”, o gestor confirme que é contatado com frequência e pessoalmente pelos alunos, nas questões “6 e 7” alega que o Setor está indiretamente ligado a eles, afirmando na Questão “10”: “Quero salientar que o Laboratório de Informática é um meio e não um fim. Nosso objetivo é mantê-lo em funcionamento, atendendo as necessidades pedagógicas...”, o que parece uma contradição entre as respostas efetuadas, algo que explica parcialmente os resultados no Quadro 40.

Na Questão “11”, quando questionado sobre a forma de estimar os recursos necessários para o Setor, o gestor informa, novamente, que atende às necessidades pedagógicas apenas, embora tenha registrado em comentários adicionais “falta 20% de máquinas”, o que também pode parecer uma posição contraditória.

O gestor salientou que “não tenho treinamento específico para atendimento a alunos” (Questão “12”), mas que possui um “Plano de carreira para estagiários, *trainee*, técnico júnior..., pois em média eles ficam quatro anos aqui” (Questão “13”), fatos que demonstram a ausência de um direcionamento estratégico desse gestor em benefício aos serviços de atendimento aos alunos.

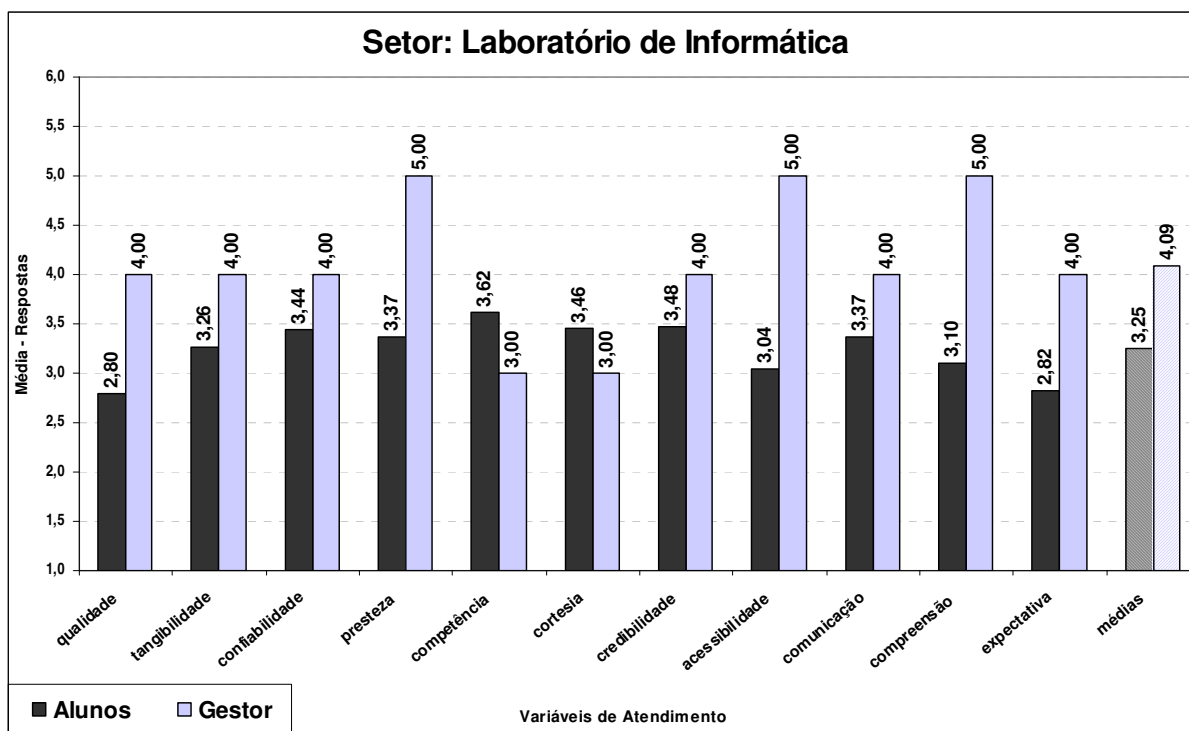
Em relação à existência de um método para registrar as solicitações/reclamações dos alunos (Questão “15”), o gestor disse que há um “Uso monitorado, apenas através de coleta das informações via sistema” e que “Emitimos relatórios e efetuamos uma análise a cada 6 meses, para que possamos nos apoiar nas reuniões de Diretoria de Unidade” (Questão “16”), não apresentando à pesquisadora como se obtém esses dados ou qualquer listagem ou estatística comprobatória, mesmo que solicitado.

O Setor de Laboratório de Informática nunca foi avaliado pelos alunos, conforme indicado na Questão “17” pelo gestor, embora se tenha o registro de contatos frequentes com esses, fato que reforça a ausência de uma maior preocupação da Gestão Organizacional em instituir um processo que assegure um adequado padrão de atendimento a clientes, principalmente no que tange a Setores não direcionados a essa finalidade específica.

4.4.11.3 Comentários Gerais: Laboratório de Informática

Os resultados obtidos com os alunos permitem avaliar se existiram os Momentos da Verdade nesse Setor da IES, uma vez que a média dos contatos efetuados (398) se registrou de forma elevada, com 80,9%. Por outro lado, o gestor do Laboratório de Informática também reconhece os contatos efetuados entre os alunos e o seu Setor. Entretanto, no que tange a uma avaliação comparativa entre as opiniões dos alunos e dos gestores, constataram-se diferenças, observadas no Gráfico 22, a seguir:

Gráfico 22 – Avaliação do Setor de Laboratório de Informática: Alunos x Gestor



Diante da escala Likert utilizada neste estudo (item “3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES”, subitem “3.2.4.3 Comentários Adicionais”), esses resultados mostram que:

- Alunos

Há uma opinião de “neutralidade” dos alunos em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Laboratório de Informática, uma vez que se observa uma frequência média de 3,59. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 3,84 e um mínimo de 3,14 de médias, pode ser considerado como uma possível situação de conformidade pelos alunos, a exemplo de uma “qualidade de conformidade” que atende apenas aos requisitos de um sistema padronizado, por meio de normas, especificações ou regulamentos, conforme comentado no item “2.1.5 Qualidade”, especificamente nas abordagens dos autores Gale (1996) e Téboul (2002), deste estudo.

- Gestores

Há uma “neutralidade” na opinião do gestor em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Laboratório de Informática, uma vez que se observa uma frequência média de 4,09. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 5,00 e um mínimo de 3,00, o que pode sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico

desse gestor para o atendimento a alunos. Esses resultados registram uma opinião “positiva” em relação aos serviços prestados pelo Setor de Biblioteca aos alunos dessa IES, o que pode sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos.

- Alunos x Gestores

Entre as 11 variáveis estudadas, comparativamente, tem-se que:

- 02 variáveis (“competência” e “cortesia”) registraram maior avaliação dos alunos em relação à avaliação efetuada pelo gestor do Setor de Laboratório de Informática, resultando em 18,2% das variáveis estudadas;
- 09 variáveis restantes obtiveram uma avaliação dos alunos menor que a do gestor do Laboratório de Informática, resultando em 81,8% das variáveis estudadas; e
- 3,25 foi a média encontrada pelas avaliações dos alunos, menor que 4,09, obtida com o gestor desse setor.

Logo, pode-se inferir que 81,8% das variáveis receberam menor pontuação dos alunos diante da pontuação dada pelo gestor, registrando-se uma postura mais crítica e negativa dos alunos em relação ao Setor de Laboratório de Informática que a verificada pelo gestor. Conseqüentemente, pode-se supor que esses resultados respondem, embora parcialmente, ao problema deste estudo, uma vez que há uma concepção diferente entre alunos e gestor sobre os Momentos da Verdade verificados nesse Setor que atende os clientes da IES.

4.4.12 Outros Laboratórios

Todos os laboratórios aqui descritos pertencem à IES e são disponibilizados para uso dos alunos nas aulas práticas dos professores de diferentes cursos, (exceto os de informática que estão indicados no item “5.4.11 Laboratórios de Informática”).

Fazem parte desse setor distintos laboratórios com equipamentos e produtos específicos, exclusivos para uso em física, química, farmácia, anatomia, rádio e TV etc. e em cada um desses há um responsável técnico treinado, que dá apoio para a execução da aula programada com os alunos.

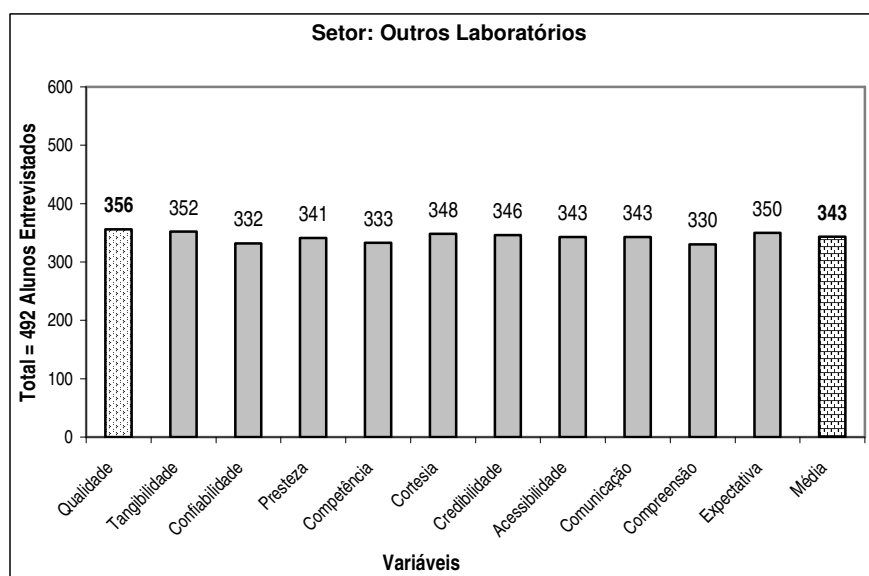
Os laboratórios atendem diariamente, em horários determinados pelos programas de cada curso, planejados previamente, espalhados por toda a IES, sem identificação visual para rápida localização.

A pesquisadora não identificou nenhum programa de treinamento específico para o atendimento a alunos com os funcionários desse setor.

4.4.12.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, pode-se verificar no Gráfico 23 o total de alunos que contataram esse Setor, conforme segue:

Gráfico 23 – Total de alunos que contataram o Setor de Outros Laboratórios



Como resultado da avaliação do Setor de Outros Laboratórios tem-se que:

- 356 foi o maior número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “tangibilidade”, com 72,4% dos 492 alunos;
- 330 foi o menor número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “credibilidade”, com 67,1% dos 492 alunos; e
- 343 foi a frequência média de contato obtida para esse Setor, ou seja, 69,7% dos 492 alunos.

O Quadro 42 indica os comentários dos alunos em relação ao Setor de Outros Laboratórios, mostrando apenas as variáveis que receberam avaliação:

QUATRO 42 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Outros Laboratórios

Variável	Avaliação	Questão	Comentários adicionais que julgar necessários
qualidade	N	5	O setor oferece serviço de atendimento de qualidade "O laboratórios estão bem equipados, porém faltam reagentes ou estes não tem qualidade em muitos casos"
competência	(-)	9	O pessoal do setor sabe executar e domina o serviço sozinho, sem ajuda de outros ou do supervisor, pois conhece o que faz "Acredito que o laboratório, áudio visual e biblioteca não condizem com as expectativas do curso de cosméticos"

Nos resultados qualitativos do Quadro 42, entre os dois comentários tem-se um neutro e um negativo.

4.4.12.2 Respostas dos Gestores

Na IES estudada, diante do formulário com as questões desenvolvidas para os gestores, a pesquisadora registrou as respostas de três Supervisores de Outros Laboratórios, contidas nas Questões de número “5 a 17”, uma vez que as questões de “1 a 4” já foram registradas anteriormente (item “4.2. Resultados Gerais: Gestores”), conforme seguem:

QUADRO 43 – Resposta do Gestor “A” do Setor de Outros Laboratórios

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O Gestor informou que os funcionários têm as seguintes incumbências: . atender os cursos, viabilizando as aulas práticas, que são programadas pelos próprios professores.</p>
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? () Sim (X) Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? (X) Sim () Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente () frequentemente (x) sempre</p>
9	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente, no próprio laboratório, onde há um profissional preparado para atender os alunos".</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "Eficiência devido às variadas ênfases das aulas, pois dependemos dos outros diferentes setores (compra, limpeza, etc.). Temos que estar com tudo da forma mais exata possível, para não afetar o professor e não comprometer o resultado experimental desejado".</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "Sei que fazem uma aquisição em cima do programa fornecido, levando-se em consideração o número de alunos, somando-se a verificação do balanço total para reaproveitamento do material".</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? (X) Sim () Não Em caso afirmativo, qual o método e a frequência destes treinamentos? "Trabalhamos um ano com as pessoas, antes de ficarem disponíveis para as atividades nos laboratórios. O serviço não é rotineiro e cada dia se absorve uma nova experiência. Um bom funcionário leva 10 anos para ficar pronto. Exige-se, neste campo muita responsabilidade".</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premição etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não "Não existe plano de carreira e as tentativas nunca levaram a nada".</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? () Sim (X) Não Por que? "Devido à segurança, espera-se que as regras instituídas pelo professor sejam seguidas pelos funcionários. Apenas o professor que atua com os projetos junto aos alunos possui algumas permissões para quebrar regras".</p>
15	<p>Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? () Sim (x) Não Por que? "Os alunos vão direto aos Coordenadores".</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? Nunca houve registros de reclamações pertinentes ao serviço prestado na montagem e atendimento às aulas. Há limitações das instalações da Instituição, apenas".</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não () Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não () Quais?</p>
	<p>Comentários adicionais que julgar necessários: "A avaliação do MEC é super positiva".</p>

QUADRO 44 – Resposta do Gestor “B” do Setor de Outros Laboratórios

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O Gestor informou que os funcionários têm as seguintes incumbências: . Disponibilizar equipamentos para as aulas práticas (áudio, música, efeitos para sonoplastia, gravação etc.).</p>
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contatado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente (X) frequentemente () sempre</p>
9	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente, nos laboratórios".</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "Complementar tudo o que o professor passa na sala de aula, mas o problema é que nem todos os professores são o retorno sobre o que estamos fazendo".</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "Não tenho autonomia, pois são definidos pela Diretoria".</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? () Sim (x) Não Em caso afirmativo, qual o método e a frequência destes treinamentos?</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? (x) Sim () Não Por que? "Os próprios funcionários avaliam o grau de necessidade".</p>
15	<p>Existe algum método para registrar as solicitações / reclamações dos alunos? () Sim (X) Não Por que? "Quem faz isso é a Coordenação".</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Quando podemos fazer algo, verbalizamos as reclamações para os Professores ou interessados. Mas, na verdade, não sabemos quando reclamam, pois não temos acesso as reuniões".</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não () Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não () Quais?</p>
	<p>Comentários adicionais que julgar necessários: "Precisamos de divulgar ao mercado os nossos laboratórios para atrair mais alunos. Talvez no site, em quiosques nas faculdades. Outra proposta seria integrar todos os laboratórios dos cursos que tem afinidade, para maior sinergia".</p>

QUADRO 45 – Resposta do Gestor “C” do Setor de Outros Laboratórios

Número	Questões
5	Quais são os serviços prestados por este Setor? O Gestor informou que os funcionários têm as seguintes incumbências: . preparar todas as aulas práticas, referentes às disciplinas específicas do curso.
6	Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não
7	Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não
8	Este Setor já foi contado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente (X) frequentemente () sempre
9	Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente, nos laboratórios".
10	O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "A aula bem preparada e resultado à contento do Professor e aluno. Para isso temos que testar todo o material antecipadamente".
11	Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "É organizado pela Diretoria da Unidade, frente ao número de alunos".
12	É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? (X) Sim () Não Em caso afirmativo, qual o método e a frequência destes treinamentos? "O funcionário, primeiro, fica observando as atividades para depois ir à prática. Também fazemos algumas reuniões, mas sem frequência determinada".
13	Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não "Os funcionários sempre pedem bolsas de estudo para este curso, mas não há vagas".
14	As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? () Sim (X) Não Por que? "Devido a segurança, não podem ser quebradas".
15	Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? () Sim (X) Não Por que? "Vão direto à Coordenação ou Diretoria e não ficamos sabendo".
16	O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Nada é feito, pois se há registro é feito em outros Setores. Apenas, quando é necessário, fornecemos informações informais".
17	Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não () Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não () Quais? Comentários adicionais que julgar necessários: "Melhorar os equipamentos, implantar mais laboratórios e instituir uma Ouvidoria".

Ao analisar os Quadros 43 a 45, na Questão “5”, entre outras considerações, nota-se que 100% dos gestores não comentaram sobre o atendimento aos alunos em relação aos serviços prestados por esse Setor, dando destaque para a preparação de aulas práticas nos Laboratórios para os professores. Entretanto, nas respostas das questões “6, 7, 8 e 9”, pode-se perceber que esse Setor de Outros Laboratórios atende os alunos; exceto pelo gestor “A” que, contraditoriamente às suas outras respostas, informou que atende indiretamente aos alunos (Questão “6 e 7”).

Na Questão “10”, apenas o gestor “C” registrou que como resultado da prestação de serviço oferecida “...deve estar a contento do professor e aula”, o que sugere atender possivelmente,

dessa forma, os alunos também. Os demais gestores (“A e B”), com 66,7%, informaram que apenas o professor deve ser atendido por esse Setor.

Esses gestores parecem não ter autonomia para estimar todos os recursos necessários para atender os alunos no Setor de Outros Laboratórios, cuja responsabilidade final cabe à Diretoria de Unidade; todavia, também parecem estar cientes que esses são calculados com base no número de alunos e outras informações afins (Questão “11”).

Em relação ao treinamento dos funcionários para atender os alunos (Questão “12”), 66,7% dos gestores informaram que há treinamento técnico para desenvolver suas atividades, uma vez que “...exige-se, neste campo, muita responsabilidade” (gestor “A”), 100% alegaram que não há política diferenciada para aqueles que fornecem um atendimento adequado aos alunos (Questão “13”) e, ainda, todos os gestores informaram que, por motivo de segurança, as regras não podem ser quebradas para atender os alunos (Questão “14”). Esses resultados mostram que não há um direcionamento estratégico dos gestores específico para o atendimento a alunos.

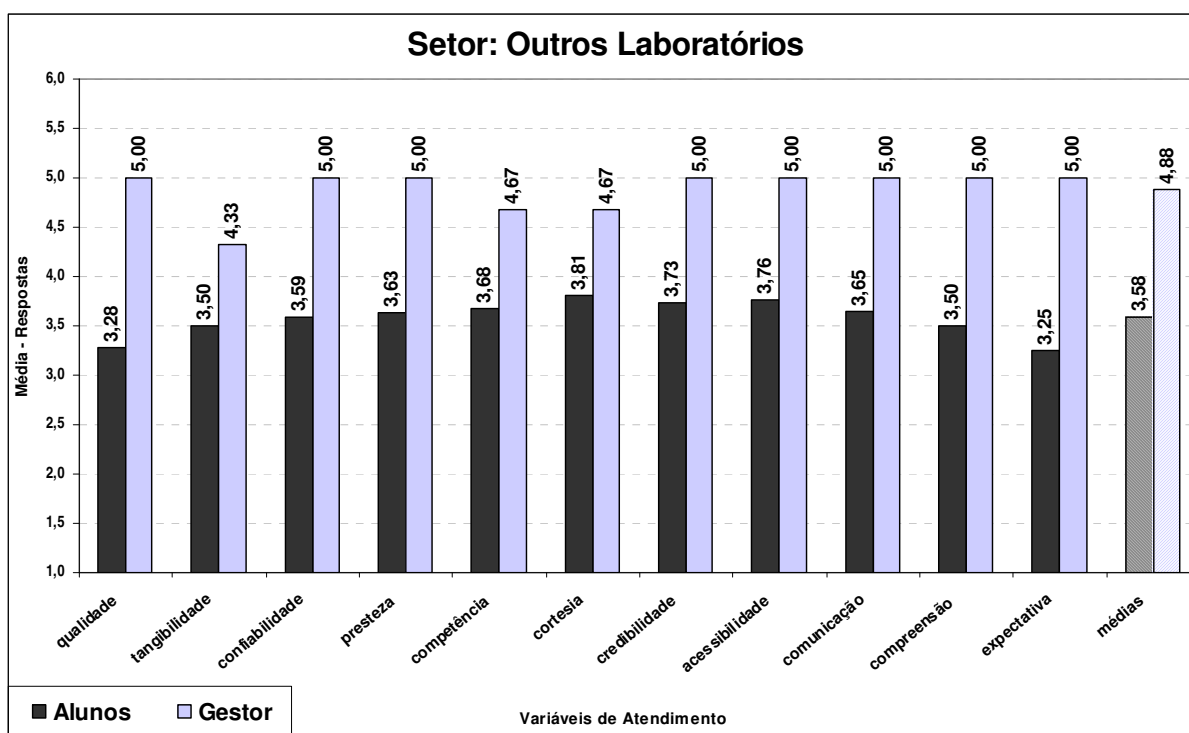
No que se refere ao registro formal de solicitações/reclamações de alunos, 100% dos gestores informaram que não há método instituído para tal (Questão “15”) e que nada é feito para avaliá-las, pois não têm ciência ou acesso a elas. (questão 16).

