

SIMONE HERING DE QUEIROZ YUNES

***MODELO INTEGRADOR DE
GESTÃO DE PESSOAS E
MARKETING DE RELACIONAMENTO
EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇO:
O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO
DE ENSINO SUPERIOR***

Tese apresentada como requisito à obtenção de grau de Doutor.

Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Prof. Olga Regina Cardoso, Dra.

FLORIANÓPOLIS

2005

SIMONE HERING DE QUEIROZ YUNES

**MODELO INTEGRADOR DE GESTÃO DE PESSOAS E
MARKETING DE RELACIONAMENTO
EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇO:
O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

ESTA TESE FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
“DOUTOR EM ENGENHARIA”
ESPECIALIDADE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E APROVADA EM SUA
FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO.

Prof. EDSON PACHECO PALADINI, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:

Prof. OLGA REGINA CARDOSO, Dra.
Orientadora

Prof. ALEXANDRE LUZ INKOTTE, Dr.

Prof. GRAZIELA DIAS ALPERSTEDT, Dra.

Prof. JANE IARA PEREIRA DA COSTA, Dra.

Prof. MARLI DIAS DE SOUZA PINTO, Dra.

Dedico este trabalho à minha mãe, cujo exemplo de força, coragem e perseverança diante dos mais impressionantes desafios inspirou-me sempre a seguir em frente.

AGRADECIMENTOS

Gostaria sinceramente de agradecer a todos aqueles que com muito incentivo e compreensão, contribuíram para que este trabalho pudesse ser realizado.

- A Deus, na certeza de que Sua mão esteve guiando a minha em cada linha deste trabalho, fazendo-me perceber cada vez mais que “Ele é o meu pastor. Nada me falta. Em verdes pastagens me faz repousar; para fontes tranqüilas me conduz, e restaura minhas forças. Ele me guia por bons caminhos, por causa do Seu nome” (Salmo 22).
- Ao Santiago, pelo seu amor sempre presente que proporcionou alegria e sustentação para que eu pudesse completar esta jornada.
- Aos meus queridos filhos, que suportaram com muita compreensão todos os momentos de ausência e que trouxeram muita luz e ânimo para que eu seguisse adiante.
- À Olga e à Jane, por toda a confiança que sempre depositaram em mim, pela compreensão em todos os momentos, pelas ricas contribuições, pelo exemplo de orientação que pretendo seguir em minha jornada acadêmica.
- Ao Professor Antônio Diomário de Queiroz, excelente pai e orientador, cujas observações foram fundamentais ao desenvolvimento deste trabalho.
- Às Professoras Marli Dias e Miriam Schlickmann, pela efetiva participação, pelo apoio e pelas valiosas contribuições durante todo o desenvolvimento da pesquisa.

- Aos Professores Alexandre Luz Inkotte e Graziela Dias Alperstedt, por prontamente aceitarem participar desta banca de doutorado às vésperas do Natal e pelas excelentes observações que certamente enriqueceram muito a versão final do trabalho.
- Ao Professor Ubiratan Simões Rezende, pelo carinho, orientações e ajuda em todos os momentos.
- Às Professoras Ana Lúcia Dantas e Jane Lecardelli pelas inestimáveis orientações de cunho metodológico.
- À Direção da UNICA, pelo seu apoio irrestrito a esta pesquisa.
- Aos professores, alunos e funcionários da UNICA, na esperança de que este trabalho possa contribuir para melhorar ainda mais a qualidade nos relacionamentos na instituição.
- Aos meus sogros, irmãos, cunhados e sobrinhos, pois o amor e o exemplo da família são os pilares de cada conquista em minha vida.

RESUMO

Esta tese propõe um modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em organizações de serviço. A revisão bibliográfica evidencia os fatores relevantes da Gestão de Pessoas que impactam sobre o Marketing de Relacionamento em organizações de serviço, os quais servem de base para estabelecer as premissas do modelo proposto. Esse modelo identifica as atividades da Gestão de Pessoas orientada para relacionamentos, o perfil do profissional de relacionamentos, os componentes da qualidade nos relacionamentos, a relação entre estas variáveis e o seu impacto na retenção dos clientes. O modelo é testado por meio de estudo de caso do serviço de ensino-aprendizagem em Instituição de Ensino Superior privada. Como resultados, valida-se a relação existente entre as variáveis do modelo, consolida-se o conceito de qualidade no relacionamento e afirma-se a importância de incluir a integração entre disciplinas na Gestão de Pessoas orientada para relacionamentos duradouros em serviços de ensino-aprendizagem nas IES privadas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Marketing de Relacionamento, serviços

ABSTRACT

This thesis proposes a model for integrating Human Resources Management and Relationship Marketing processes. Its bibliographical review points to the relevant factors in Human Resources Management that impact on Relationship Marketing in service organizations. Those factors inform the assumptions upon which the model was construed. The model identifies the activities involved in Human Resources Management that focus on relationships, as well as the profile of the relationship professional and the quality components in relationships. It also demonstrates that the interplay between activities, profile and quality components have an impact on customer retention. The model was tested through a case study: that of a teaching-learning service of a privately owned educational establishment. The results validate the assumed relationship between the foregoing model variables, clarify the concept of quality relationships and evince the importance of integrating the disciplines part of academic curriculum as to allow for a Human Resources Management dynamics capable of furthering stable and enduring inter-action in the teaching-learning services provided by privately owned educational institutions.

Key words: Human Resources Management, Relationship Marketing, services.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA	1
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	9
1.3.1 Relevância	10
1.3.2 Novidade.....	12
1.3.3 Viabilidade	14
1.3.4 Exeqüibilidade	14
1.3.5 Oportunidade.....	18
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
1.5 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES	20
1.6 ESTRUTURA DA TESE	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO	26
2.1.1 Definições e Evolução.....	26
2.1.2 Natureza	32
2.1.3 Aplicabilidade	37
2.1.4 Princípios Fundamentais	43
2.1.5 Benefícios.....	49
2.1.5.1 Benefícios para a Empresa e Acionistas.....	49
2.1.5.2 Benefícios para os Clientes	53
2.1.5.3 Benefícios para os Empregados	56
2.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	59

2.2.1 Definições e Evolução.....	59
2.2.2 O Órgão de Gestão de Pessoas	63
2.2.3 As Atividades de Gestão de Pessoas.....	65
2.2.3.1 Recrutamento e Seleção	67
2.2.3.2 Comunicação.....	70
2.2.3.3 Capacitação	73
2.2.3.4 Motivação	76
2.2.3.5 Gestão do Desempenho.....	83
2.2.4 A Gestão por Competências	87
2.3 SERVIÇOS	91
2.3.1 Definições e Características.....	91
2.3.2 Classificação.....	93
2.3.3 Qualidade em Serviços.....	94
2.4 GESTÃO DE PESSOAS E MARKETING DE RELACIONAMENTO EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇO ...	99
2.4.1 O Impacto da Gestão de Pessoas na Retenção de Clientes	100
2.4.2 As Estratégias de Gestão de Pessoas para o Marketing de Relacionamento	104
2.4.2.1 O Marketing Interno.....	108
2.4.2.2 A Gestão de Pessoas para a Qualidade dos Serviços.....	117
3 PREMISSAS DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS PARA O MARKETING DE	
RELACIONAMENTO EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS	122
3.1 QUALIDADE NOS RELACIONAMENTOS	124
3.2 PROFISSIONAIS ORIENTADOS PARA RELACIONAMENTOS	129
3.2.1 Comprometimento	132
3.2.2 Competência	134
3.2.3 Autonomia.....	135
3.2.4 Retenção	136
3.3 GESTÃO DE PESSOAS ORIENTADA PARA RELACIONAMENTOS	139
3.3.1 Recrutamento e Seleção	141
3.3.2 Comunicação.....	142

3.3.3 Capacitação	145
3.3.4 Motivação	148
3.3.5 Gestão do Desempenho	153
4 METODOLOGIA	162
4.1 A FASE EXPLORATÓRIA.....	165
4.1.1 Objeto de Pesquisa	165
4.1.2 Orientação Filosófica	166
4.1.3 Estrutura Teórica	167
4.1.4 Método de Pesquisa	168
4.2 COLETA DOS DADOS	169
4.2.1 Informantes de Estudo	170
4.2.2 Trabalho de Campo	170
4.3 ANÁLISE DOS DADOS	178
5 MARKETING DE RELACIONAMENTO E GESTÃO DE PESSOAS NAS IES	183
5.1 O CENÁRIO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS	183
5.2 O MARKETING NAS IES	189
5.3 O MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS IES.....	191
5.4 A GESTÃO DE PESSOAS NAS IES	196
6 ESTUDO DE CASO	202
6.1 A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA.....	202
6.2 A GESTÃO DE PESSOAS E O MARKETING DE RELACIONAMENTO NA UNICA.....	204
6.2.1 A Gestão de Pessoas	205
6.2.1.1 Recrutamento e Seleção	211
6.2.1.2 Comunicação.....	213
6.2.1.3 Capacitação	215
6.2.1.4 Motivação	217
6.2.1.5 Gestão de Desempenho	226

6.2.2 O Perfil dos Docentes	230
6.2.2.1 Comprometimento	230
6.2.2.2 Competência	232
6.2.2.3 Autonomia.....	235
6.2.2.4 Retenção.....	237
6.2.3 A Qualidade nos Relacionamentos	241
6.2.4 O Impacto da Gestão de Pessoas na Qualidade nos Relacionamentos	255
6.2.5 O Impacto da Qualidade nos Relacionamentos na Retenção de Alunos	258
6.3 VALIDADE DO MODELO PARA O CASO ESTUDADO.....	263
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	268
7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	268
7.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	273
REFERÊNCIAS	276
APÊNDICES.....	285
APÊNDICE A – GRUPO DE FOCO COM DISCENTES	286
APÊNDICE B – GRUPO DE FOCO COM DOCENTES.....	289
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO JUNTO AOS ALUNOS	294
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO JUNTO AOS PROFESSORES	299
ANEXOS	306
ANEXO A – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	307
ANEXO B – AVALIAÇÕES INSTITUCIONAIS	312
ANEXO C – ÍNDICES DE EVASÃO DE ALUNOS SOCIESC.....	316