O Setor de Outros Laboratórios nunca foi avaliado pelos alunos, conforme indicado na Questão “17” pelos gestores, embora se tenha o registro de contatos freqüentes com esses, fato que reforça a ausência de uma maior preocupação da Gestão Organizacional em instituir um processo que assegure um adequado padrão de atendimento a clientes, principalmente no que tange a Setores não direcionados a essa finalidade específica.

4.4.12.3 Comentários Gerais: Outros Laboratórios

Os resultados obtidos com os alunos permitem avaliar se existiram os Momentos da Verdade nesse Setor da IES, uma vez que a média dos contatos efetuados (343) se registrou de forma elevada, com 69,7%. Por outro lado, os gestores também reconhecem os contatos efetuados entre os alunos e o seu Setor. Entretanto, no que tange a uma avaliação comparativa entre as opiniões dos alunos e dos gestores, constataram-se diferenças, observadas no Gráfico 24, a seguir:

Gráfico 24 – Avaliação do Setor de Outros Laboratórios: Alunos x Gestores



Diante da escala Likert utilizada neste estudo (item “3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES”, subitem “3.2.4.3 Comentários Adicionais”), esses resultados mostram que:

- Alunos

Há uma opinião de “neutralidade” dos alunos em relação aos serviços de do Setor de Outros Laboratórios da IES, uma vez que se observa uma frequência média de 3,58. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 3,81 e um mínimo de 3,25 de médias, pode ser considerado como uma possível situação de conformidade pelos alunos, a exemplo de uma “qualidade de conformidade” que atende apenas aos requisitos de um sistema padronizado, por meio de normas, especificações ou regulamentos, conforme comentado no item “2.1.5 Qualidade”, especificamente nas abordagens dos autores Gale (1996) e Téboul (2002), deste estudo.

- Gestores

Há uma “neutralidade” na opinião do gestor em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Outros Laboratórios, uma vez que se observa uma frequência média de 4,88. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 5,00 e um mínimo de 4,33, o que pode sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor

para o atendimento a alunos. Esses resultados registram uma opinião “positiva” em relação aos serviços prestados pelo Setor de Outros Laboratórios aos alunos dessa IES, o que pode sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos.

- Alunos x Gestores

Entre as 11 variáveis estudadas, tem-se que em todas essas a avaliação dos alunos foi inferior à dos gestores.

Logo, pode-se inferir que 100% das variáveis receberam menor pontuação dos alunos diante da pontuação dada pelo gestor, registrando-se uma opinião mais crítica e negativa dos alunos em relação ao Setor de Outros Laboratórios que a verificada pelo gestor. Conseqüentemente, pode-se supor que esses resultados respondem, embora parcialmente, ao problema deste estudo, uma vez que há uma concepção diferente entre alunos e gestores sobre os Momentos da Verdade verificados nesse Setor que atende os clientes da IES.

4.4.13 Estágios

Este é um Setor próprio da IES que é responsável pela coordenação dos estágios dos alunos, tendo como objetivo atender aos requisitos acadêmicos de alguns cursos, além de propiciar a vivência prática em organizações, por meio desse processo.

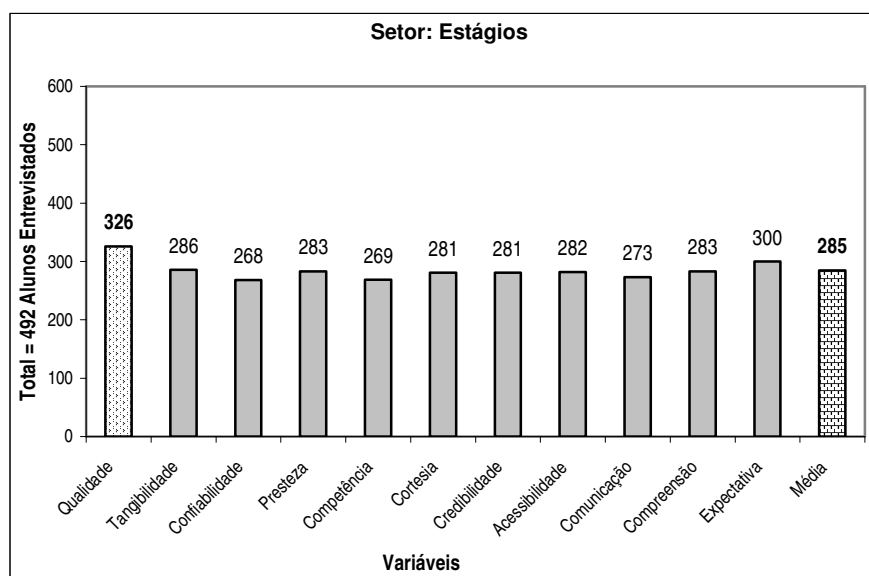
Para a efetivação de um estágio, cada Setor, voltado aos interesses de cada um dos cursos, faz a expedição e o controle de toda a documentação necessária para alunos ou empresas, além de pesquisar e negociar a disponibilidade de novas vagas com a comunidade empresarial, associações, agências de empregos etc.

O gestor desse setor pesquisado está situado em uma das salas disponíveis da área denominada Boulevard (ampla área destinada a eventos, terceirização de lojas etc.), sem identificação visual para rápida localização, sem a infra-estrutura necessária para exercer suas atividades (microcomputador, quadro de avisos etc.) e atender aos alunos, sem *staff* e em um local com pouca higiene, já que foi detectada a presença de ratos pela pesquisadora e que atende em dias e horários predefinidos pela IES.

4.4.13.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, pode-se verificar no Gráfico 25 o total de alunos que contataram esse Setor, conforme seguem:

Gráfico 25 – Total de Alunos que contataram o Setor de Estágios



Como resultado da avaliação do Setor de Estágios, tem-se que:

- 326 foi o maior número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “qualidade”, com 66,3% dos 492 alunos;
- 268 foi o menor número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “credibilidade”, com 54,4% dos 492 alunos; e
- 285 foi a frequência média de contato obtida para esse Setor, ou seja, 57,9% dos 492 alunos.

O Quadro 46 indica os comentários dos alunos em relação ao Setor de Estágios, mostrando apenas as variáveis que receberam avaliação dos mesmos:

QUATRO 46 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Estágios

Variável	Avaliação	Questão	Comentários adicionais que julgar necessários
qualidade		5	O setor oferece serviço de atendimento de qualidade
	(-)		"Setor de estágio? Não está disponível"
	(-)		"Existe setor de estágios?"
	(-)		"... setor de estágios nunca ouvi falar e acho que ele é insuficiente, pois deveria ter informativos sobre os estágios não sendo necessário que a gente os procure"
confiabilidade	(-)	7	O pessoal do Setor realiza o serviço correta e pontualmente "O setor de estágios poderia apresentar vagas para alunos"
presteza	(-)	8	O pessoal do setor tem boa vontade para prestar informações e/ou solucionar os problemas com rapidez "...setor de estágios fraco em relação a disponibilizar vagas de estágio para os alunos do curso"
competência	(-)	9	O pessoal do setor sabe executar e domina o serviço sozinho, sem ajuda de outros ou do supervisor, pois conhece o que faz "Não posso analisar o setor de estágios por ele praticamente não existir em meu curso, e eu já olhei os murais que visam entre os prédios 1 e 2 no térreo e nunca vi, alguma parte referente ao ISE (meu curso)"
credibilidade		11	O pessoal do Setor é confiável e tranquilo no contato, garantindo as informações fornecidas, sem pressionar os alunos
	N		"O setor de estágios é um painel, portanto as perguntas não se aplicam na maioria"
expectativa	(-)	15	O Setor oferece serviços que atendem as minhas expectativas "Sinceramente não sabia que existia centro de informações a alunos e o setor de estágios, isso indica que é muito mal informado ao aluno e isso deveria ter uma divulgação mais clara e assim todos os alunos teriam maiores chances no campo de trabalho"
	(-)		"Discordo totalmente do setor de estágio porque eu acho que ele deveria ser um setor mais ativo e não inexistente como é"

Nos resultados qualitativos do Quadro 46, entre os nove comentários tem-se um neutro e oito negativos. Embora exista um grau de dificuldade para se avaliar resultados dessa grandeza, observa-se que 81,8% dos comentários dos alunos são negativos em relação às variáveis avaliadas dos serviços de atendimentos fornecidos pelo Setor de Estágios desta IES.

4.4.13.2 Respostas do Gestor

Na IES estudada, diante do formulário com as questões desenvolvidas para os gestores, a pesquisadora registrou as respostas de um Coordenador do Setor de Estágios, contidas nas Questões de número "5 a 17", uma vez que as questões de "1 a 4" já foram registradas anteriormente (item "4.2. Resultados Gerais: Gestores"), conforme seguem no Quadro 47:

QUADRO 47 – Respostas do Gestor do Setor de Estágios

Número	Questões
5	Quais são os serviços prestados por este Setor? O gestor informou sobre as suas incumbências: . supervisionar os estágios de cada aluno (relatórios, etc.); . fazer a ponte entre "aluno-empresa", solicitando documentos necessários; . encontrar vagas, conhecê-las e disponibilizá-las para os alunos interessados.
6	Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não
7	Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não
8	Este Setor já foi contatado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente (X) frequentemente () sempre
9	Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Mural, pessoalmente, e-mail e telefone. Entretanto, saliento que a estrutura deste Setor é muito frágil, faltam equipamentos e os que existem estão sem condições de uso", respondeu o gestor.
10	O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "Que o aluno possa ingressar na área que está estudando, através do estágio e que ele se sinta realizado nesta atividade".
11	Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "Não estimo recursos. Este Setor nem sempre é visto pela organização".
12	É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? () Sim (x) Não Em caso afirmativo, qual o método e a freqüência destes treinamentos?
13	Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não "Não é diretriz da faculdade".
14	As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? (x) Sim () Não Por que? "Quando se percebe que é em benefício do próprio aluno".
15	Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? () Sim (x) Não Por que? "Não recebo qualquer <i>feed-back</i> há dois anos".
16	O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Nada e não há sistema".
17	Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não () Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não () Quais? Comentários adicionais que julgar necessários: "Gostaria que a Direção tomasse alguma providência com relação ao número de ratos existentes no prédio".

Ao analisar o Quadro 47, na Questão "5", entre outras considerações, nota-se que os alunos entram em contato com esse Setor, fato comprovado pelo gestor também nas questões "6, 7, 8 e 10". Entretanto, nas questões "9 e 11" esse gestor salienta a ausência de recursos no Setor para atender os alunos, registrando: "Não estimo recursos. Esse Setor nem sempre é visto pela organização" e, nas questões "12 e 13", comenta a falta de treinamento de pessoal e a ausência de uma política na IES específica para o adequado atendimento aos alunos, apesar de mencionar que, "em benefício aos alunos", as regras podem ser quebradas (Questão "14"), algo que explica parcialmente os resultados no Quadro 46.

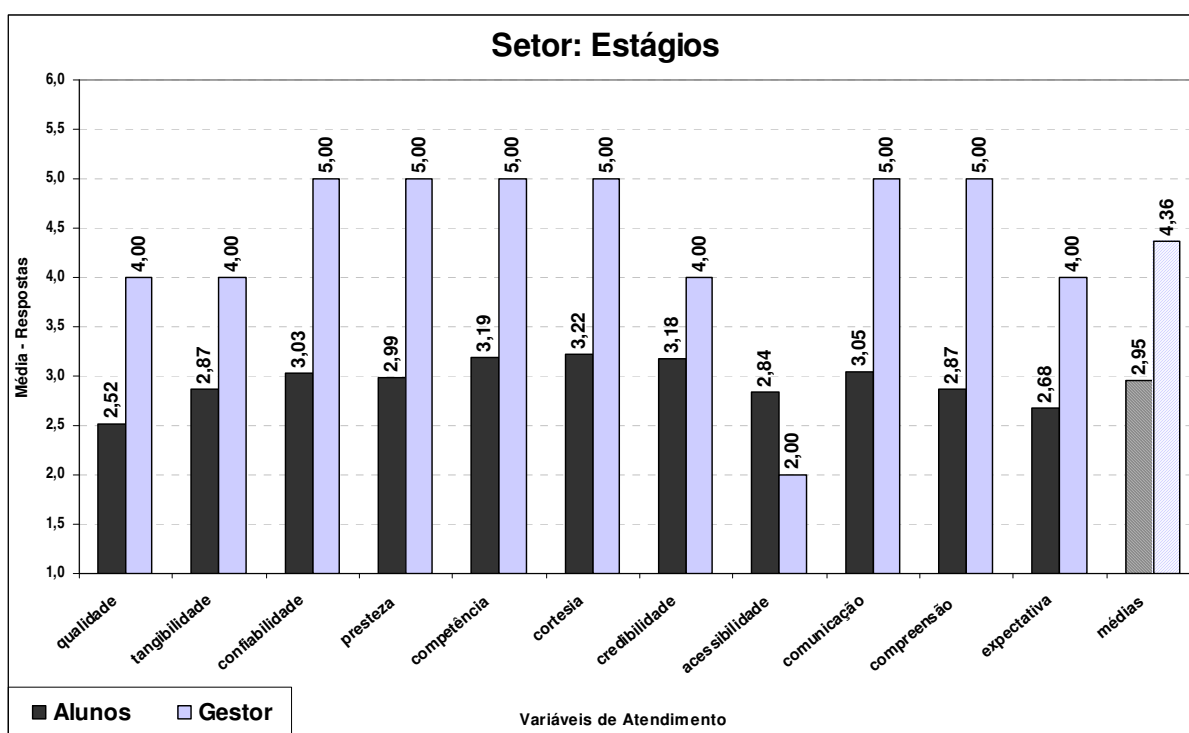
A pesquisadora não detectou nenhuma forma de registro e avaliação formal das solicitações/reclamações feitas pelos alunos ao Setor de Estágios (questões “15 e 16”), sendo informada apenas pelo gestor que “não recebo qualquer *feed back* há 2 anos”, “Nada é feito e não há sistema”, comentando ainda que “gostaria que a Direção tomasse alguma providência em relação ao número de ratos existentes no prédio”.

O registro desses fatos pode reforçar a ausência de uma maior preocupação da Gestão Organizacional em instituir um processo que assegure um adequado padrão de atendimento a clientes, principalmente nos Setores direcionados a essa finalidade específica.

4.4.13.3 Comentários Gerais: Estágios

Os resultados obtidos com os alunos permitem avaliar se existiram os Momentos da Verdade nesse Setor da IES, uma vez que a média dos contatos efetuados (285) se registrou de forma elevada, com 57,9%. Por outro lado, o gestor também reconhece os contatos efetuados entre os alunos e o seu Setor. Entretanto, no que tange a uma avaliação comparativa entre as opiniões dos alunos e do gestor, constataram-se diferenças, observadas no Gráfico 26, a seguir:

Gráfico 26 – Avaliação do Setor de Estágios: Alunos x Gestor



Diante da escala Likert utilizada neste estudo (item “3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES”, subitem “3.2.4.3 Comentários Adicionais”), esses resultados mostram que:

- Alunos

Há uma opinião de “neutralidade” dos alunos em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Estágios, uma vez que se observa uma frequência média de 2,85. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 3,26 e um mínimo de 2,68 de médias, pode ser considerado como uma possível situação de conformidade pelos alunos, a exemplo de uma “qualidade de conformidade” que atende apenas aos requisitos de um sistema padronizado, por meio de normas, especificações ou regulamentos, conforme comentado no item “2.1.5 Qualidade”, especificamente nas abordagens dos autores Gale (1996) e Téboul (2002), deste estudo.

- Gestores

Há uma “neutralidade” na opinião do gestor em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Estágios, uma vez que se observa uma frequência média de 4,36. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 5,00 e um mínimo de 2,00, pode sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos. Esses resultados registram uma opinião “positiva” em relação aos serviços prestados pelo Setor de Biblioteca aos alunos dessa IES, o que pode sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos.

- Alunos x Gestores

Entre as 11 variáveis estudadas, comparativamente, tem-se que:

- 01 variável (“acessibilidade”) registrou maior avaliação dos alunos em relação à avaliação efetuada pelo gestor do Setor de Estágios, resultando em 9,1% das variáveis estudadas;
- 10 variáveis obtiveram uma avaliação dos alunos menor que a do gestor de Estágios, resultando em 90,9% das variáveis estudadas; e
- 2,97 foi a média encontrada pelas avaliações dos alunos, menor que 4,36, obtida com o gestor desse setor.

Logo, pode-se inferir que 90,9% das variáveis receberam menor pontuação dos alunos diante da pontuação dada pelo gestor, registrando-se uma postura mais crítica e negativa dos alunos em relação ao Setor de Estágios que a verificada pelo gestor. Conseqüentemente, pode-se

supor que esses resultados respondem, embora parcialmente, ao problema deste estudo, uma vez que há uma concepção diferente entre alunos e gestor sobre os Momentos da Verdade verificados nesse Setor que atende os clientes da IES.

4.4.14 Restaurante

Este é um Setor terceirizado da IES que é responsável pelos serviços de alimentação (almoço e jantar) dos alunos, dos funcionários e dos demais públicos, localizado em uma área interna denominada Boulevert, sem identificação visual para rápida localização.

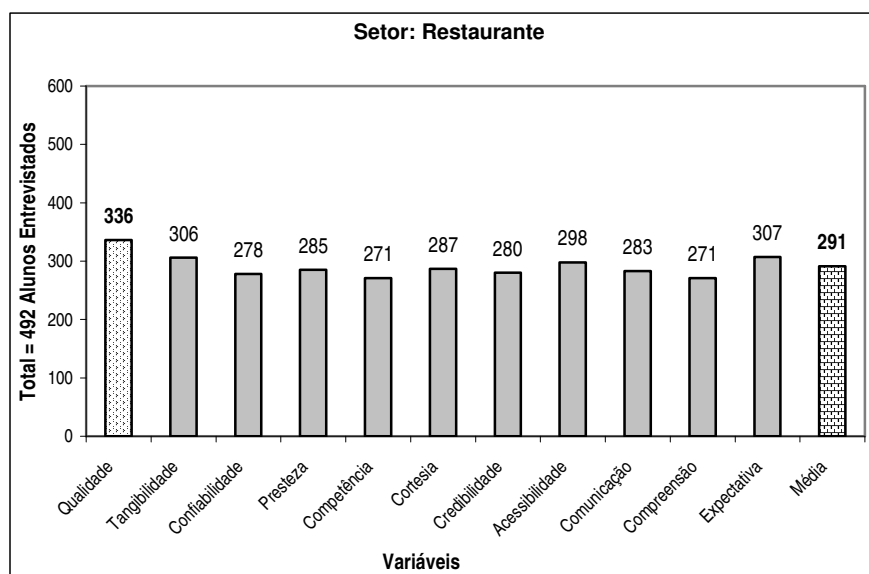
As instalações do Setor de Restaurante são simples (mesas e cadeiras de refeitório industrial) e as refeições são servidas pelo sistema *self service* por quilo; a comida oferecida parece ser de qualidade, cujos requisitos de higiene e conteúdo nutricional foram destacados pelo gestor. Os funcionários trajam-se com uniformes apropriados (toucas, luvas e afins), repondo as bandejas de alimentos (salgados, doces, frutas, sucos etc.) constantemente e atendem diariamente em dois horários previamente acordados com a IES.

A pesquisadora acredita que os preços praticados fazem jus ao serviço oferecido e ao tipo de público-alvo consumidor, embora não tenha detectado nenhuma estratégia ou treinamento específico para o atendimento aos alunos.

4.4.14.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, pode-se verificar no Gráfico 27 o total de alunos que contataram esse Setor, conforme seguem:

Gráfico 27 – Total de Alunos que contataram o Setor de Restaurante



Como resultado da avaliação do Setor de Restaurante, tem-se que:

- 336 foi o maior número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “qualidade”, com 68,3% dos 492 alunos;
- 271 foi o menor número de respondentes que contataram esse Setor, apontados nas variáveis “competência” e “compreensão”, com 55,1% dos 492 alunos; e
- 291 foi a frequência média de contato obtida para esse Setor, ou seja, 59,1% dos 492 alunos.

O Quadro 48 indica os comentários dos alunos em relação ao Setor de Restaurante, mostrando apenas as variáveis que receberam avaliação:

QUATRO 48 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Restaurante

Variável	Avaliação	Questão	Comentários adicionais que julgar necessários
qualidade	(-)	5	O setor oferece serviço de atendimento de qualidade "Restaurante? Temos?"
tangibilidade	(-)	6	As pessoas do Setor são agradáveis e as respectivas instalações são asseadas "Que restaurante? O tio da pipoca?" "restaurante fecha muito cedo 18h00"
	(-)		

Nos resultados qualitativos do Quadro 48, entre os três comentários efetuados pelos alunos, pode-se constatar, apesar do grau de dificuldade para se analisar resultados dessa grandeza, que 100% da avaliação dos alunos é negativa em relação às variáveis avaliadas dos serviços de atendimento fornecidos pelo Setor de Restaurante desta IES.