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Modelo dos Seis Mercados.....	5
FIGURA 2 - Círculo virtuoso de retenção de clientes e retenção de empregados.....	58
FIGURA 3 - Hierarquia das Necessidades de Maslow e Teoria de Motivação-Higiene de Herzberg	78
FIGURA 4 - Escala de entidades de mercado.....	94
FIGURA 5 - Modelo conceitual da qualidade dos serviços	97
FIGURA 6 - O triângulo do serviço.....	99
FIGURA 7 - Ciclo de Fracasso.....	102
FIGURA 8 - Ciclo de Sucesso.....	104
FIGURA 9 - Pontos essenciais do marketing interno.....	111
FIGURA 10 - Impacto das atividades de marketing interno no marketing externo.....	113
FIGURA 11 - Visão geral do modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em organizações de serviço	123
FIGURA 12 - Modelo integrador dos fatores determinantes de resultados no Marketing de Relacionamento	128
FIGURA 13 - As duas dimensões da qualidade nos relacionamentos	129
FIGURA 14 - As quatro dimensões dos profissionais orientados para relacionamentos	138
FIGURA 15 - Premissas do modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em organizações de serviço	161
FIGURA 16 - Organização administrativa das IES brasileiras	187
FIGURA 17- Avaliação dos docentes sobre a Gestão de Pessoas na UNICA	207
FIGURA 18 - Gestão de Pessoas na visão do docente da UNICA – influência X avaliação	208
FIGURA 19 - Prioridades na Gestão de Pessoas na visão do docente da UNICA.....	210

FIGURA 20 - Grau de influência do recrutamento e seleção de professores na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA	212
FIGURA 21 - Avaliação dos docentes sobre o processo de recrutamento e seleção de professores na UNICA.....	212
FIGURA 22 - Grau de influência do programa de comunicação interna na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA	214
FIGURA 23 - Avaliação dos docentes sobre o programa de comunicação interna na UNICA	215
FIGURA 24 - Grau de influência do treinamento e desenvolvimento de professores na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA	216
FIGURA 25 - Avaliação dos docentes sobre o treinamento e desenvolvimento de professores na UNICA	216
FIGURA 26 - Auto-avaliação dos docentes da UNICA em relação à motivação	219
FIGURA 27 - Auto-avaliação dos docentes da UNICA em relação à intenção em permanecer na instituição	219
FIGURA 28 - Auto-avaliação dos docentes da UNICA em relação à preferência dada à instituição	220
FIGURA 29 - Auto-avaliação dos docentes da UNICA	220
FIGURA 30 - Avaliação dos docentes sobre o clima organizacional na UNICA.....	221
FIGURA 31 - Avaliação dos docentes sobre a política de cargos e salários na UNICA	222
FIGURA 32 - Avaliação dos docentes sobre o valor da remuneração na UNICA	222
FIGURA 33 - Avaliação dos docentes sobre o reconhecimento de professores na UNICA.....	223
FIGURA 34 - Grau de influência do reconhecimento pelo desenvolvimento do trabalho na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA	223
FIGURA 35 - Grau de influência da política de cargos e salários na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA	224

FIGURA 36 - Grau de influência do valor da remuneração na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA.....	224
FIGURA 37- Grau de influência do clima organizacional na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA	225
FIGURA 38 - Grau de influência do acompanhamento e avaliação do desempenho dos professores na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA	229
FIGURA 39 - Avaliação dos docentes sobre o acompanhamento e avaliação de professores na UNICA.....	229
FIGURA 40 - Auto-avaliação dos docentes da UNICA em relação ao comprometimento.....	231
FIGURA 41 - Auto-avaliação dos docentes da UNICA em relação à competência.....	234
FIGURA 42 - Avaliação dos docentes sobre a autonomia conferida aos professores na UNICA.....	236
FIGURA 43 - Grau de influência da autonomia conferida a professores na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA	237
FIGURA 44 - Evolução histórica dos índices de rotatividade da UNICA.....	237
FIGURA 45 - Permanência de professores por semestre na UNICA	238
FIGURA 46 - Evolução histórica dos índices de professor por turma na UNICA	239
FIGURA 47 - Grau de influência do nível de rotatividade de professores na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA	240
FIGURA 48 - Avaliação dos docentes sobre o nível de rotatividade de professores na UNICA.....	240
FIGURA 49 - Qualidade de ensino-aprendizagem na visão do docente da UNICA	252
FIGURA 50 - Influência da Gestão de Pessoas na qualidade do ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA	258
FIGURA 51 - Evolução histórica da média de alunos/turma na UNICA.....	259
FIGURA 52- Modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em IES privadas	267

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Evoluções nas definições e natureza do Marketing de Relacionamento.....	36
QUADRO 2 - Aplicabilidade do Marketing de Transação e do Marketing de Relacionamento	43
QUADRO 3 - Diferenças entre Marketing de Transação e Marketing de Relacionamento	45
QUADRO 4 - Comparação entre os valores da organização burocrática e os da organização de serviços e relacionamentos.....	46
QUADRO 5 - Os três níveis do Marketing de Relacionamento	55
QUADRO 6 - Comparação entre recursos humanos e parceiros estratégicos.....	61
QUADRO 7 - Fontes de recrutamento	68
QUADRO 8 - Grandes correntes históricas da motivação dos trabalhadores	81
QUADRO 9 - Diferenças entre serviços e bens físicos	92
QUADRO 10 - Componentes da qualidade dos serviços internos	120
QUADRO 11 - Fatores que a literatura aponta como relevantes à Gestão de Pessoas para o Marketing de Relacionamento em organizações de serviço	121
QUADRO 12 - Fatores relevantes da Gestão de Pessoas para o Marketing de Relacionamento	159
QUADRO 13 - Plano de coleta de dados	174

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Gestão de Pessoas na visão do docente da UNICA – Influência X Avaliação	208
TABELA 2 - Prioridades de Gestão de Pessoas na visão do docente da UNICA	209
TABELA 3 - Categorias de respostas identificadas para professores que se destacaram positivamente	245
TABELA 4 - Razões apontadas para professores que se destacaram positivamente.....	245
TABELA 5 - Categorias de respostas identificadas para professores que se destacaram negativamente	246
TABELA 6 - Razões apontadas para professores que se destacaram negativamente	247
TABELA 7- Ocorrências de evasão de alunos na SOCIESC – jun/05 a ago/05	260

1 INTRODUÇÃO

1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

Em um ambiente caracterizado por acirrada concorrência e mudanças cada vez mais velozes em todos os setores, as organizações estão em busca de soluções que permitam a geração de resultados de longo prazo.

Nesse contexto, não é mais suficiente conquistar o cliente com a oferta de produtos adequados, é preciso adotar estratégias para manter sua fidelidade à organização. No atual mercado competitivo e complexo,

o que é consideravelmente mais difícil [...] é manter os clientes comprando regularmente uma marca ou serviço. Dados os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Portanto, a retenção de clientes é de longe mais importante do que a atração de clientes (VAVRA, 1993, p. 3).

Estudos comprovam que existe uma relação direta entre tempo de retenção do cliente e ganhos de lucratividade (BOLTON, 1998; GRANT e SCHLESINGER, 1995; OLIVER, 1999; REICHHELD, 1993).

Pequenos incrementos nas taxas de retenção podem implicar em efeitos dramáticos nos lucros de uma empresa, pois o custo de retenção de um cliente atual é menor do que o de conquistar um novo cliente, e além disso os clientes fiéis tendem a comprar mais do que novos clientes, e há ganhos de eficiência em tratar com clientes atuais ao invés de tratar com novos clientes (BOLTON, 1998, p. 46).

Tendo em vista essa relação é que “empresas inteligentes, hoje em dia, não se vêem como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos. Não querem apenas

gerar uma carteira de clientes, mas serem ‘donas’ desses clientes para sempre” (KOTLER, 1999, p. 163).

A ênfase na retenção de clientes tem uma série de importantes implicações para a administração de uma organização e, de maneira particular, para a definição de sua abordagem de marketing.

Graças ao incremento da interdependência, uma proporção cada vez maior de transações mundialmente realizadas está sendo feita através de relacionamentos de longa duração entre fornecedores e clientes. [...] Os clientes querem empresas que sejam capazes de manter suas promessas. Os tempos do *caso de uma só noite* já passaram. O casamento é necessário e mais conveniente. Os produtos tornaram-se muito complexos e a repetição de negociações é difícil e muito dispendiosa. Sob estas condições, o sucesso do marketing é transformado na inevitabilidade do relacionamento. E o que era interface se transforma em interdependência (LEVITT, 1994, p. 44, grifo do autor).

Na busca de uma estratégia efetiva para a retenção de clientes na organização surge o Marketing de Relacionamento, um “processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria” (GORDON, 1998, p. 31). O Marketing de Relacionamento busca gerar benefícios tanto para o cliente quanto para a organização, ou seja, visa à “criação de valor, satisfação e lealdade junto ao cliente, o que garante a lucratividade crescente no longo prazo” (PECK et al, 1999, p. 6).

Enquanto o marketing tradicional, também chamado de Marketing de Transação, direciona-se para a conquista de clientes, o Marketing de Relacionamento foca-se na retenção de clientes (BERRY, 1983; GRÖNROOS, 1997; PAYNE et al, 1995). Segundo Ribeiro, Grisi e Saliby (1999, p. 32, grifo do autor), “o *Marketing* de Relacionamento enfatiza principalmente a necessidade de um relacionamento em longo prazo com o mercado, em

detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes”.

É preciso considerar, no entanto, que a opção entre Marketing de Transação ou Marketing de Relacionamento deve ser feita, na organização, a partir de uma avaliação das vantagens e desvantagens de cada abordagem sob a ótica dos seus produtos e clientes, considerando quais os custos envolvidos e quais os retornos possíveis (GORDON, 1998; GRÖNROOS, 1997; JACKSON, 1998). Muito embora existam fortes argumentos a favor do Marketing de Relacionamento, existem situações em que ele não é viável para a organização ou não é desejável para os clientes (BERRY, 1995; STONE e WOODCOCK, 1998).

Particularmente beneficiadas pelo Marketing de Relacionamento são as organizações prestadoras de serviço (BERRY, 1983; GRÖNROOS, 1997), caracterizadas pela possibilidade de um contato próximo com os clientes, criação de valor mútuo e por situações de alto envolvimento psicológico e social entre empresa e cliente (HORWITZ e NEVILLE, 1996; SCHNEIDER e BOWEN, 1993).

Nas situações em que é aplicável, o Marketing de Relacionamento só se torna efetivo caso a empresa consiga gerenciar a hierarquia contato-transação-relacionamento (STONE e WOODCOCK, 1998). O objetivo é que um cliente potencial se torne um experimentador, estabelecendo uma primeira transação, sinta-se satisfeito, efetue novas transações bem-sucedidas e passe a manter um relacionamento duradouro com a empresa, de modo a se tornar dela um cliente regular e, numa escala de vínculo maior, um defensor (GORDON, 1998).

A oferta contínua de valor ao cliente só é possível a partir de um planejamento e de um alinhamento organizacional que permitam uma adequada e consistente infra-estrutura de apoio. Stone e Woodcock (1998, p. 35) salientam que

a maioria dos gerentes concorda que, a longo prazo, um relacionamento estreito com os clientes é importante para o sucesso. Mas, a curto prazo, as suas estruturas organizacionais, controles de processos, procedimentos e necessidades operacionais freqüentemente geram conflitos entre você e os seus clientes. O segredo do marketing de relacionamento competitivo não se encontra, portanto, nos programas que tratam apenas da interface imediata entre os seus clientes e a sua organização. [...] Sua habilidade de atender às necessidades de relacionamento dos clientes depende de vários fatores.

Estes autores apontam os seguintes fatores a serem gerenciados para o sucesso do Marketing de Relacionamento: objetivos, estratégias, políticas e planos de ação, processos e procedimentos, recursos, pessoal, planejamento, sistemas, monitoração de indicadores de desempenho. Nesta mesma linha, Gordon (1998, p. 26) afirma que, uma vez que “muitos clientes querem uma associação com um horizonte temporal mais amplo, o profissional de marketing precisará, primeiramente, desenvolver um apoio interno para criar um relacionamento durável com os clientes em benefício de ambos, fornecedor e cliente”. Este autor identifica oito componentes do Marketing de Relacionamento que devem ser simultaneamente gerenciados pela organização: cultura e valores, liderança, estratégia, estrutura, pessoal, tecnologia, conhecimento e percepção, processos.

Peck et al (1999) ampliam essas propostas, considerando a importância do bom gerenciamento de todos os relacionamentos mantidos pela organização que possam influenciar na satisfação do cliente, e apresentam um Modelo de Seis Mercados que contribuem, direta ou indiretamente, para o sucesso do Marketing de Relacionamento, conforme ilustra a figura 1:

- mercado de clientes;
- mercado de referências (pessoas ou grupos que servem de fontes de informação sobre o bem ou serviço, podendo dar boas ou ruins referências sobre o negócio);

- mercado de influências (pessoas ou grupos que podem ter um impacto positivo ou negativo sobre as atividades de uma organização, como por exemplo, mídia e ambientalistas);
- mercado de fornecedores;
- mercado de recrutamento (potenciais empregados da organização além das entidades que possam ter acesso a eles) e
- mercado interno (equipe de colaboradores da organização).

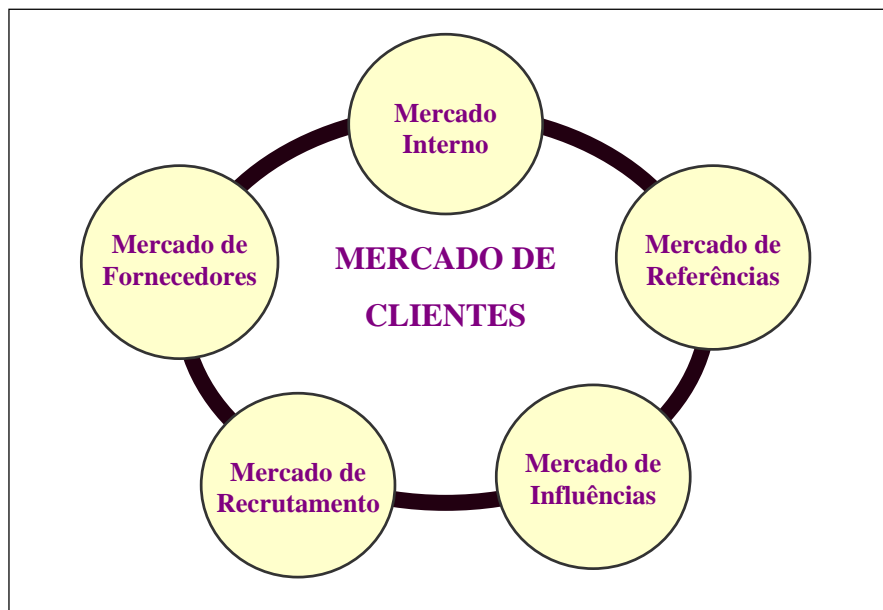


FIGURA 1- Modelo dos Seis Mercados

Fonte: Peck et al (1999)

No Modelo de Seis Mercados, destaca-se, para os fins deste trabalho, o mercado interno, que diz respeito à equipe de colaboradores da organização, cujo desempenho é crucial para o sucesso de uma estratégia de Marketing de Relacionamento. Para Gordon (1998, p. 308), “o funcionário é essencial para o Marketing de Relacionamento, pois, sem seu compromisso, a iniciativa fracassará”. McKenna (1992) ressalta que todos os empregados

precisam estar no negócio de construir relacionamentos com clientes. Na visão de Stone e Woodcock (1998, p. 36), os funcionários “contribuem muito para o Marketing de Relacionamento. Se eles forem designados, gerenciados ou treinados de forma errônea, o efeito deles sobre o relacionamento com o cliente pode ser devastador”.

Em organizações prestadoras de serviço, foco do presente trabalho, o papel humano merece destaque especial na construção e manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes (BERRY e PARASURAMAN, 1992; CLARK, 1997; SCHNEIDER e BOWEN, 1993). Isto se dá em virtude da

proximidade física e psicológica que existe entre empregados e clientes. Serviços são freqüentemente realizados face-a-face, com o serviço sendo produzido e consumido simultaneamente. [...] Organizações de serviço, ao contrário de típicas organizações manufatureiras, possuem apenas uma fina e permeável fronteira entre elas e seus clientes. [...] Uma vez que empregados e clientes freqüentemente trabalham juntos, observam-se mutuamente e interagem, aquilo que os empregados vivenciam em seu trabalho é transmitido aos clientes (SCHNEIDER e BOWEN, 1993, p. 39-40).

Na visão de Berry e Parasuraman (1992, p. 201),

uma empresa de serviços só pode ser tão boa quanto seu pessoal. Um serviço é um desempenho, e normalmente é difícil separar o desempenho da pessoa. Se o pessoal não satisfaz as expectativas dos clientes, o serviço também não o faz. Investir na qualidade do pessoal numa empresa de serviços significa investir na qualidade do produto.

Diehl (2004, p. 194-195) reforça esta idéia ao afirmar que

organizações de serviço dependem freqüentemente de pessoal de ‘linha de frente’. Mesmo naquelas em que a maior parte do valor é adicionado nos bastidores, o desempenho das pessoas é importante para a percepção global do cliente sobre o serviço. [...] Sendo o processo de serviços em geral, bastante dependente das pessoas, deve se ter uma consideração especial por este aspecto.

É preciso ressaltar, entretanto, que não apenas as pessoas em contato direto com o cliente possuem um importante papel no Marketing de Relacionamento. A literatura

demonstra que é essencial que todos os empregados, independente de sua posição na estrutura organizacional, ou de seu contato efetivo com os clientes, estejam engajados na construção e manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes. Segundo Schneider e Bowen (1993, p. 40), “o clima ou cultura da organização deve enfatizar a qualidade dos serviços em toda a organização, não apenas para aqueles empregados em contato com os clientes”.

Um dos aspectos relevantes a se considerar para o sucesso do Marketing de Relacionamento em organizações de serviço, pois, é a eficácia no gerenciamento das pessoas na organização. Schneider e Bowen (1993, p. 40, grifo do autor) atestam que serviços são

intangíveis e clientes estão ‘próximos’ da organização. Portanto, a chave para administrar a experiência dos clientes em relação à qualidade dos serviços é administrar a experiência dos empregados em relação à sua própria organização. E quando se trata de administrar experiências dos empregados no trabalho, *a administração de recursos humanos é crucial.*

Gestão de Pessoas é a abordagem que atualmente tem substituído a tradicional Administração de Recursos Humanos (ARH). Segundo Gil (2001, p. 23), em função dos diversos desafios tanto de natureza ambiental quanto de natureza organizacional que as empresas vêm sofrendo, a partir da década de oitenta do século XX surgiram “vários questionamentos à forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações”. Dentre as várias críticas, destaca-se justamente a que diz respeito à maneira como os trabalhadores são tradicionalmente considerados pela organização.

Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. Conseqüentemente, tendem a ser consideradas parte do patrimônio da organização. Propõem, então, os críticos que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como tais, passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência (GIL, 2001, p. 23).

Verifica-se, portanto, uma evolução para “uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designada principalmente como Gestão de Pessoas, embora também se fale em Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano, Gestão do Capital Intelectual, etc.” (GIL, 2001, p. 24).