4.4.14.2 Respostas do Gestor

Na IES estudada, diante do formulário com as questões desenvolvidas para os gestores, a pesquisadora registrou as respostas de um Supervisor do Setor de Restaurante, contidas nas Questões de número “5 a 17”, uma vez que as questões de “1 a 4” já foram registradas anteriormente (item “4.2. Resultados Gerais: Gestores”), conforme seguem no Quadro 49:

QUADRO 49 – Respostas do Gestor do Setor de Restaurante

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O Gestor informou que os funcionários têm as seguintes incumbências: . preparar os alimentos para o almoço e jantar dos alunos, professores etc.</p>
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contatado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente (X) frequentemente () sempre</p>
9	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente", respondeu o gestor.</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "Qualidade, alimentação balanceada e com higiene".</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "Frente à frequência dos alunos e demais usuários".</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? (X) Sim () Não Em caso afirmativo, qual o método e a frequência destes treinamentos? "Duas vezes por ano, discutimos sobre a composição do cardápio, higiene, forma de atendimento, motivação. Nessas ocasiões procuro utilizar vídeos, dinâmicas de grupo, etc.".</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? (X) Sim () Não "Pode, por exemplo, elaborar uma receita solicitada, atender festas comemorativas, etc."</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? (x) Sim () Não Por que? "Como já disse, outro prato pode ser elaborado, como opção adicional."</p>
15	<p>Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? () Sim (x) Não Por que? "No passado houve, mas não deu resultado. A avaliação era equivocada por parte dos usuários do restaurante, pois pediam variedade nas refeições e isto não é possível".</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Atualmente nada. Porém no passado, atendemos a uma solicitação de redução do preço".</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não () Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não () Quais? Comentários adicionais que julgar necessários: "Gostaria de uma maior divulgação e apoio sobre a importância da alimentação".</p>

Ao analisar o Quadro 49, na Questão “5”, nota-se que esse Setor atende alunos, fato que pode ser comprovado também por meio das questões “6, 7, 8 e 9”. Entretanto, quando questionado sobre o resultado desejado da prestação de serviço oferecida (Questão “10”), o gestor pareceu mais preocupado com a qualidade e a higiene da alimentação em si, que com o atendimento

aos alunos, embora tenha alegado que estima os recursos necessários do Setor de Restaurante com base na frequência desses no local (Questão “11”), algo que explica parcialmente os resultados no Quadro 48.

Parece não haver um direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a clientes, pois mesmo nas questões “12 e 13” não se verificou qualquer menção acerca da forma desejada de atuação dos funcionários, assim como uma política diferenciada para atender os alunos.

As respostas das questões “15, 16” mostram que não há uma forma de registro, análise estatística ou avaliação formal das solicitações/reclamações dos alunos, embora o gestor tenha afirmado que “No passado houve, mas não deu resultado. A avaliação era equivocada...”.

O fato de o Setor da Restaurante não ser avaliado também pelos alunos, conforme indicado na Questão “17” pelo gestor, embora se tenha o registro de contatos frequentes com esses, reforça a ausência de uma maior preocupação da Gestão Organizacional em instituir um processo que assegure um adequado padrão de atendimento a clientes, principalmente no que tange a Setores direcionados a essa finalidade específica.

4.4.14.3 Comentários Gerais: Restaurante

Os resultados obtidos com os alunos permitem avaliar se existiram os Momentos da Verdade nesse Setor da IES, uma vez que a média dos contatos efetuados (291) se registrou de forma elevada, com 59,1%. Por outro lado, o gestor do Restaurante também reconhece os contatos efetuados entre os alunos e o seu Setor. Entretanto, no que tange a uma avaliação comparativa entre as opiniões dos alunos e dos gestores, constataram-se diferenças, observadas no Gráfico 28, a seguir:

Gráfico 28 – Avaliação do Setor de Restaurante: Alunos x Gestor



Diante da escala Likert utilizada neste estudo (item “3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES”, subitem “3.2.4.3 Comentários Adicionais”), esses resultados mostram que:

- Alunos

Há uma opinião de “neutralidade” dos alunos em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Restaurante da IES, uma vez que se observa uma frequência média de 3,31. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 3,52 e um mínimo de 2,74 de médias, pode ser considerado como uma possível situação de conformidade pelos alunos, a exemplo de uma “qualidade de conformidade” que atende apenas aos requisitos de um sistema padronizado, por meio de normas, especificações ou regulamentos, conforme comentado no item “2.1.5 Qualidade”, especificamente nas abordagens dos autores Gale (1996) e Téboul (2002), deste estudo.

- Gestores

O maior, o menor valor e a média obtida foi 5,00 em todas as variáveis avaliadas pelo gestor do Setor de Restaurante. Esses resultados registram uma opinião “positiva” em relação aos serviços prestados pelo Setor de Restaurante aos alunos dessa IES, o que pode sugerir a

necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos dessa IES.

- Alunos x Gestores

Entre as 11 variáveis estudadas, tem-se que em todas essas as avaliações dos alunos foram inferiores às do gestor do Setor de Restaurante

Logo, pode-se inferir que 100% das variáveis receberam menor pontuação dos alunos diante da pontuação dada pelo gestor, registrando-se uma postura mais crítica e negativa dos alunos em relação ao Setor de Restaurante que a verificada pelo gestor. Conseqüentemente, pode-se supor que esses resultados respondem, embora parcialmente, ao problema deste estudo, uma vez que há uma concepção diferente entre alunos e gestor sobre os Momentos da Verdade verificados nesse Setor que atende os clientes da IES.

4.4.15 Lojas do Boulevert

Esse Setor dispõe de uma ampla área denominada Boulevert, onde também está o Setor de Restaurante, que disponibiliza alguns espaços (média de 25 m² cada) para locação a terceiros, além da realização de eventos paralelos de interesses aos distintos cursos, cuja responsabilidade administrativa cabe a um único gestor da IES.

O gestor do Boulevert atua em uma das salas localizadas dentro desse espaço, diariamente, em horário predeterminado, sem *staff*, sem identificação visual para localização desse Setor ou das Lojas que estão disponíveis nessa área.

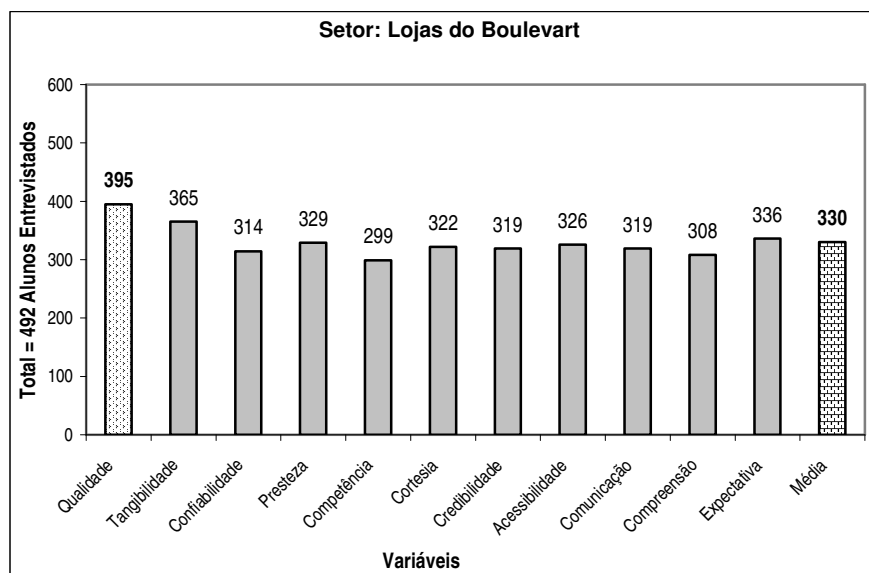
Até a finalização desta pesquisa, pode-se observar a comercialização de alguns produtos a alunos e demais públicos da IES, em atividade diária, das 9 às 22 horas, por meio de 3 estabelecimentos distintos: uma loja de roupas, uniformes e bolsas esportivas (com o logotipo da IES), uma loja de doces e bolachas e uma loja de sucos naturais.

A pesquisadora constatou um aproveitamento ineficiente desse espaço (muitos lojas sem locação), pouca higiene, baixa frequência dos alunos nesses recintos, tendo evidenciada a ausência de estabelecimentos para os interesses acadêmicos, diretamente, como, por exemplo, copiadoras, venda de livros etc., não tendo conseguido comprovar, ainda, o contato do gestor com os alunos, conforme esse registrou em sua entrevista.

4.4.15.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, pode-se verificar no Gráfico 29 o total de alunos que contataram esse Setor, conforme segue:

Gráfico 29 – Total de Alunos que contataram o Setor de Lojas do Boulevard



Como resultado da avaliação do Setor de Lojas do Boulevard, tem-se que:

- 395 foi o maior número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “qualidade”, com 80% dos 492 alunos;
- 299 foi o menor número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “competência”, com 60,8% dos 492 alunos; e
- 330 foi a freqüência média de contato obtida para esse Setor, ou seja, 67,1% dos 492 alunos.

O Quadro 50 indica os comentários dos alunos em relação ao Setor de Lojas do Boulevard, mostrando apenas as variáveis que receberam avaliação:

QUATRO 50 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Lojas do Boulevard

Variável	Avaliação	Questão	Comentários adicionais que julgar necessários
qualidade		5	O setor oferece serviço de atendimento de qualidade
	(-)		"Os produtos do boulevard são caros e não concordo com a receita quanto as pessoas pagam a mensalidade com cartão precisarem utilizar 2 filas"
	(-)		"Na loja de uniformes (camisetas, etc) mal atendimento, poucas opções"
	(-)		"...deveria ter papelaria no Boulevard"
	(-)		"Precisamos de mais restaurantes e lojas no boulevard"
			"Instalação precária no boulevard, falta opção para os alunos que chegam do trabalho para realização das refeições, necessita fechar contratos com outros fornecedores de lanches e bebidas"
tangibilidade		6	As pessoas do Setor são agradáveis e as respectivas instalações são asseadas
	(-)		No CIA e lojas do Boulevard ninguém é agradável.
expectativa		15	O Setor oferece serviços que atendem as minhas expectativas
	(-)		"As lojas são inconstantes"
	(-)		"Boulevard deveria ter mais opções como xerox, lanches, outros caixas eletrônicos, e que as lojas aceitassem algum cartão débito ou crédito"

Nos resultados qualitativos do Quadro 50, entre os oito comentários efetuados pelos alunos, pode-se constatar, apesar do grau de dificuldade para se avaliar resultados dessa grandeza, que 100% dos comentários dos alunos são negativos em relação às variáveis avaliadas dos serviços de atendimentos fornecidos pelo Setor de Lojas do Boulevard desta IES.

4.4.15.2 Respostas do Gestor

Na IES estudada, diante do formulário com as questões desenvolvidas para os gestores, a pesquisadora registrou as respostas de um Supervisor do Setor de Lojas do Boulevard, contidas nas Questões de número “5 a 17”, uma vez que as questões de “1 a 4” já foram registradas anteriormente (item “4.2. Resultados Gerais: Gestores”), conforme seguem no Quadro 51:

QUADRO 51 – Respostas do Gestor do Setor de Lojas do Boulevard

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O Gestor informou que têm as seguintes incumbências:</p> <ul style="list-style-type: none"> . disponibilizar o espaço para locação de terceiros; . atender alunos, professores, convidados em eventos específicos; . administrar as tarefas de cronogramas e afins; . disponibilizar material de apoio (painéis, mesas, etc.) em eventos;
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contatado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente () frequentemente (x) sempre</p>
9	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente, telefone, celular pessoal e via e-mail", respondeu o gestor.</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "Realizar um bom atendimento".</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "Através de requisições que indicam as necessidades".</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? () Sim (x) Não Em caso afirmativo, qual o método e a frequência destes treinamentos? "Trabalho sozinha".</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não "Não tenho funcionários e também não recebo desta forma".</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? (x) Sim () Não Por que? "Sempre se estuda todas as possibilidades".</p>
15	<p>Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? () Sim (x) Não Por que? "As vezes existem reclamações, como por exemplo a falta de material de limpeza, etc., mas envio um e-mail para a Diretoria e o problema é resolvido".</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Não tenho conhecimento, pois não há retorno. A Diretoria resolve".</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não () Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não () Quais? Comentários adicionais que julgar necessários: "Temos um espaço maravilhoso aqui no Boulevard. Mas não é bem aproveitado,, Poderíamos disponibilizá-lo para mais eventos profissionais".</p>

Ao analisar o Quadro 51, nas questões “5, 6, 7, 8 e 9”, entre outras considerações, percebe-se que esse Setor tem contato com os alunos e que o gestor esta ciente da necessidade de um atendimento adequado a eles, pois respondeu na Questão “10”: “Realizar um bom atendimento”, algo que explica parcialmente os resultados no Quadro 50.

Embora na Questão “11” esse gestor tenha alegado que estima os recursos necessários para atendimento aos alunos no Setor de Lojas de Boulevard “através de requisições que indicam as necessidades”, a pesquisadora não verificou por meio das questões “12 e 13” nenhum

direcionamento estratégico com esse objetivo, uma vez que foi citado não existir treinamento ou política diferenciada para o atendimento aos alunos de forma adequada.

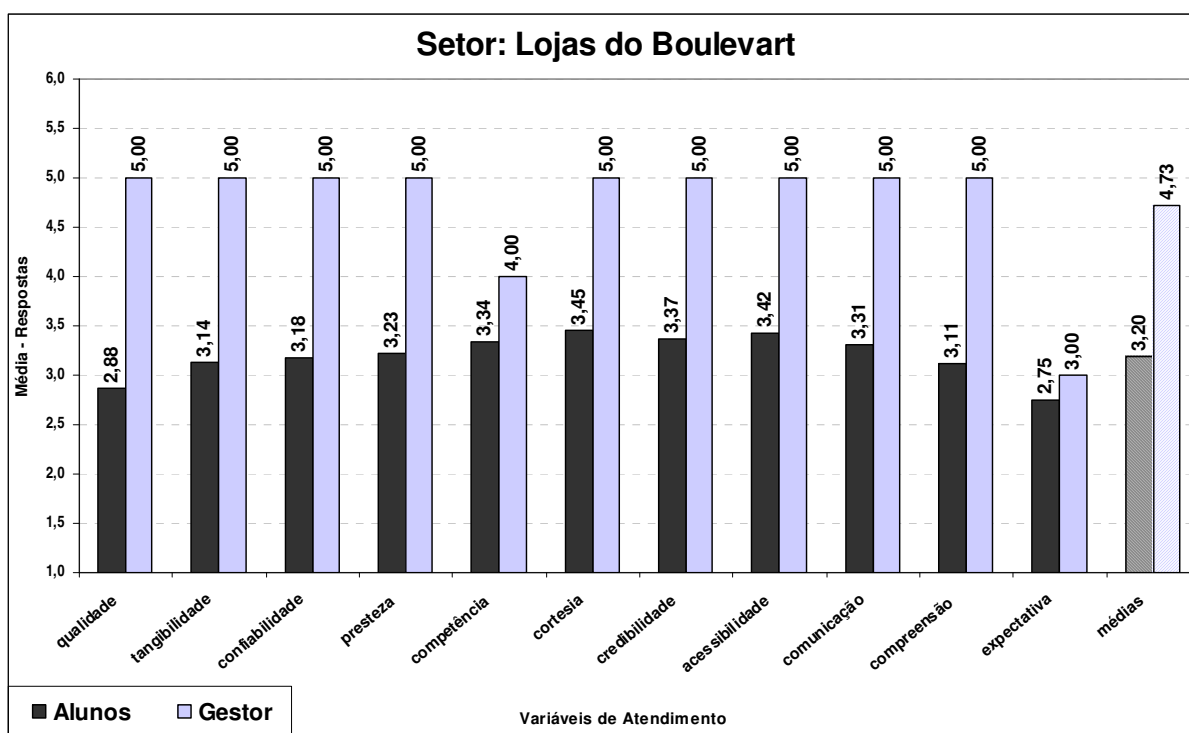
A resposta da Questão “14” mostra que o gestor estuda as possibilidades de quebrar as regras para atender os alunos. No entanto, não há um meio formal no qual se registrem as solicitações/reclamações desses alunos, como apontado na Questão “15”: “Às vezes existem reclamações, como por exemplo à falta de material de limpeza... mas envio um e-mail para a Diretoria e o problema é resolvido”. Por outro lado, parece haver uma falta de comprometimento desse gestor com a avaliação dessas solicitações/reclamações (Questão “16”), pois alega: “Não tenho conhecimento, pois não há retorno. A Diretoria resolve”.

O fato de o Setor de Lojas do Boulevard nunca ter sido avaliado pelos alunos, conforme indicado na Questão “17” pelo gestor, embora se tenha o registro de contatos frequentes com esses, reforça a ausência de uma maior preocupação da Gestão Organizacional em instituir um processo que assegure um adequado padrão de atendimento a clientes, principalmente no que tange a Setores não direcionados a essa finalidade específica.

4.4.15.3 Comentários Gerais: Lojas do Boulevard

Os resultados obtidos com os alunos permitem avaliar se existiram os Momentos da Verdade nesse Setor da IES, uma vez que a média dos contatos efetuados (330) se registrou de forma elevada, com 67,1%. Por outro lado, o gestor das Lojas do Boulevard também reconhece os contatos efetuados entre os alunos e o seu Setor. Entretanto, no que tange a uma avaliação comparativa entre as opiniões dos alunos e dos gestores, constataram-se diferenças, observadas no Gráfico 30, a seguir:

Gráfico 30 – Avaliação do Setor de Lojas do Boulevard: Alunos x Gestor



Diante da escala Likert utilizada neste estudo (item “3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES”, subitem “3.2.4.3 Comentários Adicionais”), esses resultados mostram que:

- Alunos

Há uma opinião de “neutralidade” dos alunos em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Lojas do Boulevard da IES, uma vez que se observa uma frequência média de 3,20. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 3,25 e um mínimo de 2,75 de médias, pode ser considerado como uma possível situação de conformidade pelos alunos, a exemplo de uma “qualidade de conformidade” que atende apenas aos requisitos de um sistema padronizado, por meio de normas, especificações ou regulamentos, conforme comentado no item “2.1.5 Qualidade”, especificamente nas abordagens dos autores Gale (1996) e Téboul (2002), deste estudo.

- Gestores

Há uma “neutralidade” na opinião do gestor em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Lojas do Boulevard, uma vez que se observa uma frequência média de 4,73. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 5,00 e um mínimo de 3,00. Esses resultados registram uma opinião “positiva” em relação aos serviços prestados

pelo Setor de Lojas do Boulevard aos alunos dessa IES, o que pode sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos.

- Alunos x Gestores

Entre as 11 variáveis estudadas, tem-se que em todas essas a avaliação dos alunos foi inferior à avaliação efetuada pelo gestor do Setor de Lojas do Boulevard.

Logo, pode-se inferir que 100% das variáveis receberam menor pontuação dos alunos diante da pontuação dada pelo gestor, registrando-se uma postura mais crítica e negativa dos alunos em relação ao Setor de Lojas do Boulevard que a verificada pelo gestor. Conseqüentemente, pode-se supor que esses resultados respondem, embora parcialmente, ao problema deste estudo, uma vez que há uma concepção diferente entre alunos e gestor sobre os Momentos da Verdade verificados nesse Setor que atende os clientes da IES.

4.4.16 Audiovisual

Este é um Setor próprio da IES que é responsável pelo arquivamento e pela manutenção de todo o acervo de filmes, documentários etc. (DVD, VHS etc.) e dos equipamentos de imagem e som (retroprojetores, projetores, telas, som, autofalantes etc.), assim como promover o empréstimo e a instalação desses interna (salas de aula, auditórios etc.) ou externamente, por meio de requisições e mediante cronograma estabelecido, previamente, para todos os cursos.

Por ocasião de eventos na IES, os funcionários desse setor devem também providenciar filmagens, fotografias e edições para o registro desses acontecimentos.

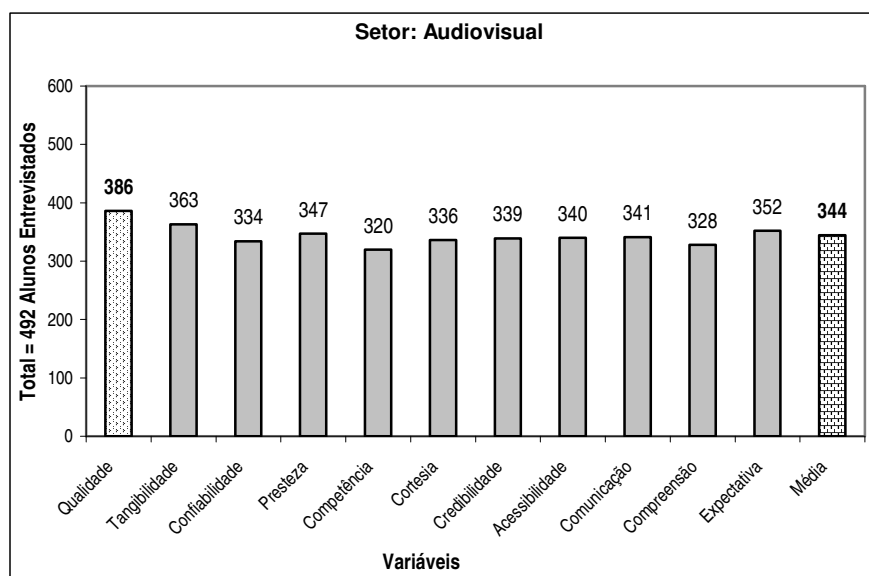
A concessão de empréstimos de materiais e equipamentos aos alunos só pode ser efetivada com um requerimento do professor, caso contrário não há como providenciá-los.

O Setor de Audiovisual está em local de médio acesso, sem identificação visual para rápida localização, funciona diariamente, em horários predeterminados para atender às necessidades dos usuários.

4.4.16.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, pode-se verificar no Gráfico 31 o total de alunos que contataram esse Setor, conforme seguem:

Gráfico 31 – Total de Alunos que contataram o Setor de Audiovisual



Como resultado da avaliação do Setor de Audiovisual tem-se que:

- 386 foi o maior número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “tangibilidade”, com 78,5% dos 492 alunos;
- 328 foi o menor número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “credibilidade”, com 66,7% dos 492 alunos; e
- 344 foi a frequência média de contato obtida para esse Setor, ou seja, 69,9% dos 492 alunos.

O Quadro 52 indica os comentários dos alunos em relação ao Setor de Audiovisual, mostrando apenas as variáveis que receberam avaliação:

QUATRO 52 – Comentários dos alunos sobre o Setor de Audiovisual

Variável	Avaliação	Questão	Comentários adicionais que julgar necessários
acessibilidade	(-)	12	O pessoal do Setor pode ser contatado com facilidade devido os horários e o local serem acessíveis "O audiovisual poderia ser num local de maior acesso"
expectativa	(-)	15	O Setor oferece serviços que atendem as minhas expectativas "Recursos audiovisuais não possuem quantidade suficiente para suprir a demanda dos alunos, eu avaliaria em péssimo".
	(-)		"Acredito que o laboratório, áudio visual e biblioteca não condizem com as expectativas do curso de cosméticos"

Nos resultados qualitativos do Quadro 62, entre os três comentários efetuados pelos alunos, pode-se constatar, apesar do grau de dificuldade para se avaliar resultados dessa grandeza, observa-se que 100% desses comentários são negativos em relação às variáveis avaliadas dos serviços de atendimentos fornecidos pelo Setor de Audiovisual desta IES.

4.4.16.2 Respostas do Gestor

Na IES estudada, diante do formulário com as questões desenvolvidas para os gestores, a pesquisadora registrou as respostas de um Supervisor do Setor de Audiovisual, contidas nas Questões de número “5 a 17”, uma vez que as questões de “1 a 4” já foram registradas anteriormente (item “4.2. Resultados Gerais: Gestores”), conforme seguem no Quadro 53:

QUADRO 53 – Respostas do Gestor do Setor de Audiovisual

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O Gestor informou que os funcionários têm as seguintes incumbências:</p> <ul style="list-style-type: none"> . disponibilizar os equipamentos para uso dos professores e alunos de todos os cursos, atendo-se ao cronograma de atividades previamente estabelecido; . dar assistência na instalação dos equipamentos solicitados, interna e externamente; . auxiliar na cobertura de eventos no Auditório (filmagem, fotografia, edição, etc.) . providenciar o conserto dos equipamentos com problemas.
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? () Sim (X) Não "Saliento que o Professor deve agendar o equipamento para os alunos, pois não posso atendê-los diretamente".</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? (X) Sim () Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contatado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente () frequentemente (x) sempre</p>
9	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente, e-mail e telefone", respondeu o gestor.</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "Retorno com qualidade, pois estamos tentando atender bem os alunos também".</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "Nossos recursos são restritos, mas tentamos atender todos, na medida do possível, equacionando frente ao número de alunos".</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? () Sim (x) Não Em caso afirmativo, qual o método e a frequência destes treinamentos? "Está sendo desenvolvido um projeto para treinar e capacitar os funcionários, incluindo os Inspectores de Alunos para instalar, arrumar, etc..".</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não "Isso não é dessa empresa".</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? (x) Sim () Não Por que? "Dependendo das necessidades, é claro".</p>
15	<p>Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? () Sim (x) Não Por que? "Pedimos aos alunos para encaminhar suas solicitações, por escrito, junto ao Setor CIA".</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Nada. Não temos retorno delas".</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não () Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não () Quais? Comentários adicionais que julgar necessários: "Precisa ter um contato maior das Diretorias com os Setores, pois não há. Parecem indiferentes e a comunicação é falha. Só uma parte do pessoal fica sabendo. E as vezes o interessado vem a saber por parte dos alunos".</p>

Ao analisar o Quadro 53, nas questões “5, 8 e 9”, entre outras considerações, nota-se que esse Setor tem contato com os alunos da IES, embora de forma contraditória (Questões “6 e 7”) o

gestor registra que: “... não posso atendê-los diretamente”, algo que explica parcialmente os resultados no Quadro 52.

Na Questão “10”, esse gestor parece ter ciência da necessidade de um atendimento adequado aos alunos da IES, pois informou que “...estamos tentando atender bem os alunos também”, embora saliente que os “...recursos são restritos, mas tentamos atender todos, na medida do possível, equacionando frente ao número de alunos” (Questão “11”).

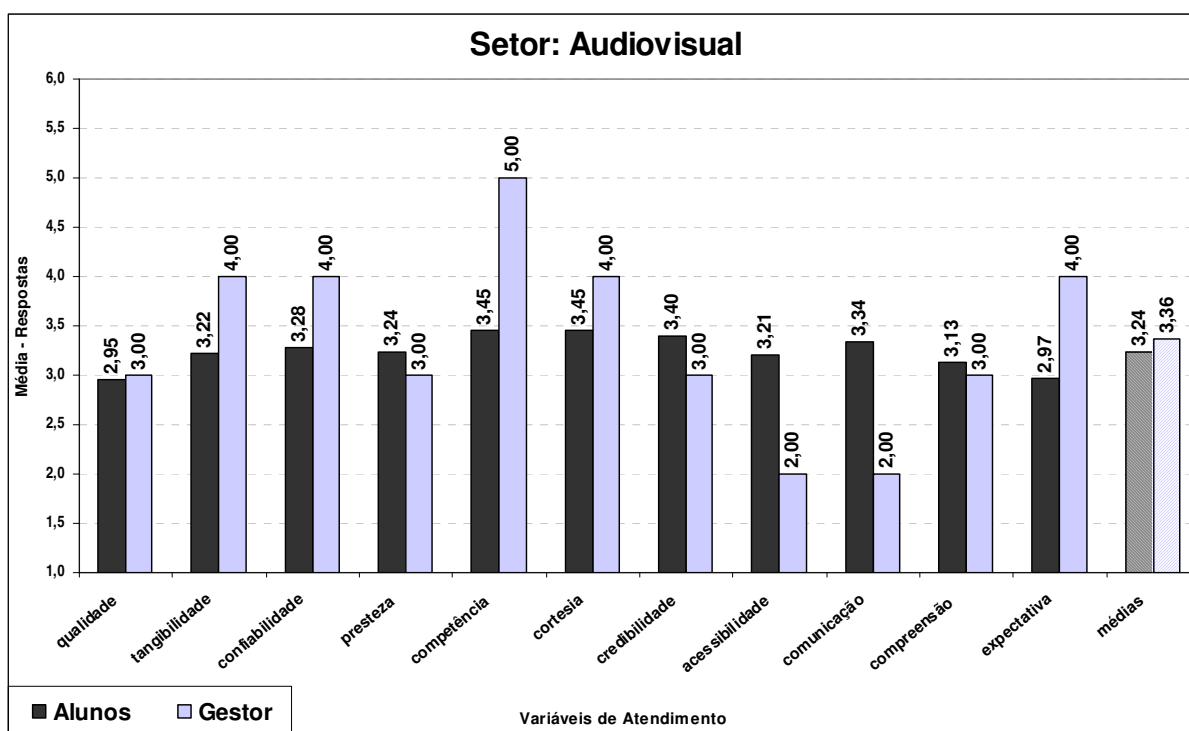
O gestor informou que não existe treinamento nem política diferenciada específica para os funcionários atenderem os alunos adequadamente (Questões “12 e 13”), além de registrar que não existe no Setor de Audiovisual nenhum meio ou método para o registro das solicitações / requisições dos alunos (Questão “15”), que deve ser efetuado diretamente no Setor CIA, motivo pelo qual não pode avaliá-las, conforme resposta “...não temos retorno delas” (Questão “16”).

Por outro lado, o gestor do Setor de Audiovisual desconhece qualquer avaliação feita pelos alunos (Questão “17”), fato que, embora se verifique o contato com alunos, reforça a ausência de uma maior preocupação da Gestão Organizacional em instituir um processo que assegure um adequado padrão de atendimento a clientes, principalmente no que tange a Setores não direcionados a essa finalidade específica.

4.4.16.3 Comentários Gerais: Audiovisual

Os resultados obtidos com os alunos permitem avaliar se existiram os Momentos da Verdade nesse Setor da IES, uma vez que a média dos contatos efetuados (344) se registrou de forma elevada, com 69,9%. Por outro lado, o gestor do Audiovisual também reconhece os contatos efetuados entre os alunos e o seu Setor. Entretanto, no que tange a uma avaliação comparativa entre as opiniões dos alunos e gestores, constataram-se diferenças, observadas no Gráfico 32, a seguir:

Gráfico 32 – Avaliação do Setor de Audiovisual: Alunos x Gestor



Diante da escala Likert utilizada neste estudo (item “3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES”, subitem “3.2.4.3 Comentários Adicionais”), esses resultados mostram que:

- Alunos

Há uma opinião de “neutralidade” dos alunos em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Audiovisual desta IES, uma vez que se observa uma frequência média de 3,24. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 3,45 e um mínimo de 2,95 de médias, pode ser considerado como uma possível situação de conformidade pelos alunos, a exemplo de uma “qualidade de conformidade” que atende apenas aos requisitos de um sistema padronizado, por meio de normas, especificações ou regulamentos, conforme comentado no item “2.1.5 Qualidade”, especificamente nas abordagens dos autores Gale (1996) e Téboul (2002), deste estudo.

- Gestores

Há uma “neutralidade” na opinião do gestor em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Audiovisual, uma vez que se observa uma frequência média de 3,36. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 5,00 e um mínimo de 2,00, esses resultados registram uma opinião “positiva” em relação aos serviços prestados pelo

Setor de Biblioteca aos alunos dessa IES, o que pode sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos.

- Alunos x Gestores

Entre as 11 variáveis estudadas, comparativamente, tem-se que:

- 05 variáveis (“presteza”, “credibilidade”, “acessibilidade”, “Comunicação” e “competência”), registraram maior avaliação dos alunos em relação à avaliação efetuada pelo gestor do Setor do Audiovisual, resultando em 45,5% das variáveis estudadas;
- 06 variáveis (“qualidade”, “tangibilidade”, “confiabilidade”, “competência”, “cortesia” e “expectativa”) obtiveram uma avaliação dos alunos menor que a do gestor do Audiovisual, resultando em 54,5% das variáveis estudadas; e
- 3,24 foi a média encontrada pelas avaliações dos alunos, menor que 3,36, obtida com o gestor desse setor.

Logo, pode-se inferir que em 54,5% das variáveis receberam menor pontuação dos alunos diante da pontuação dada pelo gestor, registrando-se uma postura mais crítica e negativa dos alunos em relação ao Setor do Audiovisual que a verificada pelo gestor. Conseqüentemente, pode-se supor que esses resultados respondem, embora parcialmente, ao problema deste estudo, uma vez que há uma concepção diferente entre alunos e gestor sobre os Momentos da Verdade verificados nesse Setor que atende os clientes da IES.

4.4.17 Receita Escolar

Este é um Setor próprio da IES que é responsável pelo recebimento dos pagamentos efetuados pelos alunos da IES, tais como mensalidades, atestados, provas substitutivas, cópias impressas etc., além das demais rotinas administrativas referentes aos fechamentos e aos controles dessas operações.

Não é da competência do Setor da Receita Escolar negociar com os alunos ou seus representantes o recebimento de pagamentos atrasados, conceituados como inadimplentes, pois esse serviço foi terceirizado a outra empresa, por razões estratégicas.

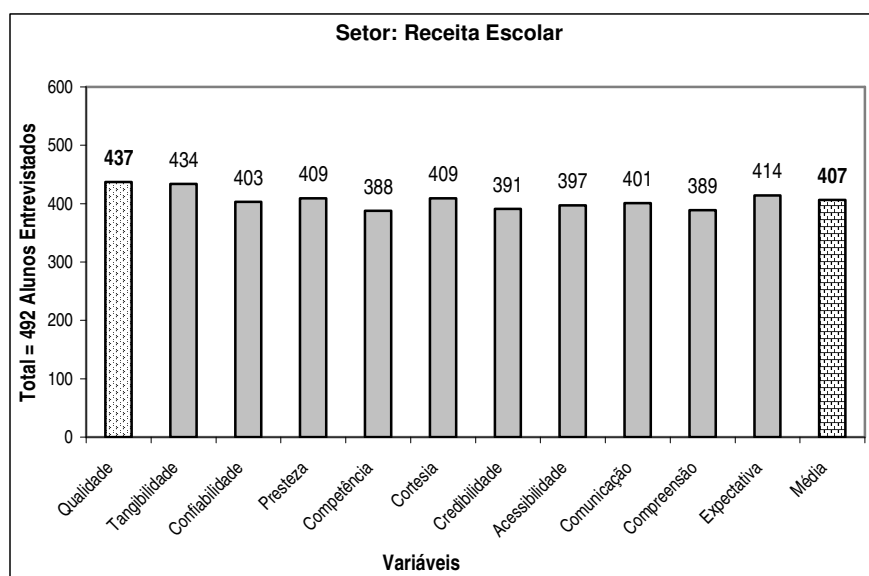
A Receita Escolar está situada em uma área de fácil acesso a todos os alunos da IES, possui identificação visual para rápida localização, *staff* para pronto atendimento e está disponível para servir em dias e horários predeterminados, diariamente.

A pesquisadora constatou que essa facilidade de acesso ao Setor coloca em risco os próprios funcionários e os demais usuários, em razão da ausência de segurança no local.

4.4.17.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, pode-se verificar no Gráfico 33 o total de alunos que contataram esse Setor, conforme seguem:

Gráfico 33 – Total de Alunos que contataram o Setor de Receita Escolar



Como resultado da avaliação do Setor de Receita Escolar, tem-se que:

- 437 foi o maior número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “tangibilidade”, com 88,8% dos 492 alunos;
- 388 foi o menor número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “credibilidade”, com 78,9% dos 492 alunos; e
- 407 foi a frequência média de contato obtida para esse Setor, ou seja, 82,7% dos 492 alunos.

O Quadro 54 indica os comentários dos alunos em relação ao Setor de Receita Escolar, mostrando apenas as variáveis que receberam avaliação:

QUATRO 54 – Comentários dos alunos sobre o Setor de Receita Escolar

Variável	Avaliação	Questão	Comentários adicionais que julgar necessários
qualidade	(-) (-)	5	O setor oferece serviço de atendimento de qualidade "O atendimento da receita é péssimo (funcionários mal educados)..." "...amigos me disseram que mesmo após o pagamento da mensalidade receberam cobranças"
tangibilidade	(-)	6	As pessoas do Setor são agradáveis e as respectivas instalações são asseadas "Tem uma moça na receita muito de má vontade"
confiabilidade	(-)	7	O pessoal do Setor realiza o serviço correto e pontualmente "Nota "1" para a receita pela má vontade no atendimento"
credibilidade	(-)	11	O pessoal do Setor é confiável e tranquilo no contato, garantindo as informações fornecidas, sem pressionar os alunos "Receita escolar efetuou cobrança indevida várias vezes através de uma empresa terceirizada"
expectativa	(-)	15	O Setor oferece serviços que atendem as minhas expectativas "Acho que não deveria haver cobrança "formal" pela empresa terceirizada sem que haja uma certeza da cobrança. É mais amigável um contato informal para depois o formal"

Nos resultados qualitativos do Quadro 54, entre os seis comentários efetuados pelos alunos, pode-se constatar, apesar do grau de dificuldade para se avaliar resultados dessa grandeza, que 100% dos comentários são negativos em relação às variáveis avaliadas dos serviços de atendimentos fornecidos pelo Setor de Receita Escolar desta IES.

4.4.17.2 Respostas do Gestor

Na IES estudada, diante do formulário com as questões desenvolvidas para os gestores, a pesquisadora registrou as respostas de um Supervisor da Receita Escolar, contidas nas Questões de número "5 a 17", uma vez que as questões de "1 a 4" já foram registradas anteriormente (item "4.2. Resultados Gerais: Gestores"), conforme seguem no Quadro 55:

QUADRO 55 – Respostas do Gestor do Setor de Receita Escolar

Número	Questões
5	<p>Quais são os serviços prestados por este Setor? O gestor informou que os funcionários têm as seguintes incumbências: . recebimento das mensalidades; . recebimento para a impressão de cópias etc. . efetuar o controle diversos, incluindo o de recebimentos diários. Salientou, ainda, que os atrasos existentes nos pagamentos não são tratados com este Setor, uma vez que este serviço foi terceirizado.</p>
6	<p>Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não</p>
7	<p>Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não</p>
8	<p>Este Setor já foi contatado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente () frequentemente (x) sempre</p>
9	<p>Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente (balcão), e-mail e telefone", respondeu o gestor.</p>
10	<p>O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? "Atender da melhor forma, fazendo com que os alunos sejam atendidos nas suas necessidades".</p>
11	<p>Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? "Não são estimados. Faltam máquinas, estrutura, segurança, etc..".</p>
12	<p>É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? (X) Sim () Não Em caso afirmativo, qual o método e a frequência destes treinamentos? "Só na contratação e o faz pessoalmente. Os funcionários tem mais de três anos na empresa e agora é difícil fazê-lo"</p>
13	<p>Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não "Não tem plano de carreira".</p>
14	<p>As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? () Sim (X) Não Por que? "Somente quando instituído pela Diretoria".</p>
15	<p>Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? () Sim (x) Não Por que? "É solicitado que enviem um e-mail para Diretoria da faculdade".</p>
16	<p>O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Não entramos em contato com o aluno e não avaliamos suas reclamações. Apenas discutimos alguns fatos entre a equipe e aguardamos posicionamento da Diretoria, quando informada sobre o assunto".</p>
17	<p>Este Setor é avaliado por alunos? (X) Sim () Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não (X) Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não (X) Quais? "Apenas acho que este Setor á avaliado pelo aluno, mas não tenho certeza, pois nunca recebi retorno". Comentários adicionais que julgar necessários: "Acho que os funcionários precisam de um incentivo, de motivação, pelo menos para os melhores".</p>

Ao analisar o Quadro 55, nas questões “5, 6, 7, 8 e 9”, entre outras considerações, nota-se que esse Setor atende alunos e que o gestor tem ciência da necessidade de um atendimento adequado (Questão “10”). Entretanto, na Questão “11”, em relação aos recursos necessários para o Setor, esse gestor alegou que “não são estimados...”, algo que explica parcialmente os resultados no Quadro 54.

Na Questão “12”, o gestor registrou que o treinamento é efetuado “só na contratação e o faz pessoalmente. Os funcionários têm mais de 3 anos na empresa e agora é difícil fazê-lo”,

portanto se verifica que não é específico para o atendimento a alunos, não existindo também uma política diferenciada com os funcionários para esse fim (Questão “13”).

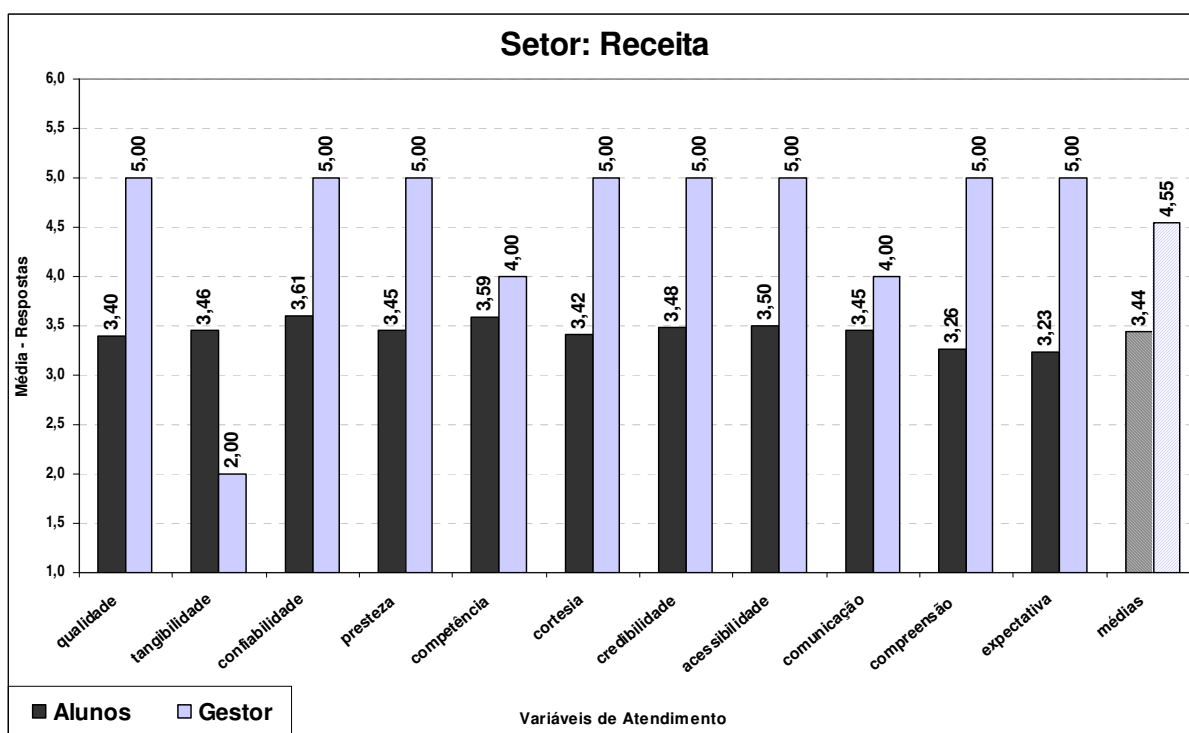
O Setor parece não ter autonomia para quebrar regras para atender os alunos (Questão “14”); não possui um método formal para registrar as solicitações/reclamações dos alunos (Questão “15”), uma vez que o gestor disse que “É solicitado que enviem um e-mail para a Diretoria da Faculdade” e, por outro lado, este não avalia essas solicitações dos alunos (Questão “16”), não sabendo, ainda, se o Setor é de também avaliado pelos alunos (Questão “17”).