Outro aspecto importante que caracteriza a Gestão de Pessoas e a diferencia da tradicional ARH é sua orientação estratégica (FISCHER, 2002; MARRAS, 2000; TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001; PICARELLI, 2002). O foco da Gestão de Pessoas passa a ser o alinhamento entre as competências humanas e as estratégias da organização.

No conceito de recursos humanos, a contratação e o desenvolvimento das pessoas têm como principal objetivo atender às necessidades de determinadas áreas ou processos de trabalho. [...] Já o conceito de capital humano indica ser fundamental que haja um alinhamento inteligente entre as estratégias da empresa e as estratégias da área de administração de pessoas. Com esse entendimento, a organização consegue identificar os conhecimentos e perfis desejados em seu corpo de profissionais para que as estratégias de negócio sejam alcançadas (PICARELLI, 2002, p. 217).

Em suma, pode-se afirmar que a equipe de colaboradores de uma empresa é fundamental ao sucesso do Marketing de Relacionamento, sobretudo em organizações de serviço, onde clientes e empregados interagem no processo produtivo. A Gestão de Pessoas é a abordagem que vem ao encontro do modelo necessário ao Marketing de Relacionamento, uma vez que visa ao relacionamento estratégico entre clientes e empregados – considerados como parceiros, para assegurar a adaptabilidade da organização, a oferta contínua de valor ao cliente e, por consequência, sua retenção.

A partir do cenário evidenciado, a pergunta norteadora do presente estudo busca responder: “Como integrar a Gestão de Pessoas e o Marketing de Relacionamento em organizações de serviço?”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em organizações de serviço.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar um arcabouço teórico integrando as temáticas Marketing de Relacionamento, Gestão de Pessoas e organizações de serviços.
- b) Evidenciar os fatores relevantes da Gestão de Pessoas que impactam sobre o Marketing de Relacionamento em organizações de serviço.
- c) Estabelecer as premissas do modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em organizações de serviço.
- d) Avaliar os fatores evidenciados a partir de um estudo de caso em uma organização de serviço.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Segundo Roesch (1999, p. 99), “justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto! Esta seção é importante porque, por um lado, obriga o autor a refletir sobre sua proposta de maneira abrangente e, por outro, o faz situar-se na problemática”.

Para Lakatos e Marconi (1991), justifica-se o problema de pesquisa através da análise de sua valoração: relevância, novidade, viabilidade, exequibilidade e oportunidade. A seguir, serão apresentados os aspectos mencionados e sua relação com a escolha do tema e a motivação para o trabalho.

1.3.1 Relevância

“É sempre importante melhorar uma prática ou política, e este é evidentemente o propósito dos métodos e técnicas” na pesquisa das organizações (ROESCH, 1999, p. 100).

Dentro do campo da Engenharia de Produção, o problema apresenta sua relevância na medida em que visa a contribuir para a melhoria do desempenho organizacional objetivando um alcance de melhores resultados.

Segundo Slack et al (1997, p. 30), a “administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços”, e possui três papéis fundamentais: apoio à estratégia empresarial, implementadora da estratégia organizacional e impulsionadora da estratégia empresarial. Delineia-se, portanto, como importante objetivo da Engenharia de Produção a racionalização dos processos produtivos, buscando a implementação de estratégias para aumentar a competitividade da empresa.

Sabe-se que a competitividade de uma organização está relacionada ao melhor desempenho que apresenta em seus mercados, isto é, a uma geração de resultados de negócios melhores que os concorrentes.

O Marketing de Relacionamento permite à empresa a geração e manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes. Segundo Gordon (1998, prefácio), “um

relacionamento [...] fornece à empresa rendimentos a longo prazo e baixos riscos e a oportunidade de aumentar tanto o rendimento quanto o lucro de diversas maneiras”. Isto acontece uma vez que o Marketing de Relacionamento procura identificar os clientes mais valiosos para a empresa e neles focar seus esforços, construindo junto com eles, continuamente, valores estratégicos que tragam benefícios para ambas as partes. Clientes que são valorizados e têm suas necessidades individuais atendidas tornam-se fiéis e garantem o resultado da organização.

Entretanto, conforme salientado anteriormente, para que o Marketing de Relacionamento possa efetivamente atingir seus objetivos de construir e manter relacionamentos duradouros e lucrativos com os clientes, é necessário um esforço sincronizado de toda a organização, ou melhor, é necessário o funcionamento adequado de toda uma infra-estrutura orientada para a construção e manutenção de relacionamentos (GORDON, 1998; PECK et al, 1999; STONE e WOODCOCK, 1998). Um aspecto relevante desta infra-estrutura diz respeito à Gestão das Pessoas. Existe um consenso entre os autores da área de que as pessoas envolvidas nos processos organizacionais são essenciais ao sucesso do Marketing de Relacionamento (GORDON, 1998; GUMMESSON, 2002; PECK et al, 1999; STONE e WOODCOCK, 1998). Em organizações de serviços, o papel dos empregados na construção e manutenção de relacionamentos parece ainda mais crucial, em função da proximidade entre empregados e clientes (BERRY e PARASURAMAN, 1992; CLARK, 1997; SCHNEIDER e BOWEN, 1993).

Uma eficiente e eficaz Gestão das Pessoas com foco na construção e manutenção de relacionamentos parece, portanto, de fundamental importância para o Marketing de Relacionamento em organizações de serviço e, conforme salienta Grönroos (1990a, p. 9),

“isso requer, entre outras coisas, que as tradicionais barreiras entre marketing e pessoal, enquanto funções organizacionais e disciplinas acadêmicas sejam desafiadas e, se necessário, derrubadas”.

Quanto à decisão em focar o estudo nas organizações de serviço, sabe-se que

o setor de serviços vem apresentando nas últimas décadas níveis de crescimento muito mais acelerados do que os demais setores econômicos. Essa expansão tem sido determinada por múltiplos fatores, tais como mudanças nas preferências dos consumidores, alterações na legislação, criação de novos regulamentos e sobretudo avanços científicos e tecnológicos, que acabaram por provocar a extinção de muitos empregos industriais, bem como mudanças nas formas de organização e gestão das empresas. E tudo indica que essa tendência irá acentuar-se ainda mais nos próximos anos. O desempenho das atividades relacionadas ao setor de serviços requer profissionais com mais elevados níveis de capacitação técnica do que os dos demais setores (GIL, 2001, p. 35).

Diante dos argumentos expostos, justifica-se, pois, a relevância de desenvolver uma abordagem para a Gestão de Pessoas como fator de competitividade no Marketing de Relacionamento em organizações de serviço, dentro do campo de investigação da Engenharia de Produção.

1.3.2 Novidade

Para Lakatos e Marconi (1991, p. 160), a novidade está na adequação do problema “ao estado atual da evolução científica”.

Apesar de os primeiros estudos sobre Marketing de Relacionamento remontarem ao início dos anos oitenta, com os trabalhos de Leonard B. Berry (1983), apenas na década de noventa esta abordagem começou a ganhar espaço junto às organizações, aos profissionais de marketing e aos meios acadêmicos. Até hoje, não existe uma base conceitual concisa sobre o tema (BERRY, 1995, 2002; HARKER, 1999).

O próprio termo CRM, que tem sido amplamente utilizado para designar esta abordagem, dá margem a dois tipos de interpretações: Marketing de Relacionamento com o Cliente - *Customer Relationship Marketing* ou Gestão do Relacionamento com o Cliente - *Customer Relationship Management*, o primeiro sendo entendido como a elaboração e utilização de estratégias de marketing para os relacionamentos com os clientes, e o segundo envolvendo o gerenciamento da infra-estrutura organizacional para o foco no relacionamento com os clientes. Segundo Stone, Starkey e Williams (2002, p. 378), “infelizmente, não existem definições operacionais comumente aceitas para Marketing de Relacionamento ou CRM e com tantas definições diferentes, não é de surpreender que haja tanta confusão”.

A falta de consistência na definição de Marketing de Relacionamento por acadêmicos é enfatizada ainda por Barnes e Howlett (1998), os quais consideram que há ainda mais inconsistência na maneira como o conceito tem sido aplicado na prática.

No Brasil, têm sido cada vez mais utilizadas as ferramentas do CRM, ou melhor, os pacotes de software que servem como apoio para o Marketing de Relacionamento. Entretanto, nem sempre o Marketing de Relacionamento é tratado como estratégia de marketing ou como abordagem gerencial.

Conforme salienta Gummesson (2002, p. 38),

aqueles que começam a explorar e implementar as técnicas do marketing de relacionamento freqüentemente não estão suficientemente familiarizados com seus fundamentos e seu paradigma. Além disso, marketing de relacionamento é sufocado pelo tradicional paradigma da administração de marketing, e as técnicas utilizadas na implementação do marketing de relacionamento são freqüentemente mais fundamentadas nos valores da administração de marketing do que nos valores do marketing de relacionamento.

No que diz respeito à Gestão de Pessoas para o Marketing de Relacionamento, pouco tem sido escrito sobre o assunto, e as abordagens existentes, como o Mercado Interno de Peck

et al (1999) pouco trazem de novidade em relação às tradicionais concepções de Administração de Recursos Humanos. Conforme salienta Clark (1997, p. 296),

a noção de que a retenção de clientes e lucratividade estão correlacionadas é bem aceita. O que talvez tem sido menos compreendido são os fatores genéricos que afetam a retenção de clientes e, em particular, o papel que os relacionamentos entre clientes e empregados desempenham na determinação dos níveis de satisfação e retenção de clientes.

É neste contexto, portanto, que se justifica o problema em termos de novidade.

1.3.3 Viabilidade

Para Lakatos e Marconi (1991, p. 160), o problema torna-se viável uma vez que “pode ser eficazmente resolvido através da pesquisa”.

Roesch (1999) apresenta os seguintes fatores relacionados à viabilidade do projeto: acesso às fontes de informações ou dados, disponibilidade de tempo para execução do projeto, custo, disponibilidade de bibliografia e de orientação.