Embora se tenha observado contatos frequentes com os alunos, os registros obtidos por meio das respostas do gestor do Setor de Receita escolar reforçam a ausência de uma maior preocupação da Gestão Organizacional em instituir um processo que assegure um adequado padrão de atendimento a clientes, principalmente no que tange a Setores direcionados a essa finalidade específica.

4.4.17.3 Comentários Gerais: Receita Escolar

Os resultados obtidos com os alunos permitem avaliar se existiram os Momentos da Verdade nesse Setor da IES, uma vez que a média dos contatos efetuados (407) se registrou de forma elevada, com 82,7%. Por outro lado, o gestor da Receita Escolar também reconhece os contatos efetuados entre os alunos e o seu Setor. Entretanto, no que tange a uma avaliação comparativa entre as opiniões dos alunos e dos gestores, constataram-se diferenças, observadas no Gráfico 34, a seguir:

Gráfico 34 – Avaliação do Setor de Receita Escolar: Alunos x Gestor



Diante da escala Likert utilizada neste estudo (item “3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES”, subitem “3.2.4.3 Comentários Adicionais”), esses resultados mostram que:

- Alunos

Há uma opinião de “neutralidade” dos alunos em relação aos serviços de atendimento oferecidos pela IES, uma vez que se observa uma frequência média de 3,44. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 3,59 e um mínimo de 3,44 de médias, pode ser considerado como uma possível situação de conformidade pelos alunos, a exemplo de uma “qualidade de conformidade” que atende apenas aos requisitos de um sistema padronizado, por meio de normas, especificações ou regulamentos, conforme comentado no item “2.1.5 Qualidade”, especificamente nas abordagens dos autores Gale (1996) e Téboul (2002), deste estudo.

- Gestores

Há uma “neutralidade” na opinião do gestor em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Receita Escolar, uma vez que se observa uma frequência média de 4,55. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 5,00 e um mínimo de 2,00, esses resultados registram uma opinião “positiva” em relação aos serviços prestados

pelo Setor de Receita Escolar aos alunos dessa IES, o que pode sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos.

- Alunos x Gestores

Entre as 11 variáveis estudadas, comparativamente, tem-se que:

- 01 variável (“tangibilidade”) registrou maior avaliação dos alunos em relação à avaliação efetuada pelo gestor do Setor de Receita Escolar, resultando em 9,1% das variáveis estudadas;
- 10 variáveis (as demais) obtiveram uma avaliação dos alunos menor que a do gestor da Receita Escolar, resultando em 90,9% das variáveis estudadas; e
- 3,44 foi a média encontrada pelas avaliações dos alunos, menor que 4,55, obtida com o gestor desse setor.

Logo, pode-se inferir que em 90,9% das variáveis receberam menor pontuação dos alunos diante da pontuação dada pelo gestor, registrando-se uma postura mais crítica e negativa dos alunos em relação ao Setor de Receita Escolar que a verificada pelo gestor. Conseqüentemente, pode-se supor que esses resultados respondem, embora parcialmente, ao problema deste estudo, uma vez que há uma concepção diferente entre alunos e gestor sobre os Momentos da Verdade verificados nesse Setor que atende os clientes da IES.

4.4.18 Limpeza

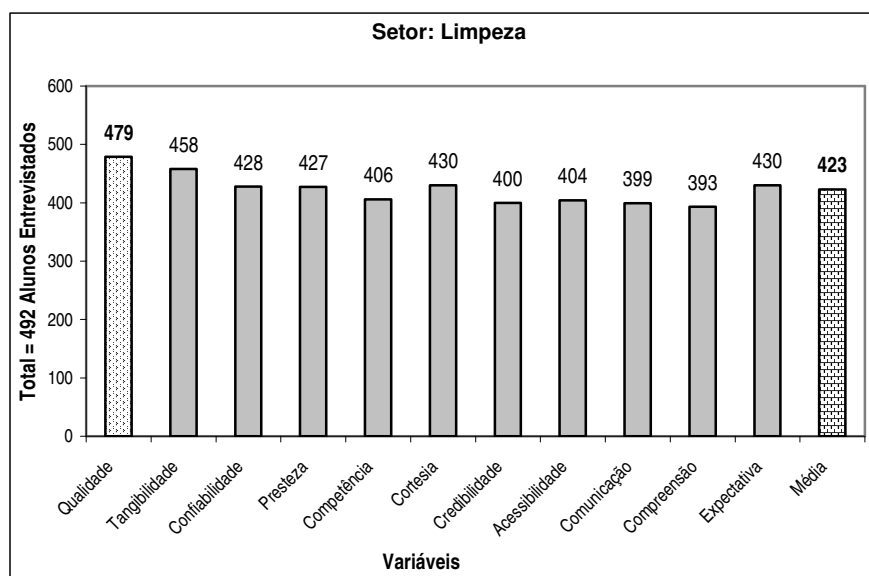
Este é um Setor próprio da IES que é responsável pelos serviços de limpeza de todos os locais desta, cujos funcionários usam uniformes e são escalonados para atuar em dias e horários predeterminados pela Supervisão.

A pesquisadora constatou que o local onde se localiza esse Setor é de difícil acesso aos alunos e aos próprios funcionários da IES; dispõe de um número insuficiente de funcionários, diante da área útil para limpeza; possui um escalonamento de horários dos funcionários diferente da real necessidade; utiliza materiais e equipamentos insuficientes e de baixa qualidade no Setor.

4.4.18.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, pode-se verificar no Gráfico 35 o total de alunos que contataram esse Setor, conforme seguem:

Gráfico 35 – Total de Alunos que contataram o Setor de Limpeza



Como resultado da avaliação do Setor de Limpeza, tem-se que:

- 479 foi o maior número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “tangibilidade”, com 97,4% dos 492 alunos;
- 393 foi o menor número de respondentes que contataram esse Setor, apontados na variável “credibilidade”, com 79,9% dos 492 alunos; e
- 423 foi a frequência média de contato obtida para esse Setor, ou seja, 86,0% dos 492 alunos.

O Quadro 56 indica os comentários dos alunos em relação ao Setor de Limpeza, mostrando apenas as variáveis que receberam avaliação:

QUADRO 56 – Comentários dos Alunos sobre o Setor de Limpeza

Variável	Avaliação	Questão	Comentários adicionais que julgar necessários
qualidade		5	O setor oferece serviço de atendimento de qualidade
	N		"As funcionárias da limpeza são boas mas falta funcionários no número necessário"
	(-)		"No caso da higiene o toaletes deixa a desejar (falta de papel toalha e pouca agua nas torneiras)"
	(-)		"A escola não investe nada na limpeza"
	(-)		"Banheiro sujo, problemas nos papéis e equipamentos"
	(-)		"Banheiros ruins..."
	(-)		"A limpeza dos banheiros é muito ruim"
	(-)		"O banheiro do 7º é péssimo"
	(-)		"Limpeza dos banheiros. A água dos bebedouros é quente e tem sabor"
	(-)		"Falta papel higiênico tanto nos banheiros femininos quanto nos masculinos"
	(-)		"É necessário uma higienização dos banheiros..."
	(-)		"...banheiros sujos e sem papel"
	(-)		"O pior de todos é a limpeza dos banheiros, seguido do CIA"
	(-)		"O cheiro do banheiro é horrível"
	(-)		"O banheiro deve ser mais limpo"
	(-)		"Bebedouro da parte feminina nunca tem água e os banheiros um pouco precários"
	(-)		"...nunca vi um banheiro descente nesta faculdade"
	(-)		"... o que mais me desagrada são os banheiros"
(-)		"Os banheiros estão sempre fedidos e as salas de aula sujas com aranhas e lagartixas nas paredes"	
(-)		"O setor de limpeza merece mais atenção"	
(-)		"Limpeza dos banheiros"	
(-)		"...banheiros: lamentável"	
tangibilidade		6	As pessoas do Setor são agradáveis e as respectivas instalações são asseadas
	(-)		"Banheiros: é preciso reformar as instalações dos banheiros são fétidos e em número insuficiente"
	(-)		"Nunca vejo a equipe de limpeza"
	(-)		"A fachada da faculdade com suas calçadas são muito sujas, já encontrei até rato morto"
	(-)		"Banheiros deveriam ser mais limpos e cheirosos"
	(-)		"A pontuação para as pessoas deveria estar separada da limpeza, pois, a limpeza no prédio todo deixa muito a desejar".
	(-)		"Banheiros 5º andar, 4º e 3º, péssimos"
	(-)		"Limpeza (quantidade funcionários insuficientes)" ...a limpeza é péssima"
confiabilidade		7	O pessoal do Setor realiza o serviço correta e pontualmente
	(-)		"Salas de Aula: não são limpas todos os dias, apenas o lixo do cesto é recolhido"
	(-)		"Serviço de limpeza, deixa a desejar (falta papel toalha nos diversos banheiros)"
	(-)		"A manutenção do prédio 3 é precária"
	(-)		"Falta de material de limpeza para os funcionários..."
	(-)		"Limpeza sanitários"
	(-)		"Às vezes o banheiro fica sem papel!"
	(-)		"A limpeza não é boa, não por causa dos funcionários, sim por causa da direção"
(-)		"Limpeza dos banheiros"	
competência		9	O pessoal do setor sabe executar e domina o serviço sozinho, sem ajuda de outros ou do supervisor, pois conhece o que faz
(-)		"A limpeza é de má qualidade pois tem grandes intervalos entre uma limpeza e outra"	
cortesia		10	O pessoal do setor mantém com os alunos um contato amistoso, agradável e simpático.
(-)		"Durante o período de aula nunca encontrei funcionários da limpeza"	
acessibilidade		12	O pessoal do Setor pode ser contactado com facilidade devido os horários e o local serem acessíveis
	(-)		"Difícilmente é encontrar uma pessoa da limpeza" "Nunca há ninguém da limpeza disponível"
expectativa		15	O Setor oferece serviços que atendem as minhas expectativas
(-)		"Salas de aula com carteiras empoeiradas, banheiros sujos, auditório em péssimo estado de conservação"	

Nos resultados qualitativos do Quadro 56, entre os 41 comentários têm-se um neutro e 40 negativos. Embora exista um grau de dificuldade para se avaliar resultados dessa grandeza, observa-se que 97,6% dos comentários dos alunos são negativos em relação às variáveis avaliadas dos serviços de atendimentos fornecidos pelo Setor de Limpeza desta IES.

4.4.18.2 Respostas do Gestor

O gestor do Setor de Limpeza é o mesmo responsável pelo Setor de Portaria/Recepção, cujas respostas estão registradas no item “4.4.1.2 Respostas do Gestor”, desse estudo.

Para propiciar a análise dos resultados, as respostas desse gestor serão transcritas novamente, contidas nas Questões de número “5 a 17”, uma vez que as questões de “1 a 4” já foram registradas anteriormente (item “4.2. Resultados Gerais: Gestores”), conforme seguem no Quadro 57:

QUADRO 57 – Resposta do Gestor do Setor de Limpeza

Número	Questões
5	Quais são os serviços prestados por este Setor? O gestor informou que esses funcionários têm as seguintes incumbências: . promover a limpeza em todos os setores, incluindo espaços internos e externos da Instituição.
6	Este Setor está diretamente ligado ao aluno? (x) Sim () Não
7	Este Setor está indiretamente ligado ao aluno? () Sim (x) Não
8	Este Setor já foi contatado por alunos: () nunca () raramente () esporadicamente () frequentemente (x) sempre
8	Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender alunos? "Pessoalmente", respondeu o gestor.
10	O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor? O Gestor atestou que os funcionários devem seguir as suas atribuições de forma correta.
11	Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos? Informou que varia conforme o período, sendo evasivo frente à continuidade deste assunto por parte da pesquisadora.
12	É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender Alunos? () Sim (x) Não Em caso afirmativo, qual o método e a frequência destes treinamentos? Salientou a inexistência de qualquer treinamento, apenas uma reunião a cada 60 dias para reciclagem dos funcionários.
13	Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? () Sim (x) Não "Apenas a oportunidade de estudar nesta IES, uma vez que não há outra forma diferenciada de premiar o pessoal deste Setor".
14	As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? (x) Sim () Não Por que? Entretanto, afirmou que "apenas quando justificadas, embora existam algumas que não podem ser quebradas em qualquer hipótese".
15	Existe algum método par registrar as solicitações / reclamações dos alunos? () Sim (x) Não Por que? Os alunos são atendidos pessoalmente.
16	O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos? "Quando formalizados se dá um prazo para a resolução, pois há um livro de ocorrências registradas pela Segurança desta IES".
17	Este Setor é avaliado por alunos? () Sim (x) Não Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? () Sim Não () Após esse resultado, são efetivadas ações? () Sim Não () Quais?

Ao analisar o Quadro 57, na Questão “5”, nota-se o gestor não comentou o contato dos alunos com os funcionários do Setor de Limpeza. Entretanto, nas questões “5, 6, 7 e 8” afirmou que existem contatos entre o seu Setor e os alunos, embora não pareça existir um direcionamento estratégico desse gestor específico para o atendimento, pois nas questões “9, 10 e 13” não se verificou qualquer menção acerca da forma desejada de atuação dos funcionários, do

dimensionamento dos recursos necessários etc. para atender os discentes dessa IES. Esse fato pode ser reforçado também por meio das questões “11 e 12”, uma vez que citou não existir treinamento nem política de remuneração diferenciada para que o funcionário possa atender os alunos adequadamente. Logo, esses resultados podem explicar, parcialmente, as respostas dos alunos, descritas no Quadro 56.

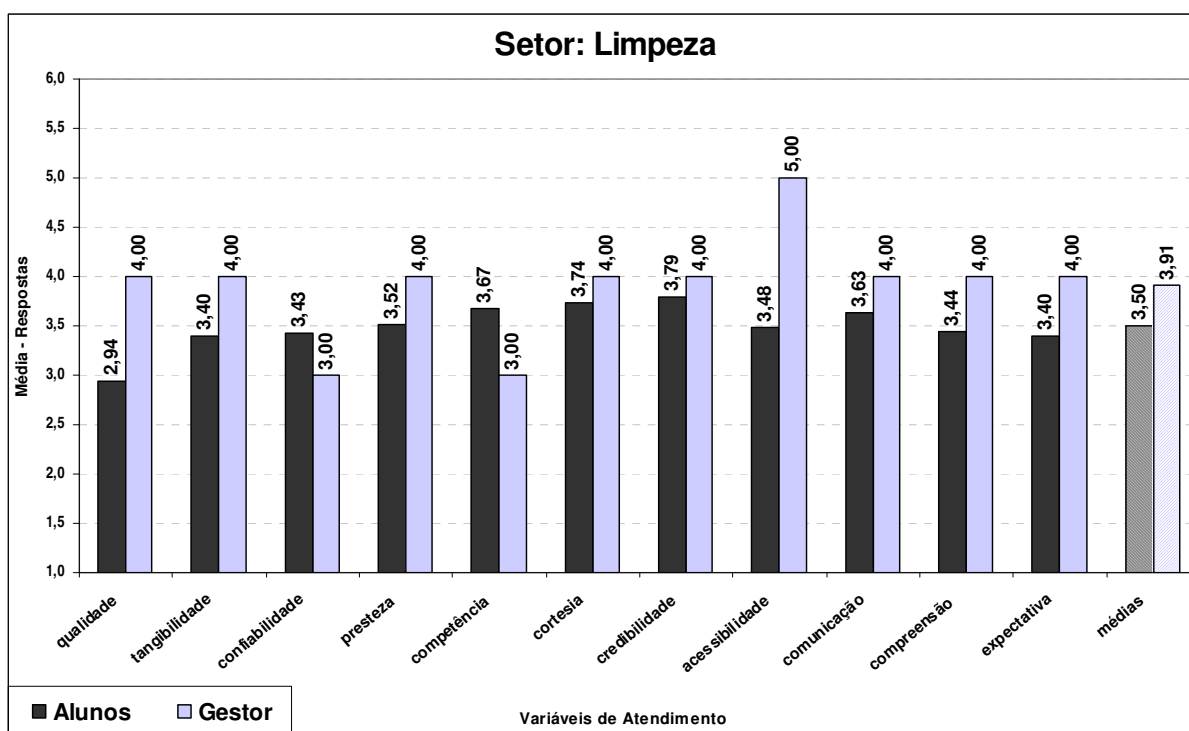
As respostas das questões “14 e 15” mostraram-se contraditórias, pois em uma alegou não haver forma de registro de reclamações, já que o atendimento é pessoal e, em outra, afirmou existir um livro no qual se registram as ocorrências para resolução posterior, sem que a pesquisadora pudesse averiguar a formalização desses registros.

Ressalta-se o fato de o Setor da Limpeza nunca ter sido avaliado pelos alunos, conforme indicado na Questão “16” pelo gestor, embora se tenha o registro de contatos frequentes com esses, fato que reforça a ausência de uma maior preocupação da Gestão Organizacional em instituir um processo que assegure um adequado padrão de atendimento a clientes, principalmente no que tange a Setores não direcionados a essa finalidade específica.

4.4.18.3 Comentários Gerais: Limpeza

Os resultados obtidos com os alunos permitem avaliar se existiram os Momentos da Verdade nesse Setor da IES, uma vez que a média dos contatos efetuados (423) se registrou de forma elevada, com 86%. Por outro lado, o gestor da Limpeza também reconhece os contatos efetuados entre os alunos e o seu Setor. Entretanto, no que tange a uma avaliação comparativa entre as opiniões dos alunos e dos gestores, constataram-se diferenças, observadas no Gráfico 36, a seguir:

Gráfico 36 – Avaliação do Setor de Limpeza: Alunos x Gestor



Diante da escala Likert utilizada neste estudo (item “3.2 Abordagem Metodológica: Estudo de Caso com uma IES”, subitem “3.2.4.3 Comentários Adicionais”), esses resultados mostram que:

- Alunos

Há uma opinião de “neutralidade” dos alunos em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Limpeza da IES, uma vez que se observa uma frequência média de 3,50. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 3,79 e um mínimo de 3,50 de médias, pode ser considerado como uma possível situação de conformidade pelos alunos, a exemplo de uma “qualidade de conformidade” que atende apenas aos requisitos de um sistema padronizado, por meio de normas, especificações ou regulamentos, conforme comentado no item “2.1.5 Qualidade”, especificamente nas abordagens dos autores Gale (1996) e Téboul (2002), deste estudo.

- Gestores

Há uma “neutralidade” na opinião do gestor em relação aos serviços de atendimento oferecidos pelo Setor de Limpeza, uma vez que se observa uma frequência média de 3,91. Embora esse seja um valor positivo, entre um escore máximo de 5,00 e um mínimo de 3,00,

esses resultados podem sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desse gestor para o atendimento a alunos.

- Alunos x Gestores

Entre as 11 variáveis estudadas, comparativamente, tem-se que:

- 02 variáveis (“confiabilidade” e “competência”) registraram maior avaliação dos alunos em relação à avaliação efetuada pelo gestor do Setor de Limpeza, resultando em 18,2% das variáveis estudadas;
- 09 variáveis obtiveram uma avaliação dos alunos menor que a do gestor da Limpeza, resultando em 81,8% das variáveis estudadas; e
- 3,50 foi a média encontrada pelas avaliações dos alunos, menor que 3,91, obtida com o gestor desse setor.

Logo, pode-se inferir que em 81,8% das variáveis receberam menor pontuação dos alunos diante da pontuação dada pelo gestor, registrando-se uma postura mais crítica e negativa dos alunos em relação ao Setor de Limpeza que a verificada pelo gestor. Conseqüentemente, pode-se supor que esses resultados respondem, embora parcialmente, ao problema deste estudo, uma vez que há uma concepção diferente entre alunos e gestor sobre os Momentos da Verdade verificados nesse Setor que atende os clientes da IES.

4.4.19 Outros Setores

Para que pudesse ser oferecido um espaço adicional para os alunos registrarem no questionário os contatos efetuados na IES, não indicados nos 18 itens anteriores, a pesquisadora optou por designar essa possível lacuna por “Outros Setores”, motivo pelo qual não se transcreveu atribuições e outras informações.