Uma vez que a pesquisadora dispôs de tempo e recursos para execução da pesquisa, que contou com privilegiada orientação sobre o tema, e que obteve acesso à mais atualizada bibliografia sobre o assunto no país e no exterior, tornou-se viável o projeto.

1.3.4 Exeqüibilidade

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 160), a exeqüibilidade do problema relaciona-se com a possibilidade de se “chegar a uma conclusão válida”.

A validade da pesquisa está estreitamente relacionada com a adequada utilização de método científico. A pesquisa em questão, de caráter quanti-qualitativo, apresenta a subjetividade presente na pesquisa qualitativa, a qual requer critérios claros de validação dos resultados obtidos. Segundo Triviños (1987, p. 170),

os resultados, para que tenham valor científico, devem reunir certas condições. A coerência, a consistência, a originalidade e a objetividade (não a objetividade), por um lado, constituindo os aspectos do critério interno da verdade e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo, devem estar presentes no trabalho do pesquisador que pretende apresentar contribuições científicas às ciências humanas.

Para Merriam (1998, p. 151), “o rigor na pesquisa qualitativa deriva da presença do pesquisador, da natureza da interação entre pesquisador e participantes, da triangulação dos dados, da interpretação das percepções e de uma rica e detalhada descrição”. A autora apresenta quatro aspectos que devem ser cuidadosamente observados pelo pesquisador qualitativo para que o resultado de sua investigação possa gozar de credibilidade pela comunidade científica:

a) **Validade interna:** os achados da pesquisa conseguem capturar com fidelidade a realidade? A questão que se apresenta na pesquisa qualitativa é que

a realidade é holística, multidimensional e sempre em mutação; não é um fenômeno fixo e objetivo que possa ser observado e medido como na pesquisa quantitativa. (...) O que está sendo observado são as construções que as pessoas fazem da realidade – como eles compreendem o mundo (MERRIAM, 1998, p. 202).

Para conseguir captar da maneira mais fidedigna possível esta realidade construída, Merriam (1998, p. 204) sugere seis estratégias:

- Triangulação: utilizar múltiplas fontes de dados e métodos para confirmar os resultados.
- Checagem com os pesquisados: perguntar aos pesquisados se os resultados são plausíveis.

- Observação de longo-termo: repetir as observações sobre o mesmo fenômeno.
 - Exame externo: pedir para colegas fazerem comentários sobre os resultados, à medida que eles emergem.
 - Modo participativo de pesquisa: envolver participantes em todas as fases da pesquisa, desde o projeto até a elaboração do relatório final.
 - *Biases* do pesquisador: detalhar e esclarecer, na pesquisa, as suposições, os pressupostos, a orientação teórica que norteiam o pesquisador.
- b) **Validade Externa:** os resultados da pesquisa são passíveis de generalização? Este é um dos aspectos que mais tem sido debatido em relação à pesquisa qualitativa, uma vez que nesta abordagem não existe a preocupação com amostragem probabilística que permita uma generalização estatística para todo o universo de pesquisa. A preocupação do pesquisador é em estudar com profundidade os significados dos fenômenos. Ao invés da generalização estatística própria das pesquisas quantitativas, Merriam (1998, p. 209) apresenta quatro alternativas desenvolvidas por diversos autores para a generalização na abordagem qualitativa:
- Hipóteses de trabalho: o estudo deveria propor algumas hipóteses que poderão servir de guia para outras situações.
 - Generalidades concretas: a busca do pesquisador qualitativo não deve ser por generalidades abstratas, mas por generalidades concretas, que são obtidas através da comparação de um estudo feito em detalhes com outros estudos feitos em detalhe do mesmo fenômeno.

- Generalização naturalística: buscar padrões nas pesquisas, que possam ser aplicados em contextos similares.
 - Aplicabilidade para o leitor ou usuário: cabe ao leitor ou usuário da pesquisa perguntar-se: “o que existe nesta pesquisa que eu posso aplicar em minha situação particular, e o que eu claramente não posso aplicar?”.
- c) **Confiabilidade:** se o estudo for repetido, ele irá apresentar os mesmos resultados? Nas ciências sociais, esta é uma questão problemática, uma vez que o comportamento humano nunca é estático.

A pesquisa qualitativa não é conduzida para que leis do comportamento humano sejam isoladas. Pesquisadores buscam descrever e explicar o mundo da forma como aqueles que vivem no mundo o experienciam. Desde que há muitas interpretações sobre o que acontece, não há como determinar medidas que se repitam nem como estabelecer confiabilidade no sentido tradicional. (...) Isto, entretanto, não invalida os resultados do estudo. Muitas interpretações do mesmo dado podem ser feitas e todas permanecem válidas até que sejam diretamente refutadas por uma nova evidência (MERRIAM, 1998, p. 205).

Nas pesquisas qualitativas, a questão não é poder repetir os mesmos achados, mas buscar resultados consistentes com os dados coletados. Para tanto, Merriam (1998, p. 206) sugere três técnicas:

- Posicionamento do investigador: o investigador deve explicar detalhadamente as suposições e teoria que norteiam o estudo, seu posicionamento em relação ao grupo que está sendo estudado, a base para a seleção de informantes e a descrição deles, e o contexto social em que os dados são coletados.
- Triangulação: utilizar múltiplos métodos de coleta e análise dos dados.

- Auditoria: pedir para auditores de pesquisas seguirem o rastro do pesquisador para verificar a autenticidade da pesquisa.
- d) **Ética:** o posicionamento ético deve acompanhar o pesquisador em todas as etapas da investigação, especialmente em relação à coleta dos dados e disseminação dos resultados. A preocupação com os direitos e interesses da organização ou pessoas pesquisadas deve estar presente durante toda a pesquisa. Num bom pesquisador devem destacar-se valores que lhe permitam discernir o que é correto em todas as situações e etapas de sua pesquisa.

Norteadas pelos princípios e recomendações apresentados, a presente pesquisa foi realizada observando os critérios de rigor científico buscando, pois, desencadear em uma conclusão válida.

1.3.5 Oportunidade

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 160), o problema é considerado oportuno se procura “atender a interesses particulares e gerais”.

O interesse pelo tema surgiu a partir da experiência profissional da pesquisadora em Marketing de Relacionamento e em gerenciamento de pessoas, bem como de sua atuação como investigadora e professora na área de Gestão de Pessoas.

Durante o período em que a pesquisadora atuou, sucessivamente, como consultora de sistemas de qualidade, coordenadora de programa de qualidade e fundadora e coordenadora

de uma Central de Relacionamento com o Cliente, teve a oportunidade de trabalhar, embora de maneira bastante empírica, com Marketing de Relacionamento.

O interesse pela área de Gestão de Pessoas motivou a pesquisadora a desenvolver sua dissertação de mestrado com o tema “Motivação dos Quadros Operacionais para a Qualidade sob o enfoque da Liderança Situacional”, bem como a lecionar as seguintes disciplinas em faculdades de Administração: Administração de Recursos Humanos, Gestão Operacional e Estratégica de Pessoal, Gerenciamento de Equipes, Funções Administrativas.

Diante de tais interesses particulares, e estando o tema em questão dentro da linha de pesquisa da professora orientadora no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, considerou-se o problema oportuno.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa quanti-qualitativa, delineado com base numa orientação fenomenológica/interpretativa, buscando compreender a dinâmica do processo de Gestão de Pessoas no Marketing de Relacionamento em organizações de serviço.

Partiu-se de uma pesquisa bibliográfica que permitiu identificar o que é qualidade no relacionamento com o cliente e culminou na elaboração das premissas de um modelo integrador da Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em organizações de serviço.

Tais premissas serviram de marco teórico para o planejamento e elaboração da pesquisa de campo, cujo propósito foi testar a teoria apresentada e consolidar o modelo proposto.

Para a pesquisa de campo, utilizou-se o estudo de caso, o qual se caracteriza como método de investigação qualitativa, com enfoque exploratório e descritivo. Tendo em vista a complexidade e subjetividade da questão pesquisada, optou-se por uma análise em profundidade de um único caso. Com base na Escala de Entidades de Mercado de Horwitz e Neville (1996) que identifica um *continuum* de serviços, optou-se pelo estudo do serviço de ensino, o qual se situa no extremo Dominante Intangível, isto é, serviço “puro”. Foi selecionada como unidade de pesquisa uma Instituição de Ensino Superior privada de Florianópolis à qual a pesquisadora possuía facilidade de acesso.

Para a coleta de dados, foram utilizadas técnicas essencialmente qualitativas como observação participante, grupos de foco, entrevistas e pesquisa documental, bem como a técnica quantitativa de questionários. A análise dos dados esteve baseada na estratégia de proposições teóricas de Yin (2005).

1.5 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES

Um primeiro aspecto a ser considerado é que a Gestão de Pessoas não é o único fator a impactar na qualidade dos relacionamentos com os clientes e sua retenção. Conforme exposto anteriormente, a qualidade dos relacionamentos e a retenção de clientes dependem de um planejamento e alinhamento organizacional que permitam uma adequada e consistente infraestrutura de apoio (GORDON, 1998; PECK et al, 1999; STONE e WOODCOCK, 1998). Uma organização empenhada em implementar o Marketing de Relacionamento, buscando a

excelência na qualidade dos relacionamentos e altos índices de retenção de clientes precisa adotar uma abordagem sistêmica e integradora. Referindo-se a um modelo proposto para avaliar a performance de organizações em relação ao CRM, Stone, Starkey e Williams (2002, p. 380) escrevem:

uma boa administração de clientes requer organizações e unidades de negócio que utilizem 'sistemas pensantes' e integrem todos os elementos do modelo. Entretanto, na prática é possível encontrar muito poucas empresas que conseguem administrar isso eficazmente. Tratar os elementos do modelo como entidades separadas não irá produzir resultados satisfatórios.