4.4.19.1 Resultados com Alunos

Dos 492 questionários que retornaram, observou-se que os alunos registram apenas, no campo “comentários adicionais” do questionário, “Ambulatório” e “Atlética”, identificados como “Outros Setores” que mantiveram contato. Portanto, diante da ausência de maiores informações para análise, transcreveram-se esses comentários no Quadro 58, a seguir:

QUADRO 58 - Comentários dos Alunos sobre Outros Setores

Variável	Avaliação	Questão *	Comentários adicionais que julgar necessários
qualidade		5	O setor oferece serviço de atendimento de qualidade
	(+)		"Ambulatório Médico é bom"
	(-)		"Infra-estrutura, situação precária das salas de aula"
	(-)		"Infra-estrutura precária das salas de aula (principalmente os suportes de lampadas)"
	(-)		"Estacionamento não existe"
	(-)		"A falta de materiais nas salas de aula como giz, apagadores"
	(-)		"Falta um estacionamento acessível"
	(-)		"Sinto que falta um contato maior entre faculdade e aluno, não temos representatividade como DCE, Cas, etc."
	(-)		"Esta faculdade está ultrapassada com funcionários mal educados e acomodados"
	(-)		"A infra estrutura da faculdade está bem ruim"
	(-)		"Instalações precárias"
(-)		"É necessário que se crie um local para fumantes que seja aberto, pois não dá para aguentar o odor nos corredores"	
(-)		"Goteira na sala de estudos"	
tangibilidade		6	As pessoas do Setor são agradáveis e as respectivas instalações são asseadas
	(-)		"Ambulatório Médico é muito úmido e fechado"
	(-)		"Faltam reformas básicas como troca de teto do banheiro masculino, as instalações em sua maioria estão deterioradas pelo tempo"
	(-)		"As salas de aula possuem pouco estrutura"
confiabilidade		7	O pessoal do Setor realiza o serviço correta e pontualmente
	(-)		"Ambulatório médico não é pontual"
	(-)		"Sábados as portas são fechadas muito cedo"
	(-)		"Pontualidade de alguns professores não existe"
presteza		8	O pessoal do setor tem boa vontade para prestar informações e/ou solucionar os problemas com rapidez
(-)		"Falta infra-estrutura"	
competência		9	O pessoal do setor sabe executar e domina o serviço sozinho, sem ajuda de outros ou do supervisor, pois conhece o que faz
	(-)		"Falta estrutura para que as pessoas façam seu trabalho direito"
comunicação		13	O pessoal do Setor ouve as solicitações com boa vontade e esclarece as dúvidas de forma clara e precisa
(-)		"As pessoas favorecem 100% para que o ambiente não demonstre com clareza o seu déficit na organização (assistência social, laboratório de informática, limpeza)"	
compreensão		14	O pessoal do Setor reconhece as necessidades dos alunos, respeita-os e flexibiliza-se para atender seus interesses em primeiro lugar
	(-)		"Para alguns falta material, outros fazem por obrigação, muitos não tem treinamento ou não tem informação"
	(-)		"Onde está a Atlética?"
	(-)		"Mão de vaca a faculdade"
expectativa		15	O Setor oferece serviços que atendem as minhas expectativas
	(-)		"Os pontos críticos dessa é a organização o atendimento com os alunos. Nós alunos não temos atendimento e consideração pois somos gente e queremos que vocês prestem mais atenção"
	(-)		"A atlética da faculdade tem um visão muito limitada, incentivando apenas o futebol e esquecendo as outras modalidades (por exemplo: lutas, que foram cortadas todas as bolsas); o coordenador ... é uma pessoa sem palavra e incapacitada para a função. Existe uma diretoria acadêmica? Se existe desconheço, nunca foi feito nada! A quadra da faculdade não pode ser usada nos finais de semana, um absurdo uma faculdade não disponibilizar espaço para lazer para seus alunos"
	(-)		"A sala de estudo não é uma sala de estudo, mais parece uma área de lazer. Ninguém faz silêncio lá dentro, os alunos ficam conversando alto, dando gargalhadas e ouvindo música, quando quem quer estudar não consegue. Por favor, gostaria de maior rigidez com relação ao silêncio na sala de estudos, com isso iria melhorar os estudos e consequentemente o nível da faculdade"
	(-)		"Falta treinamento para alguns, falta informações para outros, falta material para limpeza, boa vontade para alguns"
	(-)		"A faculdade tem um grande problema com a infra-estrutura civil, as paredes estão precárias, sujeiras nos banheiros, tinta todas descascando. Falta de interesse dos diretores para com as necessidades dos alunos, que sempre está em 1º lugar, são os interesses da faculdade, os alunos estão sempre em 2º plano e se reivindicarmos somos taxados como errados e sem visão de futuro"
	(-)		"Estou muito decepcionada com a faculdade que eu estudo, não é a toa que vem enfrentando problemas financeiros, pois é uma instituição muito desorganizada. Infelizmente estudo nesta faculdade, não posso generalizar, aqui também há muitas pessoas boas, mas em geral minha opinião não é das melhores. Este ano em especial o calendário escolar estava uma bagunça perdemos muitas aulas e não temos nenhum desconto sobre as aulas perdidas. Não gosto desta instituição. O que a faculdade propôs para os alunos foi absurdo e por causa disso perdemos notas"
	(-)		"A faculdade passa uma impressão de que se importa apenas com as mensalidades e não demonstram de forma alguma como o nosso dinheiro está sendo investido. Demonstra também que não se importa com o bem estar dos alunos e professores. É a única instituição que conheço que não dá nem bolsa parcial para os estudantes, não importando o motivo e que também diminui o salário dos professores. Ainda bem que muitos deles se importam bastante com nós alunos, independente de estarem recebendo salário ou não..."
	(-)		"Como aluno espero que os resultados obtidos da pesquisa não sejam esquecidos, e sim levados a prática, haja visto que a satisfação do aluno faz com que a organização avance para o sucesso"
	(-)		"Precisa de bebedouros"

- | | |
|-----|---|
| (-) | "Infelizmente não existe nenhum tipo de investimento da parte do dono da faculdade, no curso de farmácia que é o mais forte da faculdade, a limpeza é muito fraca (a minha sala de aula está suja até hoje, desde o começo do ano), não tem datashow que é vergonhoso, os laboratórios deixam a desejar por falta de equipamentos e reagentes, a biblioteca não tem nada útil para pesquisa, a segurança é péssima, qualquer um pode entrar na faculdade, não existe um tipo de controle, por isso que houve furtos aqui dentro. A administração é péssima" |
| (-) | "Dedetizar a faculdade pois estamos vendo muitos ratos e baratas circulando. Colocar mais banco na faculdade" |
| (-) | "Centro médico não atende as necessidades dos alunos por não estar disponível todos os dias das semana, e somente em determinados horários." |
| (-) | "As áreas que se relacionam com os alunos em questão pedagógicos e financeiros são extremamente mal treinados e mesmo displicentes em seu atendimento. A área de estágio não funciona a 3 anos mesmo com auxílio do site" |
| (-) | "Troque os professores desse curso. Troque a diretoria e todos que mandam na faculdade" |
| (-) | "Professores vomitam a matéria e depois nos avaliam de forma predatória..." |
| (-) | "Falta na faculdade um lugar para fumantes, pois os corredores não tem ventilação, e a faculdade incentiva aos alunos a usarem como local para fumarem os corredores... Falta também uma central de atendimento para reclamações, uma ouvidoria, que avalie as reclamações de forma imparcial" |
| (-) | "Gostaria de sugerir para a faculdade aderir a reciclagem, espalhando lixeiras ..." |
| (-) | "Bebedouros péssimos, isto é uma reclamação geral e não se toma nenhuma providência..." |

Nos resultados qualitativos do Quadro 58, entre os 42 comentários tem-se um positivo e 41 negativos. Embora exista um grau de dificuldade para se analisar resultados dessa grandeza, observa-se que 97,6% dos comentários dos alunos são negativos em relação às variáveis avaliadas dos serviços de atendimentos fornecidos por Outros Setores desta IES.

4.4.19.2 Respostas do Gestor

Não foi efetuada pesquisa com Outros Setores da IES, uma vez que a Diretoria de Marketing foi a responsável pelas informações à pesquisadora de quais os setores existentes para fazer parte desta pesquisa da IES.

Diante desse fato, não é possível estabelecer comparação entre os resultados dos alunos e do gestor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do desenvolvimento desta dissertação foram efetuadas considerações gerais e específicas sobre o objeto de estudo, algo que aqui encontra um fechamento.

Apesar do surgimento de novas oportunidades de negócios, fica evidente que a concorrência entre as organizações se intensificou, resultando, conseqüentemente, em uma maior reflexão sobre os meios disponíveis para garantir a sustentabilidade de seus negócios.

Entre as várias soluções encontradas nesse cenário, podem-se registrar o aprimoramento dos processos de atendimento a clientes externos (consumidores) e os programas destinados às necessidades dos clientes internos, por vezes, como forma de incrementar o potencial competitivo das organizações em um mercado dinâmico e, necessariamente, flexível diante das mudanças oriundas do ambiente externo.

Nesse sentido, o presente trabalho propôs a questão-problema: “Considerando que todos os setores organizacionais devem estar comprometidos com o atendimento a clientes externos, como os Momentos da Verdade do atendimento são considerados nesse contexto?”

Inserida no próprio setor de serviços, foi uma crise das companhias aéreas internacionais, na década de 70, que permitiu gerar um novo paradigma sobre a importância que os contatos com os clientes geram nos resultados operacionais dessas organizações. A insatisfação geral dos consumidores, em relação a esses serviços aéreos prestados, conduziu os gestores a se atentar para qualidade percebida pelos clientes, que é efetivada no exato momento dos distintos atendimentos, quer seja com o balcão de atendimento, ao atraso do voo, ao preço, aos serviços de bordo, ao cuidado com as malas etc.

Verificou-se, então, que a percepção da qualidade do serviço recebido é obtida por meio de diferentes momentos de atendimento dentro de um mesmo ciclo de serviços, no qual o cliente pode entrar em contato com vários aspectos da organização. Esses episódios de contato foram conceituados como Momentos da Verdade (ou hora da verdade) por alguns autores, devendo-se entender que em cada um deles se pode obter uma oportunidade de demonstração da qualidade dos serviços oferecidos, motivo pelo qual esse tema passou a ser foco de estudo para vários pesquisadores e especialistas.

Estrategicamente, diante da ciência dos Momentos da Verdade, setores específicos para o atendimento a clientes externos foram desenvolvidos e implantados para suprir as expectativas dos consumidores. Dessa forma, é possível fortalecer, por meio dos diferentes Momentos da Verdade, o relacionamento com os clientes, rentabilizando o tempo de contato com esses e permitindo atuar dentro de um conceito de fidelização.

Entretanto, nos estudos pesquisados, embora alguns estudiosos registrem a necessidade de se verificar uma gestão organizacional voltada integralmente para o cliente, não se verificaram de forma pontual referências sobre outros setores da empresa, com os quais os clientes podem entrar em contato, sem que essa orientação formal esteja designada na estrutura organizacional (tais como os setores de finanças, produção, faturamento etc.), a exemplo do observado nos setores predeterminados às funções de atendimento aos clientes nessa estrutura (vendas, SAC, assistência técnica etc.)

Afinal, como recomendado por Grönroos (2003, p. 22), “competir em serviços vem sendo uma realidade para a maioria das empresas”, tornando-se indispensável “focar em serviços”, ampliando o relacionamento com os clientes, além de simplesmente satisfazê-los, diferenciando-se da concorrência de mercado.

A competitividade da organização é um fator crítico para a sua sustentabilidade nos negócios, porém não é tarefa fácil de ser obtida, pois envolve a elaboração de estratégias, tais como optar por qual tipo de serviço oferecer (padronizado ou customizado), a forma de disponibilizá-lo (própria ou terceirizada), selecionar os consumidores (*target*) de interesse etc.

Contudo, apesar de não ser recente a preocupação com a variável qualidade em produtos e em todo o processo de prestação de serviço, fazer com que seja percebida pelos consumidores é a “força propulsora dos negócios”, como referenciado por Leite (1997, p. 19), pois, além de ser necessário antecipar, atender os clientes, deve-se exceder, continuamente, suas expectativas, satisfazendo-os plenamente.

Nesse sentido, a gestão dos serviços pautada pela qualidade dos serviços tem sido evidenciada, algo referenciado, inclusive, por padrões mensuráveis da qualidade na prestação de serviços, como é o caso da Escala SERVQUAL.

Para representar o setor de serviços, optou-se por uma IES, uma vez que o ramo de ensino superior no Brasil apresenta crescimento significativo e lida com desafios constantes no tratamento ao aluno como “cliente” organizacional.

Dezoito setores dessa IES foram designados para participar da pesquisa, objetivando-se detectar a respectiva participação deles no atendimento aos alunos-clientes.

Nessa IES, registraram-se as opiniões dos clientes internos (31 pessoas, entre gestores e supervisores técnico-administrativos) e as opiniões dos clientes externos (492 alunos-clientes matriculados), levando-se em consideração as variáveis que podem ser observadas nos diferentes Momentos da Verdade de atendimento.

Como apresentado no item “4 Análise dos Resultados”, todos os setores participam dos Momentos da Verdade no atendimento aos alunos, com uma média de 84,1%.

Conseqüentemente, poderia se esperar que houvesse planejamento nessa IES para tal atendimento. Mas, esse aspecto parece não ter sido empreendido, uma vez que 65% dos setores alegaram que se “efetua algum tipo de treinamento ao pessoal” (Questão 12 – Apêndice 2), ressaltando-se que os 35% restantes, que registram efetuar algum treinamento ao pessoal, não apresentam métodos nem frequência condizentes. Esses resultados justificam a discordância de avaliação observada entre alunos e gestores sobre a qualidade do serviço da IES.

Era de se esperar que os gestores estivessem cientes do nível de satisfação que seus alunos possuíam em relação aos setores da escola. Pelo contrário, a avaliação dos gestores foi superdimensionada diante da avaliação dos alunos, na medida em que 18 setores passíveis dessa avaliação apenas um desfrutou de opinião diferente entre alunos e gestores, verificando-se uma percepção dos gestores mais negativa que a manifestada pelos alunos, ao passo que nos 17 setores restantes a percepção dos gestores foi mais positiva que a manifestada pelos alunos.

Essa defasagem na opinião pode revelar desconhecimento por parte dos gestores da real satisfação dos alunos em Momentos da Verdade do atendimento, fato que reforça a observação sobre a necessidade de treinamento para os recursos humanos pertencer a todos os

setores organizacionais, já que o atendimento a clientes externos deve permear todos os setores da organização.

Exceto pelo Setor de Inspectores de Alunos, nos demais a avaliação dos alunos foi inferior a dos gestores, evidenciando-se uma postura mais crítica dos alunos em relação aos serviços oferecidos pelos diferentes setores, resultado que pode sugerir a necessidade de uma mudança de posicionamento estratégico dessa gestão organizacional, como proposta por alguns acadêmicos nesse estudo, principalmente no que tange ao estudo e à implantação de programas com o público interno (marketing interno), como apresentado por meio de alguns postulados teóricos.

As IESs estão experimentando mudanças em seus ambientes de gestão, conforme apontado por alguns estudiosos e talvez seja esse o momento de refletirem sobre o conceito do serviço oferecido, assim como o público que se destina, pois conceitos pré-concebidos acerca de alunos-clientes e escola-empresa necessitam ser revisados para assegurar a qualidade do que está se oferecendo no mercado.

Diante dessa estrutura, cultura, gestão de pessoas e objetivos estratégicos cada organização necessita buscar alternativas para atender de forma ampla as expectativas de seus clientes, motivo que incentivará a busca de soluções que vão ao encontro dos interesses de todos os públicos envolvidos nos Momentos da Verdade de uma organização, que não só os alunos-clientes.

O referencial teórico sinaliza que as estratégias setoriais de atendimento a clientes podem ter nas IESs bons indicadores, mas que estão presentes em outros ramos de negócios e tipos de instituições, algo que pode merecer estudos específicos.

O presente trabalho não pretende esgotar o assunto e, de fato, procura levantar questionamentos sobre os Momentos da Verdade do atendimento diante da gestão contemporânea.

Mais que uma forma de sustentabilidade aos negócios, a profissionalização do atendimento aos clientes pode integrar os propósitos estratégicos e a missão corporativa de toda a organização moderna.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADUSP. **Os desafios colocados para a educação superior no Estado de São Paulo.** Separata do Plano Estadual de Educação – Proposta da Sociedade Paulista. São Paulo, 2004.

ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes.** São Paulo: Pioneira, 1998.

ALDRICH, D. F. **Dominando o Mercado Digital.** São Paulo: Makron Books, 2000.

ALMEIDA, S. **Cliente, eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes.** Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

AMARAL, A.; MAGALHÃES, A. **O conceito de *stakeholder* e o novo paradigma do ensino superior.** Artigo: Conferência Anual do *Consortium of Higher Education Researchers* (CHER). Lancaster, set. 2000. Artigo: Revista Portuguesa de Educação. v. 13, n° 2, 2000 – Universidade do Minho. Braga. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/IndArtRev.jsp?iCveNumRev=1799&iCveEntRev=374>> Acesso em: 18.mai.2007.

AMATO NETO, J. **Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42, mar./abr./ 1995.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – AMA. **Dictionary of marketing terms [on line].** Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/mgdictionary.php?SearchFor=marketing&Seached=1>> ou <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view2851.php>>. Acesso em: 15.mai.2007, 18h48.

ANDERLINI, C. B. P. T. e MARINS, L. V **Fórum Nacional - Ensino superior particular brasileiro: Pedagogia das Incertezas. Competências para administrar Continuidades: Documento de Trabalho.** São Paulo: LJM, 2003.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ARAÚJO, L. C. G. **Organizações, Sistema e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARRUDA, José R. C. **Políticas & Indicadores da Qualidade na Educação Superior**. Rio de Janeiro: Qualymark, 1997.

AXLAND, S. **Looking for a quality education?** Quality Progress, oct.1991.

BABAKUS, E. & BOLLER, G. W. *An empirical assessment of the SERVQUAL scale*. *Journal of Business Research*, v. 24, p. 253-268, 1992.

BACELAR, S. R. B. **Recomendações para implantação de modelo de gestão da qualidade para instituições privadas de ensino superior**. Campinas, 2003, 153f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Faculdade de Engenharia Mecânica.

BARCHIFONTAINE, C. P. Espiritualidade nas empresas. Revista: **O MUNDO DA SAÚDE**. São Paulo: 2007, abr/jun 31, v. 2, p. 301-305, 2007.

BATESON, J. E. G; HOFFMANN, K. D. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BATISTA, F. F. **A gestão da qualidade total na escola (GQTE): novas reflexões** - Brasília: IPEA, 1994 (RI IPEA/CPS, n. 32/94).

_____ et al. **Passos para o Gerenciamento Efetivo de Processos no Setor Público: Aplicações Prática**. Brasília: IPEA, jun.1996 (Texto para Discussão n° 427)

BERRY, L. L. **Descobrendo a Essência do Serviço: Os Nove geradores de Sucesso Sustentável nos Negócios**. Rio de Janeiro: Qualymark, 2001.

BNDES – **Banco do Desenvolvimento de Todos os Brasileiros**. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/clientes/pessoa_juridica.asp>. Acesso em: 01.jun.2007, 15h23.

BOK, D. **Ensino Superior**. Rio de Janeiro: Forense, 1986.

BRASIL. **Comissão Nacional para Reformulação da Educação Superior**. Relatório Final, Brasília, 1985.

BRASIL. **Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Organização da Educação Superior**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/index/php?option=conten&task=category§ionid=1292>. Acesso em: 16 Out.2007, às 17:00.

BROH, R. A. *Managing quality for higher profits*. New York: MacGraw-Hill, 1982.

BUENO, S. F. **Pedagogia sem sujeito: uma visão crítica sobre a qualidade total na educação**. São Paulo, Feusp, 2000. Dissertação (Doutorado em História e Filosofia da Educação). Faculdade de São Paulo – USP.

CARLZON, J. **Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Cop Editora, 1985.

CARMAN, J. M. *Consumer Perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions*. *Journal of Retailing*, v. 66, n.1, p. 33-55, 1990.

CASTRO, C. C.; DIAS, M. C.; PEREIRA, L. L. et al. **Entre a qualidade e a Satisfação: Armadilhas e Oportunidades na Avaliação de Cursos de Administração**. Artigo: XIV ENANGRAD. Identidade do Administrador: Desafios ao Ensino. Foz do Iguaçu, 17-20.ago.2003. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos_enangrad/enangrad_14.asp>. Acesso em: 19.maio.2007 – 15h04.

CHANDLER Jr., A. D. *Strategy and Structure – Chapters in History of Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: ELSEVIER,1999.

CHIAVENATO, I. **EMPREENDEDORISMO: Dando asas ao espírito empreendedor**. 1. ed., São Paulo: Saraiva, 2005.

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas. In: BNDES - Banco do Desenvolvimento de Todos os Brasileiros. Disponível em : <<http://www.bndes.gov.br/estatisticas/setor.asp>>. Acesso em 17.maio.2007 – 18h03.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2006.

CRANDALL, R. Ph.D. **Marketing de Serviços – Para Pessoas Que Odeiam Vender**. São Paulo: Makron Book, 2000.

CUNHA, L. A. **A universidade brasileira nos anos oitenta: sintomas de regressão institucional**. Em Aberto, Brasília, ano 8, n. 43, p. 2 – 9, jul/set. 1989a.

DALLAGNOL, D. M. Aplicação do Código de Defesa do Consumidor aos contratos bancários . **Jus Navigandi**, Teresina, ano 7, n. 60, nov. 2002. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=3438>>. Acesso em: 23 jun. 2007.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F.; CATANI, A. M. Transformações recentes e debates atuais no campo da educação superior no Brasil. In: **Políticas e gestão da educação superior**. São Paulo: Xamã, 2003, p. 17-30.