No que diz respeito à Gestão de Pessoas, a pesquisa foi delimitada em algumas atividades consideradas essenciais: recrutamento e seleção, capacitação, comunicação, motivação e gestão de desempenho, deixando de fora outros aspectos que podem também causar um impacto no desempenho dos colaboradores para o Marketing de Relacionamento, tais como estrutura organizacional e cultura organizacional.

Como limitações da pesquisa pode-se apontar aquelas inerentes à utilização de uma abordagem essencialmente qualitativa. Não foi objetivo da pesquisa quantificar o impacto da Gestão de Pessoas na qualidade do relacionamento com o cliente, nem quantificar o impacto da qualidade do relacionamento na retenção de clientes em organizações de serviço. O que se buscou foi evidenciar os fatores relevantes da Gestão de Pessoas que impactam na qualidade do relacionamento com o cliente e sua retenção.

Apesar da crescente utilização e aceitação dos métodos qualitativos nas pesquisas em ciências sociais, muitas restrições continuam existindo por meio da comunidade científica em relação a esta abordagem. Muitos cientistas sociais acusam a pesquisa qualitativa de não apresentar padrões de objetividade, rigor e controle científico, já que não possui testes adequados de validade e fidedignidade, assim como não produz generalizações que visem à

construção de um conjunto de leis do comportamento humano. Outra crítica diz respeito à falta de regras de procedimento rigorosas para guiar as atividades de coleta de dados, o que pode dar margem para que o *bias* do pesquisador venha a modelar os dados que coleta, os quais, portanto, não poderiam ser usados como evidência científica (GOLDENBERG, 1997).

Embora haja uma tendência dos pesquisadores contemporâneos resistirem aos métodos qualitativos pela sua pouca “cientificidade”, muitos pesquisadores sociais insistem em utilizá-los. Segundo Becker (1994, p. 20-21), “as pessoas que fazem pesquisa sociológica muitas vezes aceitam e até mesmo defendem a tendência geral dos metodólogos de demandarem métodos mais ‘rigorosos’. Porém, elas não aceitam a recomendação implícita de não fazer o que não pode ser feito desse modo rigoroso”. Segundo Minayo (1994, p. 10) a ciência, em seu enfoque tradicional, positivista, é apenas uma expressão da busca do ser humano pela verdade, e não é exclusiva, nem conclusiva, nem definitiva. À medida que a “tradição de pesquisa” (KNELLER, 1980) da pesquisa qualitativa no campo das ciências sociais tem se consolidado, seu valor científico também tem se afirmado nas mais diversas comunidades científicas. Segundo Godoy (1995b, p. 21), “hoje em dia a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes”.

Apesar de suas limitações e necessidade de refinamento, o método qualitativo de pesquisa apresenta possibilidades concretas para o desenvolvimento do conhecimento científico no ramo das ciências sociais. Para a pesquisa das organizações, é uma alternativa importante, pois é apropriada para responder a questões fundamentais que preocupam os investigadores desta área. Conforme exposto no item 1.3.4, critérios cuidadosos de validade

interna, validade externa, confiabilidade e ética devem ser adotados para garantir o rigor na pesquisa qualitativa.

Em relação à utilização do método do estudo de caso, algumas limitações devem ser apontadas. A primeira delas diz respeito à dificuldade de generalização.

Tais estudos têm, por si mesmos, um caráter ‘particularizante’ e seu poder de generalização é limitado na medida em que a validade de suas conclusões permanece contingente. Essas conclusões não se revelam necessariamente corretas em outros casos, mesmo semelhantes, e fontes de diferenças distintas das contidas no caso escapam inteiramente à análise. [...] Entretanto, apesar destas limitações evidentes, esse gênero de caso visa ultrapassar o particular e autoriza certas generalizações empíricas, fundadas numa ‘indução amplificadora’ [...]. Mas a generalização de um caso para uma classe de outros ou para todos os outros possíveis permanece submetida ao princípio da ‘validade transitória até novas informações’ (BRUYNE, 1991, p. 227).

Nesta mesma linha, Yin (2005, p. 29-30) afirma que

os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações e universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma ‘amostragem’, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Cabe salientar que o objetivo, na abordagem qualitativa, não é a mensuração nem a generalização estatística, mas a compreensão profunda dos significados existentes nos fenômenos sociais. Assim, as considerações apresentadas sobre o impacto da Gestão de Pessoas na qualidade do relacionamento com o cliente e sua retenção em organizações de serviço são passíveis apenas de generalização naturalística, isto é, padrões que possam ser aplicados em contextos similares (MERRIAM, 1998). Caberá, portanto, aos leitores ou usuários da pesquisa identificarem os aspectos de aplicabilidade para sua situação particular.

Finalmente, é preciso ressaltar que, como em qualquer trabalho científico, os resultados obtidos através da análise dos dados nas pesquisas qualitativas possuem um caráter histórico. Conforme Gomes (1994, p. 79), “o produto final da análise de uma pesquisa, por

mais brilhante que seja, deve ser sempre encarado de forma provisória e aproximativa. (...) Em se tratando de ciência, as afirmações podem superar conclusões prévias a elas e podem ser superadas por outras afirmações futuras”.

1.6 ESTRUTURA DA TESE

O presente trabalho é desenvolvido ao longo de sete etapas. Neste primeiro capítulo, faz-se uma introdução do assunto, sendo apresentados a exposição do tema e problema, objetivos geral e específicos, justificativas, breve síntese dos procedimentos metodológicos, delimitações e limitações do trabalho.

No capítulo segundo, é desenvolvida a fundamentação teórica elaborada sobre Marketing de Relacionamento, Gestão de Pessoas e organizações de serviço, a qual serve de embasamento à elaboração das premissas de um modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento, apresentadas no capítulo terceiro.

No quarto capítulo é explicitada a metodologia adotada na pesquisa, sendo apresentadas, de maneira detalhada, as fases exploratória, de coleta e de análise dos dados.

Uma vez que o estudo de caso foi realizado em uma Instituição de Ensino Superior privada, o capítulo quinto é destinado a contextualizar este setor, apresentando uma breve caracterização sobre Marketing de Relacionamento e Gestão de Pessoas em Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras.

No capítulo sexto, são descritos, analisados e interpretados os principais resultados decorrentes do estudo de caso realizado sobre o serviço de ensino-aprendizagem na IES escolhida.

Como última etapa, são apresentadas, no capítulo sétimo, as considerações finais e recomendações resultantes dos desenvolvimentos teórico e prático sobre a questão da integração entre Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em organizações de serviço.

Agregam-se, ainda, ao trabalho, as referências utilizadas e os apêndices e anexos, estes últimos contendo as descrições detalhadas dos instrumentos de coleta e dos dados coletados na pesquisa de campo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

2.1.1 Definições e Evolução

O termo Marketing de Relacionamento surgiu pela primeira vez na literatura em 1983, quando Leonard L. Berry apresentou um artigo intitulado “Marketing de Relacionamento” na *American Marketing Association’s Services Marketing Conference*. Neste artigo, Berry (1983, p. 25) define o Marketing de Relacionamento como aquele destinado a “atrair, manter e – em organizações de multi-serviços – ampliar relações com clientes”. Ele direcionou o Marketing de Relacionamento para o setor de serviços e procurou enfatizar a idéia de que a atração de clientes deveria ser vista somente como um passo intermediário no processo de marketing, o qual deveria se preocupar também em solidificar os relacionamentos, transformar clientes indiferentes em fiéis e servi-los. Em 1995, Berry (p. 236) evidencia que “até recentemente, o foco do marketing era em conquistar clientes. Formalmente, marketing para assegurar a lealdade de clientes existentes não era uma prioridade para a maioria dos negócios nem um interesse de pesquisa para acadêmicos de marketing”.

Apesar do conceito ter surgido nos anos oitenta, o interesse em Marketing de Relacionamento emergiu apenas na década de noventa, influenciado principalmente pelo amadurecimento da literatura em marketing de serviços, pelo reconhecimento dos benefícios do Marketing de Relacionamento para empresas e clientes e pelos rápidos avanços na tecnologia de informação (BERRY, 2002). Surgiram, então, várias definições de Marketing

de Relacionamento, a maioria delas ressaltando o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos de longo prazo com clientes.

McKenna (1992, p. 4-5) tratou o Marketing de Relacionamento como um novo marketing, destinado a

integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre a empresa e o cliente. [...] É uma mudança fundamental no papel e objetivo do marketing: da manipulação do cliente à verdadeira participação do cliente; do dizer e vender a comunicar e partilhar conhecimentos; do último lugar ao campeão em credibilidade entre as empresas.

Vavra (1993, p. 40-41), por outro lado, tratou o Marketing de Relacionamento como um processo de pós-marketing, destinado a

proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos clientes.

No decorrer dos anos noventa, a literatura evoluiu no sentido de ampliar o âmbito do Marketing de Relacionamento. Os autores passaram a inserir em seu escopo todas as formas de relacionamento de uma organização e não apenas os relacionamentos com clientes. Neste sentido, Morgan e Hunt (1994, p. 22) afirmam: “o marketing de relacionamento refere-se a todas atividades de marketing dirigidas para estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas”. Estes autores apresentam dez categorias de relacionamentos: (1) com fornecedores; (2) com prestadores de serviço; (3) alianças estratégicas com concorrentes; (4) com entidades não-lucrativas; (5) parcerias para pesquisa e desenvolvimento; (6) com clientes; (7) parcerias de trabalho, como em canais de distribuição; (8) trocas entre departamentos funcionais; (9) com empregados; (10) trocas entre subsidiárias, divisões ou unidades estratégicas de negócio.

Nesta mesma linha, Grönroos (1990, p. 5) afirma “marketing de relacionamento é identificar, estabelecer, manter, ampliar relacionamentos lucrativos com clientes e outros interessados, de forma que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam encontrados; e isto é feito através de troca mútua e cumprimento de promessas”.

Considerando a importância do bom gerenciamento de todos os relacionamentos que influenciam na satisfação do cliente, Peck et al (1999) elaboraram o Modelo de Seis Mercados: mercado de clientes, mercado de referências, mercado de influências, mercado de fornecedores, mercado de recrutamento e mercado interno, conforme apresentado na introdução deste trabalho.

Indo além, Gummesson (1999) apresentou a abordagem dos 30 Rs, descrevendo trinta potenciais tipos de relacionamentos que exercem influência no comportamento do mercado. Tal abordagem conferiu ao Marketing de Relacionamento um caráter ainda mais sistêmico, uma vez que o inseriu dentro de um contexto social e de uma administração abrangente. Ele sugere que os administradores precisam estabelecer o *mix* de relacionamentos essencial ao sucesso da organização, uma vez que nem todos os relacionamentos são importantes para todas as organizações todo o tempo.

O Marketing de Relacionamento Total é o marketing baseado em relacionamentos, redes e interações, reconhecendo que marketing está envolvido no gerenciamento total das redes da organização de vendas, mercado e sociedade. Está direcionado para relacionamentos ganha-ganha de longo prazo com clientes individuais, e o valor é mutuamente gerado entre as partes envolvidas (GUMMESSON, 1999, p. 24, grifo do autor).

Referindo-se a estes avanços no âmbito do Marketing de Relacionamento, Berry (2002, p. 76), em seu artigo “Marketing de Relacionamento em Serviços – perspectivas de 1983 e 2000”, escreve: “eu ampliei minha visão sobre o escopo do marketing de relacionamento no decorrer do tempo, mas mantenho minha crença de que o objetivo final de

relacionamentos com outros que não consumidores é estreitar relacionamentos com consumidores”.

Outro aspecto do Marketing de Relacionamento que ganhou força no decorrer do tempo foi a idéia de customização, isto é, a segmentação dos clientes em base individual. Apresentada em 1983 por Berry como uma das estratégias do Marketing de Relacionamento, a customização foi especialmente beneficiada pelos grandes avanços da tecnologia de informação, e passou a ser um aspecto fundamental nas abordagens de autores como Stone e Woodcock (1998) e Gordon (1998).

O marketing de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para: identificar seus clientes de forma individual e nominal, criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações e administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa (STONE e WOODCOCK, 1998, p. 3).

Gordon (1998, p. 32) salienta ainda, para o sucesso do Marketing de Relacionamento, a necessidade de um planejamento e alinhamento de todos os processos de negócio, comunicações, tecnologia e pessoal, além da construção de uma cadeia de relacionamentos.

Marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e *criação de novos valores* com clientes individuais e o *compartilhamento de seus benefícios* durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional (GORDON, 1998, p. 31, grifo do autor).

No final da década de noventa, alguns autores começaram a se referir ao Marketing de Relacionamento como CRM – *Customer Relationship Management*, ou seja, Gestão do Relacionamento com o Cliente, determinados, em geral, a ampliar o foco para o aspecto gerencial necessário à implementação de uma estratégia de relacionamento com o cliente. Segundo Swift (2001, p. 12, grifo do autor), “*Gerência de Relacionamento com Clientes é*

uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade”. Galbreath e Rogers (1999, p. 162) definem CRM como “atividades que um negócio desenvolve para identificar, classificar, adquirir, desenvolver e reter clientes cada vez mais fiéis e lucrativos, através da entrega do produto ou serviço correto, para o cliente correto, através do canal correto, no tempo correto e com o custo correto”.

Buttle (apud STONE, STARKEY e WILLIAMS, 2002, p. 378), afirma que “o termo gestão do relacionamento com o cliente (CRM) está se tornando terminologia padrão, substituindo o marketing de relacionamento, que tem sido amplamente percebido como um termo limitado”.

Às vezes, uma empresa usará “gerenciamento do relacionamento com o cliente” porque ela não quer transmitir a idéia que logo se associa à palavra “marketing”. Em outros casos, por exemplo no setor de organizações governamentais, marketing não é uma disciplina totalmente aceita, de forma que a expressão gerenciamento do relacionamento [...] é preferida. Alguns argumentam que o marketing de relacionamento enfoca o uso de técnicas específicas de marketing, enquanto o gerenciamento do relacionamento com o cliente descreve como toda a organização funciona junto ao cliente (STONE e WOODCOCK, 1998, p. 4).

Entretanto, pelo fato de não haver acordo na definição de CRM (LAW, LAU e WONG, 2003; STONE, STARKEY e WILLIAMS, 2002) e na definição de Marketing de Relacionamento (BERRY, 1995, 2002; BARNES e HOWLETT, 1998; HARKER, 1999) e também de o termo CRM ter sido amplamente associado a um pacote de software ou a uma mera solução tecnológica (STONE, STARKEY e WILLIAMS, 2002), muitos autores relutam em abandonar o tradicional termo Marketing de Relacionamento. Alguns preferem uma terminologia alternativa, como é o caso de Stone, Starkey e Williams (2002, p. 379), que sugerem o termo CM – *Customer Management*, ou seja, Gestão do Cliente, justificando esta

denominação “não apenas pela confusão existente sobre os termos mas porque em alguns casos um relacionamento pode não ser nem desejado nem apropriado”.

Gestão do cliente (CM) envolve: encontrar os clientes certos (aqueles com valor atual e futuro aceitável), conhecê-los (como indivíduos ou grupos), aumentar o valor deles (se apropriado) e manter seus negócios da maneira mais eficiente e eficaz possível (STONE, STARKEY e WILLIAMS, 2002, p. 379).

No decorrer de duas décadas, evoluiu o interesse em Marketing de Relacionamento, surgiram várias definições sobre o termo e alguns autores até lhe sugeriram outras denominações. Numa tentativa de estabelecer áreas de “comum acordo” entre os autores e construir um definição geral sobre Marketing de Relacionamento, Harker (1999), utilizando a metodologia de análise de conteúdo, analisou diversas definições sobre o termo, estabeleceu sete categorias conceituais e concluiu que a definição que melhor abrange tais categorias, e portanto, teria maior aceitabilidade no meio acadêmico seria a de Grönroos (1990, p. 5):

Marketing de relacionamento é identificar, estabelecer, manter, ampliar relacionamentos lucrativos com clientes e outros interessados, de forma que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam encontrados; e isto é feito através de troca mútua e cumprimento de promessas. Tais relacionamentos são usualmente mas não necessariamente de longo-termo.

A partir de sua pesquisa, Harker (1999, p. 17) sugere que “uma organização empenhada em proativamente criar, desenvolver e manter trocas comprometidas, interativas e lucrativas com clientes (parceiros) selecionados, a longo prazo, está engajada em marketing de relacionamento”.

Com base na pesquisa de Harker (1999) tomar-se-á como conceito norteador deste trabalho o conceito de Grönroos (1990) para Marketing de Relacionamento. Optou-se por manter o termo Marketing de Relacionamento em função de sua aceitação e utilização no meio acadêmico. Convém ressaltar, entretanto, que a perspectiva adotada é de gestão de relacionamento com o cliente. Neste sentido, entende-se que o Marketing de Relacionamento

envolve não apenas as técnicas e processos de marketing, mas a estratégia e os processos organizacionais necessários para que seja possível identificar, estabelecer, manter, ampliar relacionamentos lucrativos com clientes e outros interessados.

2.1.2 Natureza

Da mesma forma que existem diferenças nas definições de Marketing de Relacionamento, existem controvérsias na literatura quanto à sua natureza. Enquanto alguns autores situam-no como apenas mais uma novidade da atual administração de marketing, outros autores descrevem-no como um paradigma totalmente novo em marketing, ou ainda como uma abordagem sistêmica de administração.

Existe uma discussão conceitual sobre marketing de relacionamento. Alguns argumentam que é um velho conceito já incorporado em escolas de marketing existentes, e portanto não necessita de uma identidade separada; outros sugerem que ele se sobrepõe a tantos domínios do marketing (marketing de serviços, de redes, global e direto) que não necessita de uma identidade separada. Outros ainda acreditam que marketing de relacionamento é sinônimo de marketing direto e então é mais apropriado para marketing B2B e marketing de serviços (SHETH e PARVATIYAR, 2002, p. 10).

No início dos anos noventa, Vavra (1993, p. 33) referiu-se ao Marketing de Relacionamento como um pós-marketing, “porque aplica princípios de marketing aos clientes após eles terem comprado bens ou serviços de uma empresa”. Mais recentemente, entretanto, os autores parecem concordar em atribuir ao Marketing de Relacionamento um enfoque mais abrangente.

Gordon (1998, p. 41) afirma que “o marketing de relacionamento não é simplesmente uma parte superficial do marketing. É uma disciplina inteiramente nova que oferece aos profissionais de marketing oportunidades para romper limites e criar novos valores para sua empresa, seus clientes e seus acionistas”. Gordon (1998, p. 33) ressalta ainda que o Marketing

de Relacionamento implica em uma reavaliação dos 4 Ps do marketing: produto, preço, promoção e praça/distribuição. O *produto* passa a ser resultado de um processo de colaboração entre cliente e empresa, “compreende uma agregação de vantagens individuais em cuja escolha ou planejamento os clientes tomaram parte” (GORDON, 1998, p. 36). O *preço* reflete as escolhas feitas e o valor criado a partir das escolhas do cliente, dando a ele uma “oportunidade de participar da negociação” (GORDON, 1998, p. 36). A tecnologia é utilizada para que a *promoção* seja feita de maneira interativa e personalizada. A *distribuição* deixa de ser um canal e passa a ser “um posicionamento, que dá aos clientes escolhas em relação ao local no qual eles especificarão, comprarão, receberão, instalarão, consertarão e devolverão componentes individuais dos produtos e serviços” (GORDON, 1998, p. 38).

Grönroos (1997) enfatiza, por outro lado, que o Marketing de Relacionamento deve ser encarado como uma abordagem totalmente diferente, que vai muito além de uma reavaliação dos tradicionais 4 Ps do marketing, e deve ser integrado à estratégia da empresa. Ele chama de marketing interativo aos efeitos das interações dos clientes com pessoas, tecnologias e sistemas da organização.