DURHAM, E. R. **A Educação depois da nova constituição: a universidade e a lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Em aberto, Brasília, n. 43, p. 11-18, jul/set.1989.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

ENGUITA, M. F. O discurso da qualidade e a qualidade do discurso. In: GENTILI, P.; SILVA, T. T. (org). **Neoliberalismo, qualidade Total e Educação: visões críticas**. 5. ed. Petrópolis, 1997, p. 93-110.

FENTON, E. M.; PETTIGREW, A. M. *Theoretical Perspectives on New Forms of Organizing* In PETTIREW, Andrew M. e FENTON, Evelyn M. *The Innovation Organization*. London: Sage, 2000.

FINN, D. W. & LAMB, C. W. *An evaluation of the SEVQUAL scales in retail setting*. *Advances in Consumer Research*, v. 18, p. 483-490, 1991.

FONTANELLA, D.; TAVARES, E.; LEIRIA, J. S. **O lado (des)humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado em Administração) – USP, São Paulo. 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências – Um quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L. O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma discussão Metodológica in FLEURY, Maria T. Leme e FISCHER, Rosa M. et al. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996

FUNADESP - Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular - **Anais do Seminário Gestão de IES: da teoria à prática**. Brasília, 08-10.dez.1999. Disponível em <http://www.funadesp.org.br/images/stories/Docs/Publicacoes/anais_seminario_gestao_do_ies.pdf>. Acesso em: 19.mai.2007 – 17 h.

GADE, C. **Psicologia do Consumidor e da Propaganda**. São Paulo: EPU, 2003.

GALBRAITH, J. *Organization Design*. Reading: Addison-Wesley, 1977.

_____; LAWLER, E. E. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações.** São Paulo: Makron Books, 1995.

GALE, B. T. **Gerenciando o Valor do Cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver.** São Paulo: Editora Pioneira, 1996.

GIANESI, I. G. N. e CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 2006.

GIANGRANDE, V., FIGUEIREDO, J. C. **Cliente tem mais do que razão – a importância do Ombudsman para eficácia empresarial.** São Paulo: Gente, 1997.

GIBSON, J. L., IVANCEVITH, J. M., DONNELLY Jr., J. H. **Organizações, Comportamento, Estrutura e Processos.** São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2006.

GILMORE, H. *Product conformance cost.* Quality Progress, june, 1974.

GOMES FILHO, A. C. **Qualidade: momentos da verdade no serviço de atendimento aos usuários.** Campinas, 2001. 137f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Ciência da Informação) – Departamento de Pós-Graduação em Biblioteconomia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos.** Artigo (RAE – Revista de Administração de Empresas). jan/mar.2000. São Paulo. v. 40, n. 1, p. 6-19.

GONZAGA, J. F. **O comportamento das empresas de grande e médio porte do setor de confecções de Goiânia diante do processo de terceirização.** Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina.

GRAÇA, H. É preciso pensar no futuro agora? FUNADESP - Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular. In: **Anais do Seminário Gestão de IES: da teoria à prática**. Brasília, 08-10.dez.1999. Disponível em <http://www.funadesp.org.br/images/stories/Docs/Publicacoes/anais_seminario_gestao_do_ies.pdf>. Acesso em: 19.mai.2007 – 17 h.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

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

HARMON, F., Artigo: *European to Managers Struggle for Survival*. *European Bussiness*, 1971, p. 14.

HILL, T. *Manufacturing Sratgy: tex and cases*. Burr Ridge: Irwin, 1994.

HOFFMAN, K. D. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa anual de Serviços*. Rio de Janeiro, v. 4, 2002^a. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/concla/>>. Acesso em 14.mai.2007 – 15h31

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). Rio de Janeiro, v. 4, 2002^a. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/concla/>>. Acesso em 14.mai.2007 – 15h31

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/pesquisa/thesaurus/thesaurus.asp?te1=31674>>. Acesso 14.mai.2007 – 20h.

INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMISSION – **IEC**. Disponível em: <<http://www.iec.ch/about/history/>>. Acesso: 05.mai.2007 – 12h58

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – **ISO**. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html#two>>. Acesso: 05.jun.2007 – 12h58

KAPLAN, D. I., RIESER, C. **Qualidade Total na prestação de serviços: como aprimorar as práticas gerenciais adotando a melhoria contínua.** São Paulo: Nobel, 1996.

KARDEC, A.; NASCIF, J. **Manutenção – Função Estratégica.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do Consumidor.** São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 2000.

_____. FOX, K. F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais.** Atlas, 1997.

_____. HAYES, T.; BLOMM P. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros.** São Paulo: Manole, 2002.

_____. Culturas e coalizões. In: GIBSON, Rowan (Org.). **Repensando o futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo.** São Paulo : Makron Books, 1998. p. 130-141.

KUEHN, A.; DAY, R. **Strategy of Product Quality.** Harvard Bussiness Review, nov/dez, 1962.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 1995.

LACOMBE, F. J .M.; HEILBORN, G. L .J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **As empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas.** Petrópolis: Editora Vozes, 1973.

LEIRIA, J. S., SARATT, N. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial.** São Paulo: Editora Gente, 1996.

LEITE, A. P. R. **O Cliente como Fonte de Informações nas empresas, Qualidade em Serviços ao Cliente: Nova Ferramenta Competitiva da Administração.** Artigo (VIII ENANGRAD - Administração em Transformação), vol. II, p. 19 a 21, Niterói: 1997.

LEVINSON, H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal – Os melhores Métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho.** *Harvard Business Review Book.* Rio de Janeiro. Campus: 1997.

LEVITT, T. **A Imaginação de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1990.

LEWIS, G. et al. *Nonroutine decision making. Technical Report, Personnell and Training Programs (Arlington, Va.: Office of Naval Research, 1974), p. 43.* Citado em TURNER, William H. *Courting the prospective student.* In: BARTON JR., David W. (org.) *Marketing higher education.* San Francisco: Jossey-Bass, 1978, p. 24-27).

LIMA, F. O.; TEIXEIRA, P. C. **Direcionamento Estratégico e Gestão de Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

LOBOS, J. **Encantando o cliente externo e interno.** São Paulo: J. Lobos, 1993, 271 p.

LONGO, R. M. J. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação.** Seminário “Gestão da Qualidade em Educação: Em busca da Excelência, 9 -10 nov.1995, Centro de Tecnologia de Gestão Educacional, SENAC – SP. In: IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Texto para Discussão nº 397. Brasília. jan.1996.

LOVELOCK, C. e WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão.** São Paulo: Saraiva, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing.** Porto alegre: Bookman, 2001.

MANES, Juan M. *Marketing para Instituciones Educativas.* Barcelona: Granica, 1997.

MARCONI, Maria de A. e LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAREJÓN, M. A. G. A implantação do Processo de Qualidade: ISSO 9000 em Empresas Educacionais. São Paulo, 2005, 331f. Dissertação (Doutorado em História) - Programa de Pós-Graduação em História Econômica, do Departamento de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.

MARTINS, A. C. P. **Ensino Superior no Brasil: da descoberta aos dias Atuais**. In: Acta Cirúrgica Brasileira. São Paulo, 2002, vol. 17 suppl. 3, p. 4-6.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993, v. 1.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento. Estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MEC – Ministério da Educação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/pdi_sapiens.pdf>. Acesso em 06.mai.2007 – 22h04.

MEISTER, J. **Universidades: nova forma de treinamento dos funcionários ganha força**. Artigo: HSM. São Paulo. v. 5, nov-dez.1997, p. 118-123.

MENDES, S. F. M. Gestão, Planejamento e Avaliação Institucional: a interação necessária. FUNADESP - Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular. In: **Anais do Seminário Gestão de IES: da teoria à prática**. Brasília, 08-10.dez.1999. Disponível em <http://www.funadesp.org.br/images/stories/Docs/Publicacoes/anais_seminario_gestao_do_ies.pdf>. Acesso em: 19.mai.2007 – 17 h.

MIGUEL, P. A. C., SALOMI, G., E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. Artigo: **Revista Produção**. São Paulo, v.14, n.1, 2004, p. 12-30.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA – Código de Defesa do Consumidor (CDC). Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/DPDC/servicos/legislacao/cdc.htm#Título%20I%20-%20Dos%20Direitos%20do%20Consumidor>>. Acesso em: 19.mai.2007 – 18 h.

MÖLLER, C. **A qualidade pelas pessoas**. Artigo: HSM. São Paulo. v. 3, jul-ago.1998, p. 108-111.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, A. F. M. Avaliação institucional da teoria a prática. FUNADESP - Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular. In: **Anais do Seminário Gestão de IES: da teoria à prática**. Brasília, 08-10.dez.1999. Disponível em <http://www.funadesp.org.br/images/stories/Docs/Publicacoes/anais_seminario_gestao_do_ies.pdf>. Acesso em: 19.mai.2007 – 17 h.

NORMANN, R. **Administração de Serviços: Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

NUNES, E.; MARTIGNONI, E.; RIBEIRO, L. M. Economia Política e Regulamentação da Educação superior no Brasil. **Observatório Universitário**. Rio de Janeiro. Documento de Trabalho n. 41, dez.2004.

OLIVEIRA, D. **Sistemas Organizações e Métodos: Uma Abordagem Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVER, R.L. *Cognitive Model of The Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*, *Journal of Marketing Research*, vol. XVII, November 1980, pp. 460-469.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valerie A. & BERRY, Leonar L. *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. *Journal of Marketing*, vol. 49 (4), p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valerie A. & BERRY, Leonar L. *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. *Journal of retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, New York University, Spring, 1988.

PARU - Programa de Avaliação da Reforma Universitária. Disponível em <<http://www.inep.gov.br/superior/provao/sintese/2002/capitulo1.htm>>. Acesso em: 17.maio.2007 – 18h53.

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional. MEC – Ministério da Educação. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/pdi_sapiens.pdf>. Acesso em 17.maio.2007 – 19h.

PLANALTO - **Presidência da República** - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/LEIS/L9394.htm. Acesso em 17.maio.2007 – 21h.

PONTELO, J., CRUZ, L. **Fundamentos em Gestão de Pessoas: um estudo sobre rotinas trabalhistas**. Brasília: [s.n.], 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROCON – Proteção ao Consumidor. Disponível em: http://www.procon.df.gov.br/005/00502001.asp?ttCD_CHAVE=4600. Acesso em: 20.maio.2007 – 21h07.

QSP (Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina). **ISO 9000:2000 Sistemas de gestão da qualidade: guia para a implantação da ISO 9001 em empresas de serviço**. São Paulo, 2003.

REAL, G. C. M. **A Qualidade revelada na Educação Superior: impactos da Política de Avaliação no Brasil**. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

REZENDE, W. Terceirização: a integração acabou? São Paulo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 4. out./dez., 1997.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, L. **O processo de terceirização e a presença de arranjos institucionais distintos na colheita da cana-de-açúcar.** Piracicaba, 2006. Dissertação (Mestrado de Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação da Universidade de São Paulo. Escola superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”.

SAMARA, B. S.; MORSCH, A. A. **Comportamento do Consumidor: conceitos e casos.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, L. M. **Projeto e análise de Processos de Serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca.** Florianópolis, 2000, 137 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção de Universidade Federal de Santa Catarina.

SCHEIN, E. Liderança e cultura organizacional. In DRUCKER, Peter (org). **O líder do futuro.** São Paulo: Futura,1996.

SCHIFFMAN, L. G; KANUK, L. L. **Comportamento do Consumidor.** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SHOSTACK, G. L. *Breaking free from product marketing.* *The Journal of Marketing* [S.1], v. 41, n. 2, 1977.

SKINNER, Wickham. **Muito Chapéu para Pouco Gado: Gestão de Recursos Humanos.** VERIFICAR ??? UNISA

STAKE, Robert E. *The art of case study research.* Newbury Park, CA: Sage Publications, 1995.

TACHIZAWA, T. e ANDRADE, R. O. B. **Gestão de Instituições de Ensino.** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

_____. FERREIRA, V., C. P., FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas – Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TÉBOUL, J. **A Era dos Serviços: Uma Nova Abordagem de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.

TRACY, I. **10 Passos para o Empowerment – Um guia sensato para a gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

TSENG, M. M. ; QINHAI, Ma, C. **Mapping customers' service experience for operations improvement**. *Business Process Management Journal*. UK, v. 5, n. 1, p. 50-64, 1999.

TOALDO, A. M. M. **A Disseminação do Conceito de Marketing nas Maiores Empresas Privadas Industriais do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 1997. 152 p. Dissertação (mestrado) em Administração. Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

TRINDADE, H. (org.). **Universidades em ruínas Na República de Professores**. Petrópolis: Vozes, 2001.

TUCHMAN, B. **The decline of quality**. The New York Times Magazine. Nov. 2, 1980

VALLS, V. M. **Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil: Estabelecimento de um Modelo de Referência Baseado nas Diretrizes da NBR ISO 9001**. São Paulo, 2005. 247 p. Dissertação (doutora em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicação e Artes. Universidade de São Paulo.

VAVRA, T. **Marketing de Relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VEIGA, I. P. A. Escola, currículo e ensino. In: I. P. A. Veiga e M. Helena Cardoso (org). **Escola fundamental: Currículo e ensino**. Campinas: Papirus, 1991.

VOESE, S. B. **Modelo de Controle da Eficiência dos Processos da Gestão Acadêmica para a Melhoria da Performance das Instituições de Educação Superior Privadas**. Florianópolis, 2005. 331 p. Tese (doutorado) em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

XAVIER, A.C. da R. Uma agenda para a melhoria da gestão da qualidade na educação brasileira. — Brasília: IPEA, 1995 (RI IPEA/DPS, n.4/95).

WIENER, N. *Cybernetics*. Cambridge: MIT Press, 1972.

WILD, R. **As novas escolas**. Artigo: HSM, 1997, v. 2, p. 92-98.

WHITELEY, R. **Entusiasmo garantido ou... seu cliente não volta. Cinco estratégias para que sua empresa entre em contato com o cliente e cresça**. Artigo: HSM, set.out-1998, v. 10, p. 116-122.

ZARIFIAN, P. Comunicação e Subjetividade nas Organizações. Organizadores: DAVEL, E.; VERGARA, S. C., In: **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZÜLZKE, M. L. **Abrindo a empresa para o consumidor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

APÊNDICE 1: OPINIÃO DOS DIRETORES

Formulário Estruturado – Gestores

1. Sexo: 1 (F) 2 (M)	2. Cargo: _____
	3. Turno: 1 (manhã) 2 (vespertino) 3 (noite)
	4. Tempo nesta Função: Nesta Instituição: ____ anos ____ meses Em outra empresa: ____ anos ____ meses

QUESTÕES:

5. Quais são os setores sob sua responsabilidade?

R. _____

6. Dos setores indicados, quais são os setores que podem atender alunos?

R. _____

7. Qual é (são) a(s) sua(s) orientação(ões) ao(s) setor(es) que atendem alunos?

R. _____

18. Qual sua opinião sobre os setores que atendem alunos?

R. _____

(continuação) **APÊNDICE 1: OPINIÃO DOS DIRETORES**

INSTRUÇÕES: esta pesquisa objetiva conhecer sua opinião sobre o setor administrativo de atendimento a alunos desta instituição de ensino. Para tanto, em uma escala de "1 a 5", marque com um "x" o seu grau de concordância ou discordância, em cada uma das afirmações abaixo.

	Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Não Discordo Nem Concordo 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5
1. Este setor de atendimento a alunos oferece um serviço de qualidade.					
2. A aparência das instalações deste setor (equipamentos, materiais etc.) e do pessoal envolvido é limpa e agradável.					
3. O pessoal deste setor realiza o serviço corretamente, resolvendo-o na 1a. vez e no prazo prometido.					
4. O pessoal deste setor tem boa vontade para prestar informações e solucionar os problemas com rapidez.					
5. O pessoal deste setor executa e domina o serviço sozinho, sem ajuda de outros ou do supervisor, pois conhece o que faz.					
6. O pessoal deste setor é agradável, simpático e fornece um contato amistoso.					
7. O pessoal deste setor é confiável e tranquilo no contato, garantindo as informações fornecidas, sem efetuar qualquer forma de pressão nos alunos.					
8. O pessoal deste setor pode ser contactado com facilidade, pois os horários e o local de funcionamento são acessíveis.					
9. O pessoal deste setor ouve as solicitações com boa vontade e se comunica de forma clara no esclarecimento de dúvidas dos alunos.					
10. O pessoal deste setor reconhece o aluno como indivíduo, identifica suas necessidade e flexibiliza-se para atender prontamente os seus interesse, em 1o. lugar.					
11. O pessoal deste setor oferece um serviço de acordo com as minhas expectativas.					
Comentários adicionais que julgar necessários: _____					

APÊNDICE 2: OPINIÃO DOS COORDENADORES, SUPERVISORES E AFINS

Formulário Estruturado – Gestores

1. Sexo: 1 (F) 2 (M)	2. Setor: 1 (Estacionamento) 2 (Portaria) 3 (Recepção) 4 (Atendimento a alunos) 5 (Assessoria ao Aluno) 6 (Secretaria) 7 (Tesoraria) 8 (Coordenação / Curso: 1 (CC) 2 (CE) 3 (DI) 4 (FI) 5 (JO) 6 (LE) 7 (MKT) 8 (PE) 9 (PP) 10 (PR) 11 (TU) 9 (Diretoria) 10 (Biblioteca) 11 (Laboratório:) 12 (CIMA) 13 (Xerox) 14 (Cantina) 15 (Loja:) 16 (Cabeleireiro) 17 (Livraria) 18 (Outros:)
3. Turno: 1 (manhã) 2 (vespertino) 3 (noite)	4. Tempo nesta Função: Nesta Instituição: ___anos ___ meses Em outra empresa: ___ anos ___ meses

QUESTÕES:

5. Quais são os serviços prestados por este setor?

R. _____

6. Este setor está diretamente ligado ao atendimento a alunos? ___S ___N

6. Este setor está indiretamente ligado ao atendimento a alunos? ___S ___N

8. Este setor já foi contatado por alunos:

___ nunca ___ raramente ___ esporadicamente ___ freqüentemente ___ sempre

9. Quais são as formas e meios disponíveis neste Setor para atender aos alunos?

R. _____

10. O que é desejado como resultado da prestação de serviço oferecida por este Setor?

R. _____

11. Como são estimados os recursos (pessoal, máquinas etc.) necessários para o atendimento a alunos?

R. _____

12. É efetuado algum tipo de treinamento ao pessoal deste Setor para atender alunos? ___ Sim ___ Não

Em caso afirmativo, qual o método e a freqüência destes treinamentos?

R. _____

13. Frente aos resultados positivos desejados no atendimento a alunos, há alguma política de ação diferenciada (premiação, etc.) ao pessoal envolvido neste Setor? ___S ___N

Por que?

R. _____

(continuação) **APÊNDICE 2: OPINIÃO DOS COORDENADORES, SUPERVISORES E AFINS**

14. As regras instituídas neste Setor podem ser quebradas pelo pessoal para atender alunos? ___ S ___ N

Por que?

R. _____

15. Existe algum método para registrar as solicitações / reclamações dos alunos? ___ S ___ N

Por que?

R. _____

16. O que é feito neste Setor para avaliar as solicitações / reclamações dos alunos?

R. _____

17. Este setor é avaliado por alunos? ___ S ___ N

Em caso positivo, após essa avaliação recebe feed-back? ___ S ___ N

Após esse resultado, são efetivadas ações? ___ S ___ N

Quais?

R. _____

_____**INSTRUÇÕES:** esta pesquisa objetiva conhecer sua opinião sobre o setor administrativo de atendimento a alunos desta instituição de ensino. Para tanto, em uma escala de "1 a 5", marque com um "x" o seu grau de concordância ou discordância, em cada uma das afirmações abaixo.

	Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Não Discordo nem Concordo 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5
1. Este setor de atendimento a alunos oferece um serviço de qualidade.					
2. A aparência das instalações deste setor (equipamentos, materiais etc.) e do pessoal envolvido é limpa e agradável.					
3. O pessoal deste setor realiza o serviço corretamente, resolvendo-o na 1a. vez e no prazo prometido.					
4. O pessoal deste setor tem boa vontade para prestar informações e solucionar os problemas com rapidez.					
5. O pessoal deste setor executa e domina o serviço sozinho, sem ajuda de outros ou do supervisor, pois conhece o que faz.					
6. O pessoal deste setor é agradável, simpático e fornece um contato amistoso.					
7. O pessoal deste setor é confiável e tranquilo no contato, garantindo as informações fornecidas, sem efetuar qualquer forma de pressão nos alunos.					
8. O pessoal deste setor pode ser contactado com facilidade, pois os horários e o local de funcionamento são acessíveis.					
9. O pessoal deste setor ouve as solicitações com boa vontade e se comunica de forma clara no esclarecimento de dúvidas dos alunos.					
10. O pessoal deste setor reconhece o aluno como indivíduo, identifica suas necessidades e flexibiliza-se para atender prontamente os seus interesses, em 1o. lugar.					
11. O pessoal deste setor oferece um serviço de acordo com as minhas expectativas.					
Comentários adicionais que julgar necessários: _____					

APÊNDICE 3: OPINIÃO DOS ALUNOS

Responda com um “X” em cima do número correspondente a resposta certa

1. Sexo: (1) F (2) M	2. Turno: (1) manhã (2) noite	3. Série / ano que esta cursando: (1º) (2º) (3º) (4º) (5º)
--------------------------------	---	--

4. Curso que está fazendo:

(1) Administração (2) Ciências Contábeis (3) Ciências Econômicas (4) Desenho Industrial (5) Engenharia Ambiental (6) Engenharia Produção	(7) Engenharia Química (8) Farmácia (9) Física (Licenciatura) (10) Letras (11) Marketing (12) Matemática (Licenciatura)	(13) Pedagogia (14) Publicidade (15) Química (Bacharelado) (16) Química (Licenciatura) (17) Química Industrial (18) Rádio e TV	FATEC (19) Alimentos Industrializados (20) Cosméticos (21) Gerenciamento Ambiental Indl. (22) Polímeros - Plásticos (23) Rede de Computadores (24) Sistemas de Informação (25) Comunicação Digital - Telecom (26) Gestão Financeira (27) Gestão de Seguros
---	--	---	---

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO:

Nas três páginas seguintes, você encontrará 15 questões referentes a uma pesquisa, cujo objetivo é conhecer sua opinião sobre os diferentes setores administrativos desta instituição, os quais você já teve contato direto com os respectivos funcionários.

Leia cada afirmativa, atentamente. Não “pule” nenhuma questão e responda-as na seqüência em que se encontram no formulário.

Para tanto, em uma escala de “1 a 5”, marque com um “X” o seu grau de concordância, ou discordância, em cada uma das afirmações, escolhendo entre cinco alternativas para cada Setor indicado:

- 1 (um) = discorda totalmente com o que a frase afirma
- 2 (dois) = discorda com o que a frase afirma
- 3 (três) = nem discorda e nem concorda com o que a frase afirma.
- 4 (quatro) = concorda com o que a frase afirma
- 5 (cinco) = concorda totalmente com que a frase afirma

Se não teve contatato com o setor ou está indeciso, indique “não sei”.

Obrigada pela cooperação!

APÊNDICE 3: OPINIÃO DOS ALUNOS (continuação)

5. Os setores abaixo oferecem serviços de atendimento de qualidade.	Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Não Discordo Nem Concordo 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5	NÃO SEI 9	
1 Portaria / Recepção							1
2 Segurança							2
3 Assistência Social							3
4 Centro de Informações a Alunos (CIA)							4
5 Secretária							5
6 Inspetores de alunos							6
7 Coordenação de Curso							7
8 Assistência de Direção							8
9 Diretoria de Unidade							9
10 Biblioteca							10
11 Laboratório de Informática							11
12 Outros Laboratórios							12
13 Setor de Estágios							13
14 Restaurante							14
15 Lojas do Boulevard							15
16 Audiovisual							16
17 Receita Escolar							17
18 Limpeza							18
19 Outros (especificar)							19
Comentários adicionais que julgar necessários: _____							

6. As pessoas dos setores abaixo são agradáveis e as respectivas instalações são asseadas.	Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Não Discordo Nem Concordo 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5	NÃO SEI 9	
1 Portaria / Recepção							1
2 Segurança							2
3 Assistência Social							3
4 Centro de Informações a Alunos (CIA)							4
5 Secretária							5
6 Inspetores de alunos							6
7 Coordenação de Curso							7
8 Assistência de Direção							8
9 Diretoria de Unidade							9
10 Biblioteca							10
11 Laboratório de Informática							11
12 Outros Laboratórios							12
13 Setor de Estágios							13
14 Restaurante							14
15 Lojas do Boulevard							15
16 Audiovisual							16
17 Receita Escolar							17
18 Limpeza							18
19 Outros (especificar)							19
Comentários adicionais que julgar necessários: _____							

7. O pessoal dos setores, abaixo, realiza o serviço correto e pontualmente.	Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Não Discordo Nem Concordo 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5	NÃO SEI 9	
1 Portaria / Recepção							1
2 Segurança							2
3 Assistência Social							3
4 Centro de Informações a Alunos (CIA)							4
5 Secretária							5
6 Inspetores de alunos							6
7 Coordenação de Curso							7
8 Assistência de Direção							8
9 Diretoria de Unidade							9
10 Biblioteca							10
11 Laboratório de Informática							11
12 Outros Laboratórios							12
13 Setor de Estágios							13
14 Restaurante							14
15 Lojas do Boulevard							15
16 Audiovisual							16
17 Receita Escolar							17
18 Limpeza							18
19 Outros (especificar)							19
Comentários adicionais que julgar necessários: _____							

(continuação) **APÊNDICE 3: OPINIÃO DOS ALUNOS** (continuação)

8. O pessoal dos setores abaixo tem boa vontade para prestar informações e/ou solucionar os problemas com rapidez.	Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Não Discordo Nem Concordo 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5	NÃO SEI 9	
1 Portaria / Recepção							1
2 Segurança							2
3 Assistência Social							3
4 Centro de Informações a Alunos (CIA)							4
5 Secretária							5
6 Inspetores de alunos							6
7 Coordenação de Curso							7
8 Assistência de Direção							8
9 Diretoria de Unidade							9
10 Biblioteca							10
11 Laboratório de Informática							11
12 Outros Laboratórios							12
13 Setor de Estágios							13
14 Restaurante							14
15 Lojas do Boulevard							15
16 Audiovisual							16
17 Receita Escolar							17
18 Limpeza							18
19 Outros (especificar)							19
Comentários adicionais que julgar necessários: _____							

9. O pessoal dos setores abaixo sabe executar e domina o serviço sozinho, sem ajuda de outros ou do supervisor, pois conhece o que faz.	Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Não Discordo Nem Concordo 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5	NÃO SEI 9	
1 Portaria / Recepção							1
2 Segurança							2
3 Assistência Social							3
4 Centro de Informações a Alunos (CIA)							4
5 Secretária							5
6 Inspetores de alunos							6
7 Coordenação de Curso							7
8 Assistência de Direção							8
9 Diretoria de Unidade							9
10 Biblioteca							10
11 Laboratório de Informática							11
12 Outros Laboratórios							12
13 Setor de Estágios							13
14 Restaurante							14
15 Lojas do Boulevard							15
16 Audiovisual							16
17 Receita Escolar							17
18 Limpeza							18
19 Outros (especificar)							19
Comentários adicionais que julgar necessários: _____							

10. O pessoal dos setores abaixo mantém com os alunos um contato amistoso, agradável e simpático.	Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Não Discordo Nem Concordo 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5	NÃO SEI 9	
1 Portaria / Recepção							1
2 Segurança							2
3 Assistência Social							3
4 Centro de Informações a Alunos (CIA)							4
5 Secretária							5
6 Inspetores de alunos							6
7 Coordenação de Curso							7
8 Assistência de Direção							8
9 Diretoria de Unidade							9
10 Biblioteca							10
11 Laboratório de Informática							11
12 Outros Laboratórios							12
13 Setor de Estágios							13
14 Restaurante							14
15 Lojas do Boulevard							15
16 Audiovisual							16
17 Receita Escolar							17
18 Limpeza							18
19 Outros (especificar)							19
Comentários adicionais que julgar necessários: _____							

(continuação) **APÊNDICE 3: OPINIÃO DOS ALUNOS** (continuação)

11. O pessoal dos setores abaixo é confiável e tranqüilo no contato, garantindo as informações fornecidas, sem pressionar os alunos.	Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Não Discordo Nem Concordo 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5	NÃO SEI 9	
1 Portaria / Recepção							1
2 Segurança							2
3 Assistência Social							3
4 Centro de Informações a Alunos (CIA)							4
5 Secretária							5
6 Inspetores de alunos							6
7 Coordenação de Curso							7
8 Assistência de Direção							8
9 Diretoria de Unidade							9
10 Biblioteca							10
11 Laboratório de Informática							11
12 Outros Laboratórios							12
13 Setor de Estágios							13
14 Restaurante							14
15 Lojas do Boulevard							15
16 Audiovisual							16
17 Receita Escolar							17
18 Limpeza							18
19 Outros (especificar)							19
Comentários adicionais que julgar necessários: _____							

12. O pessoal dos setores abaixo pode ser contactado com facilidade devido os horários e o local serem acessíveis.	Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Não Discordo Nem Concordo 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5	NÃO SEI 9	
1 Portaria / Recepção							1
2 Segurança							2
3 Assistência Social							3
4 Centro de Informações a Alunos (CIA)							4
5 Secretária							5
6 Inspetores de alunos							6
7 Coordenação de Curso							7
8 Assistência de Direção							8
9 Diretoria de Unidade							9
10 Biblioteca							10
11 Laboratório de Informática							11
12 Outros Laboratórios							12
13 Setor de Estágios							13
14 Restaurante							14
15 Lojas do Boulevard							15
16 Audiovisual							16
17 Receita Escolar							17
18 Limpeza							18
19 Outros (especificar)							19
Comentários adicionais que julgar necessários: _____							

13. O pessoal dos setores abaixo ouve as solicitações com boa vontade e esclarece as dúvidas de forma clara e precisa.	Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Não Discordo Nem Concordo 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5	NÃO SEI 9	
1 Portaria / Recepção							1
2 Segurança							2
3 Assistência Social							3
4 Centro de Informações a Alunos (CIA)							4
5 Secretária							5
6 Inspetores de alunos							6
7 Coordenação de Curso							7
8 Assistência de Direção							8
9 Diretoria de Unidade							9
10 Biblioteca							10
11 Laboratório de Informática							11
12 Outros Laboratórios							12
13 Setor de Estágios							13
14 Restaurante							14
15 Lojas do Boulevard							15
16 Audiovisual							16
17 Receita Escolar							17
18 Limpeza							18
19 Outros (especificar)							19
Comentários adicionais que julgar necessários: _____							

(continuação) **APÊNDICE 3: OPINIÃO DOS ALUNOS**

14. O pessoal dos setores abaixo reconhece as necessidades dos alunos, respeita-os e flexibiliza-se para atender seus interesses, em 1o. lugar.		Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Não Discordo Nem Concordo 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5	NÃO SEI 9
1	Portaria / Recepção						
2	Segurança						
3	Assistência Social						
4	Centro de Informações a Alunos (CIA)						
5	Secretaria						
6	Inspetores de alunos						
7	Coordenação de Curso						
8	Assistência de Direção						
9	Diretoria de Unidade						
10	Biblioteca						
11	Laboratório de Informática						
12	Outros Laboratórios						
13	Setor de Estágios						
14	Restaurante						
15	Lojas do Boulevard						
16	Audiovisual						
17	Receita Escolar						
18	Limpeza						
19	Outros (especificar)						
Comentários adicionais que julgar necessários: _____							

15. Os setores abaixo oferecem serviços que atendem as minhas expectativas.		Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Não Discordo Nem Concordo 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5	NÃO SEI 9
1	Portaria / Recepção						
2	Segurança						
3	Assistência Social						
4	Centro de Informações a Alunos (CIA)						
5	Secretaria						
6	Inspetores de alunos						
7	Coordenação de Curso						
8	Assistência de Direção						
9	Diretoria de Unidade						
10	Biblioteca						
11	Laboratório de Informática						
12	Outros Laboratórios						
13	Setor de Estágios						
14	Restaurante						
15	Lojas do Boulevard						
16	Audiovisual						
17	Receita Escolar						
18	Limpeza						
19	Outros (especificar)						
Comentários adicionais que julgar necessários: _____							

No espaço abaixo, indique outros Setores Administrativos que você teve contato e que não foram relacionados nesta pesquisa. Ao lado de cada Setor que apontar, indique qual foi sua impressão, detalhadamente. Registre também, neste espaço, outros comentários ou sugestões que julgar necessário.

ANEXO 1



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIEnS/MEC**

**Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI
Diretrizes para Elaboração**

I – Introdução

Com a edição da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabelece a Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o Ministério da Educação iniciou um processo de revisão das atribuições e competências da Secretaria de Educação Superior – SESu, da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC, do Conselho Nacional de Educação – CNE e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais – INEP, objetivando consolidar o trabalho realizado e conferir maior eficiência e eficácia aos dispositivos contidos na Lei nº 9.394/96.

No contexto desta revisão, constatou-se a necessidade de introduzir, como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior - IES, o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

O PDI deverá ser apresentado pela instituição na forma de novo processo no Sistema SAPIENS, no momento em que o interessado solicitar ao MEC, por intermédio do Sistema SAPIENS, o credenciamento de Instituição de Educação Superior, ou credenciamento periódico de Instituição de Educação Superior, ou autorização de cursos superiores de graduação, tecnológicos, sequenciais, ou credenciamento de Instituição para a oferta de ensino a distância, ou autorização de cursos fora de sede para as universidades.

Ressalta-se que as Instituições deverão apresentar seus PDI's a cada 5 (cinco) anos, tendo em vista o período de vigência estabelecido pela legislação vigente.

Como dispositivos legais de orientação à elaboração de PDI, destacam-se: Lei Nº 9.394/1996 (LDB), Lei Nº 10.861/2004, Decreto Nº 2.494/1998, Decreto No 3.860/2001, Decreto Nº 4.914/2003, Decreto Nº 5.154/2004, Decreto Nº 5.224/2004 e Decreto Nº 5.225/2004, Portaria MEC Nº 301/1998, Portaria MEC Nº 1.466/2001, Portaria MEC Nº 2.253/2001, Portaria MEC Nº 3.284/2003, Portaria MEC Nº 7/2004, Portaria MEC Nº 2.051/2004, Portaria MEC Nº 3.643/2004, Portaria MEC nº 4.361/2004, Resolução CES/CNE No 2/1998, Resolução CNE/CP No 1/1999, Resolução CES/CNE Nº 1/2001, Resolução CP/CNE Nº 1/2002 (art.7º), Resolução CES/CNE No 10/2002, Parecer CES/CNE Nº 1.070/1999.

Este documento apresenta um roteiro de apoio às Instituições, com o propósito de subsidiar a construção de seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

(continuação) **ANEXO 1**

II – Pressupostos Básicos

Para melhor compreensão das diretrizes propostas, faz-se necessário enunciar alguns pressupostos básicos, a saber:

- Devem integrar os **anexos** ao PDI, os seguintes documentos: **projetos de cursos previstos para o primeiro ano de vigência de PDI; regimento ou estatuto (ou proposta de)**, conforme a natureza da instituição e outros documentos relevantes e complementares ao PDI, que a IES entenda que devam fazer parte do mesmo.
- A construção do PDI deverá se fazer de forma livre, para que a Instituição exercite sua criatividade e liberdade, no processo de sua elaboração. Entretanto, os eixos temáticos constantes das Instruções a seguir, deverão estar presentes, pois serão tomados como referenciais das análises subseqüentes, que se realizarão por comissão designada pela SESu/MEC e SETEC/MEC para este fim.
- O texto do PDI deverá ser conciso e claro, contendo dados e informações relevantes para a análise de mérito da proposta e que permitam também, tanto à IES como ao MEC, identificar e monitorar o cumprimento das metas institucionais estabelecidas.

III – Orientação Geral

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (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 que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

A elaboração do PDI deverá explicitar o modo pelo qual o documento foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes.

É imprescindível, na elaboração do PDI, considerar como princípios, a **clareza** e a **objetividade** do texto, bem como a **coerência**, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a **factibilidade**, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral.

A recomendação do Plano de Desenvolvimento Institucional, não autoriza, por si, as IES a implementar a expansão nele prevista, devendo as mesmas, de acordo com os cronogramas apresentados no PDI, proceder às solicitações que se fazem necessárias, encaminhando seus pedidos, pelo Sistema SAPIENS. O Projeto Pedagógico, incluindo denominação de curso e o perfil proposto, deve ser objeto de avaliação posterior.

Com o objetivo de apoiar as Instituições no trabalho de elaboração do PDI, segue-se um formulário contendo as dimensões que virão a ser analisadas pela SESu/MEC e SETEC/MEC.

(continuação) **ANEXO 1****Eixos Temáticos Essenciais do PDI****1. PERFIL INSTITUCIONAL****1.1. Perfil Institucional**

- Breve Histórico da IES
- Inserção Regional
- Missão
- Finalidades
- Objetivos e Metas (Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma)
- Área (s) de atuação acadêmica
- Responsabilidade Social da IES (Enfatizar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região)
- Políticas de Ensino
- Políticas de Extensão e Pesquisa (Para as IES que propõem desenvolver essas atividades acadêmicas)

2. GESTÃO INSTITUCIONAL**2.1. Organização Administrativa**

- Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico.
- Órgãos Colegiados: atribuições, competências e composição.
- Órgãos de apoio às atividades acadêmicas.
- Autonomia da IES em relação à Mantenedora.
- Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas (mecanismos institucionais de interação com o mundo do trabalho e a prática social).

2.2. Organização e Gestão de Pessoal

- Corpo docente – composição, políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho.
- Cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil existente e pretendido para o período de vigência do PDI.
- Corpo técnico/administrativo – estruturação, políticas de qualificação, plano de carreira e/ou cargos e salários e cronograma de expansão.

2.3. Políticas de atendimento aos discentes

- Formas de acesso, programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas).
- Estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psico-pedagógico).
- Organização estudantil (Espaço para participação e convivência estudantil).
- Acompanhamento dos egressos.

3. ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA**3.1. Organização Didático-Pedagógica**

Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de:

- Perfil do egresso;
- Seleção de conteúdos;
- Princípios metodológicos;
- Processo de avaliação;
- Práticas pedagógicas inovadoras;
- Políticas de estágio, prática profissional e atividades complementares;
- Políticas e práticas de Educação à Distância (para as IES que propõem desenvolver essa modalidade);
- Políticas de educação inclusiva (PNE-Portadores de Necessidades Especiais).

3.2. Oferta de Cursos e Programas (Presenciais e à Distância)

As Instituições, ressalvada a modalidade de ensino a distância, deverão apresentar dados relativos ao número e vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos. Informar ainda a situação atual dos cursos (em funcionamento, em fase de autorização ou de futura solicitação), incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI conforme detalhamento a seguir:

(continuação) **ANEXO 1**

- Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia);
- Seqüenciais (formação específica, complementação de estudos);
- Programas Especiais de Formação Pedagógica;
- Pós-Graduação (*lato sensu*);
- Pós-Graduação (*stricto sensu*);
- Programas de Extensão;
- Programas de Pesquisa;

4. INFRA-ESTRUTURA

- Infra-estrutura física (detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros);
- Infra-estrutura acadêmica (quantificar acervo por área de conhecimento, recursos tecnológicos, áudio visual, rede de computadores, informatização e outros);
- Adequação da infra-estrutura para o atendimento aos portadores de necessidades especiais;
- Estratégias e meios para comunicação interna e externa (explicitar os meios de comunicação utilizados pela IES para atingir a comunidade interna e a sociedade em geral);
- Cronograma de expansão da infra-estrutura para o período de vigência do PDI.

5. ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS

- Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI:
 - Estratégia de gestão econômico-financeira;
 - Planos de investimentos;
 - Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).

6. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

- Projeto de Avaliação e Acompanhamento das atividades acadêmicas de Ensino, Pesquisa e Extensão, Planejamento e Gestão (descrever a metodologia, dimensões e instrumentos a serem utilizados no processo);
- Formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa, incluindo a atuação da Comissão Própria de Avaliação – CPA, em conformidade com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES;
- Formas de utilização dos resultados das avaliações.

7. ANEXOS

- Projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI

Nota: Os projetos dos cursos aqui elencados, para os quais está sendo solicitada autorização de funcionamento, embora integrando o PDI, deverão constituir arquivos específicos anexados em local apropriado, nas Pastas Eletrônicas da Instituição, no sistema SAPIENS/MEC.

SAPIENS/DESUP/SESU/MEC

Dezembro de 2004

ANEXO 2

CARTA-CIRCULAR Nº 64/2002

Rio de Janeiro, 14 de outubro de 2002

Ass.: **Porte das empresas**

O Superintendente da Área de Relacionamento com Instituições Financeiras, no uso de suas atribuições, COMUNICA aos AGENTES FINANCEIROS e ARRENDADORAS que os valores utilizados para a classificação de porte das empresas passam a ser aplicados também para as operações com garantia de risco por conta do Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade - FGPC.

PORTE DAS EMPRESAS

Para efeito de enquadramento nas condições de financiamento de todos os Programas que estabelecem a classificação de porte, deverão ser observadas as seguintes categorias de empresas:

- **Microempresas:** receita operacional bruta anual ou anualizada inferior ou igual a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil Reais);
- **Pequenas Empresas:** receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil Reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil Reais);
- **Médias Empresas:** receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil Reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de Reais);
- **Grandes Empresas:** receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de Reais).

Na hipótese de início de atividades no próprio ano-calendário, os limites acima referidos serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica houver exercido atividade, desconsideradas as frações de meses. Nos casos de empresas em implantação, será considerada a

(continuação) **ANEXO 2**

projeção anual de vendas utilizada no empreendimento, levando-se em conta a capacidade total instalada.

Quando a empresa for controlada por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico, a classificação do porte se dará considerando-se a receita operacional bruta consolidada.

Nas operações com garantia de risco por conta do Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade - FGPC, deverão ser considerados, ainda, os demais critérios de enquadramento no Fundo.

Esta Carta-Circular entra em vigor nesta data, ficando revogadas as Cartas-Circulares nº 35/2001, de 29.08.2001, e nº 54/2002, de 12.09.2002.

José Eduardo de Carvalho Pereira
Superintendente
Área de Relacionamento com Instituições
BNDES