Para uma empresa que aplica uma estratégia de relacionamento, o marketing mix em geral torna-se muito restritivo. [...] No marketing de relacionamento, o marketing interativo torna-se a parte dominante da função de marketing. Certamente os elementos do marketing mix são importantes também, mas num grau muito menor e meramente de suporte às atividades do marketing interativo (GRÖNROOS, 1997, p. 329-330).

Esta idéia é reforçada por Reichheld (1993, p. 64), o qual afirma que “um sistema de alta fidelidade de clientes não pode ser apenas acrescentado à organização, mas deve ser integrado à sua estratégia básica de negócios”.

O Marketing de Relacionamento é entendido por Berry (2002, p. 73) como uma

filosofia, não apenas uma estratégia, um modo de pensar sobre clientes, marketing e criação de valor, não apenas um conjunto de técnicas, ferramentas e táticas. Marketing de relacionamento é holístico, a soma de partes integradas que impulsionam as competências de marketing da organização.

Bretzke (2000, p. 10) também se refere ao Marketing de Relacionamento como uma filosofia empresarial, afirmando que

o diálogo e a construção de relacionamentos estáveis e duradouros com os clientes surgem como resposta ao desafio imposto ao marketing pelas mudanças no ambiente competitivo, no comportamento do consumidor e, principalmente, pela expectativa de como deseja ser 'atendido'. O marketing, portanto, deixa de ser uma função e torna-se uma filosofia empresarial de como fazer negócios. Nesse contexto, surge o conceito de marketing de relacionamento.

Alguns autores apresentam o Marketing de Relacionamento como um novo paradigma em marketing. Para Grönroos (1997, p. 328), “marketing de relacionamento ainda está em sua infância [...], porém estabeleceu-se como um paradigma em formação para o moderno marketing industrial e marketing de serviços”. Sheth e Parvatiyar (2002, p. 3), escrevem: “marketing de relacionamento, ao menos na prática, é reconhecido como a maior mudança de paradigma em marketing”. Estes autores, entretanto, situam o Marketing de Relacionamento como um campo de conhecimento em marketing que precisa evoluir para uma nova disciplina em marketing.

Gummesson (2002), em seu enfoque sistêmico, apresenta o conceito de Marketing de Relacionamento Total, situando-o como um novo paradigma em marketing que se confunde com uma nova abordagem de administração.

Marketing de relacionamento e aplicações como CRM nunca irão ultrapassar os limites de técnicas se forem tratados como apenas mais uma novidade da tradicional administração de marketing. Marketing de Relacionamento Total proporciona uma visão sistêmica baseada em relacionamentos, redes e interações. Isto requer uma abordagem de administração que transcende os limites de marketing e vendas. É aparente que as duas teorias de marketing que se desenvolveram durante os últimos vinte e cinco anos – marketing de serviços e redes B:B – também são teorias de administração. As teorias não relacionadas a marketing que contribuíram para o marketing de relacionamento total – TQM, organizações de rede, *balanced scorecard* e capital intelectual – oferecem *insights* para o marketing de relacionamento a partir de uma perspectiva sistêmica e integrada [...] Esperamos que as sementes do marketing de relacionamento total que estão atualmente crescendo irão produzir plantas que representem novas mentes e um novo paradigma em marketing (GUMMESSON, 2002, p. 54).

Gummesson ressalta, desta maneira, o caráter evolutivo do Marketing de Relacionamento. De uma visão restrita no início dos anos noventa, ganhou, no decorrer desta década e início do novo milênio, um *status* de uma nova filosofia ou paradigma de marketing, ou ainda, de uma nova abordagem de administração. Entretanto, referindo-se à grande variedade de definições sobre o assunto, Harker (1999, p. 15) conclui que “marketing de relacionamento como paradigma permanecerá incompleto até que seus conceitos chave tenham sido identificados e compreendidos”. Sheth e Pervatiyar (2002, p. 15) escrevem: “marketing de relacionamento irá se tornar uma disciplina respeitada, autônoma e distinta em marketing? Nossa crença é que certamente tem potencial; desejamos que isto aconteça, pois o marketing irá se beneficiar muito com isto”. O quadro 1 apresenta uma síntese da evolução nas definições e natureza do Marketing de Relacionamento.

AUTOR/ANO	OBJETIVOS	FOCO (Âmbito/Alcance)	MEIOS	NATUREZA
BERRY (1983)	Atrair, manter e ampliar relações.	Clientes.		Filosofia empresarial.
GRÖNROOS (1990)	Identificar, estabelecer, manter e ampliar relações lucrativas.	Clientes e outros interessados.	Troca mútua e cumprimento de promessas.	Nova abordagem de marketing.
McKENNA (1992)	Construir e sustentar infra-estrutura dos relacionamentos.	Clientes.	Integrar clientes à empresa, desde o projeto, desenvolvimento, processos industriais e de vendas.	Novo marketing.
VAVRA (1993)	Proporcionar satisfação contínua e reforço aos clientes. Construir relacionamentos duradouros.	Indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes.	Identificar, reconhecer, comunicar, auditar em relação à satisfação e responder aos clientes.	Pós-marketing.
MORGAN e HUNT (1994)	Estabelecer, desenvolver trocas relacionais.	Clientes, fornecedores, prestadores de serviço, concorrentes, entidades não-lucrativas, parcerias, depts funcionais, empregados, divisões.	Colaboração e confiança entre as partes.	
GORDON (1998)	Identificar e criar novos valores. Compartilhar benefícios.	Cliente individual.	Compreensão, concentração e administração de colaboração. Interdependência e alinhamento organizacional.	Novo marketing.
STONE e WOODCOCK (1998)	Identificar clientes de forma individual e nominal, criar e administrar um relacionamento ganha-ganha.	Cliente individual.	Uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação.	
GUMMESSON (1999)	Construir relacionamentos ganha-ganha, redes e interações.	30 Rs.	Gerenciamento total das redes da organização de vendas, mercado e sociedade.	Novo paradigma em marketing / nova abordagem de administração.

QUADRO 1 - Evoluções nas definições e natureza do Marketing de Relacionamento

Fonte: A autora

2.1.3 Aplicabilidade

O Marketing de Relacionamento em geral é apresentado como o oposto do Marketing de Transação (GRÖNROOS, 1997; PAYNE et al, 1995), podendo haver uma tendência em se privilegiar uma das abordagens em detrimento da outra. No entanto, o próprio Berry (1995, p. 239) salienta que “marketing de relacionamento não é uma estratégia apropriada para todos os tipos de clientes”, e que “é aplicável quando há um contínuo ou periódico desejo pelo serviço e quando o cliente pode selecionar o seu fornecedor e tem alternativas de escolha” (id., 1983, p. 28).

Segundo Kotler (1999, p. 20, grifo do autor), “para muitos fornecedores, o custo de adaptar sua oferta a cada cliente pode ser muito alto. A *customização em massa* tem funcionado para algumas empresas, porém outras podem considerá-la uma estratégia não-lucrativa”. Gordon (1998, prefácio) reforça esta idéia afirmando que “em certos casos os clientes querem um valor que seja exclusivo, mas em outros isso pode não ser viável, possível ou mesmo exigido”.

Gordon (1998, p. 108) afirma também que “o marketing de relacionamento fará mais sentido para algumas empresas do que para outras. Até que ponto os princípios de marketing de relacionamento devem ser adotados depende de uma cautelosa consideração de questões estratégicas e econômicas”.

Este autor aponta os seguintes setores dentre os que devem privilegiar a adoção de uma estratégia de Marketing de Relacionamento: “automobilístico, companhias aéreas, televisão a cabo, aluguel de carros, utensílios elétricos, assistência médica, hotelaria, telecomunicações local e de longa distância, máquinas e equipamentos, gás natural, metais primários, softwares e equipamentos de telecomunicações” (GORDON, 1998, p. 106).

Gordon (1998, p. 106-108) apresenta, ainda, os seguintes exemplos de situações nas quais o Marketing de Relacionamento não é apropriado:

em alguns setores, pode não haver muito valor a ser criado mutuamente entre a empresa e seus clientes e, ainda que houvesse, os clientes podem não se mostrar sensíveis a tal criação de valor. [...] Em algumas situações, embora exista potencial de valor mútuo, pode haver um valor vitalício insuficiente para garantir a criação de valor recíproco. [...] Há casos em que o alinhamento de uma empresa para servir apenas clientes e segmentos de clientes específicos pode ser excessivamente limitador. [...] Para as empresas que, recentemente, reverteram verbas importantes para projetar e desenvolver produtos, e para aquelas que também investiram pesado em infra-estrutura e processos de negócio, a adoção do marketing de relacionamento pode ter o efeito de depreciar ou mesmo desperdiçar uma parte do seu investimento. [...] Nem toda empresa terá a profundidade financeira, as capacidades tecnológicas ou a sofisticação do marketing de relacionamento para fazer justiça aos seus princípios. E se uma empresa está lutando para sobreviver, seria melhor ela prestar atenção às questões de curto prazo que estão à sua frente, caso contrário pode não haver um longo prazo.

Grönroos (1997, p. 328) apresenta um “*continuum* de estratégias de marketing” - com o Marketing de Transação em um extremo e o Marketing de Relacionamento em outro - o qual associa a um “*continuum* de produtos”, incluindo bens de consumo, bens de capital e serviços. Segundo este autor, organizações de bens de consumo seriam geralmente melhor beneficiadas pelo Marketing de Transação, enquanto organizações de bens de capital e serviços teriam no Marketing de Relacionamento uma melhor opção.

Mercados de bens de consumo irão provavelmente beneficiar-se mais de uma estratégia de transações. Empresas de serviço, por outro lado, irão normalmente, mas provavelmente não sempre, beneficiar-se da aplicação de uma estratégia de relacionamentos. Produtores de bens de consumo possuem mercados de massa mas não possuem contatos próximos com seus clientes finais, enquanto empresas de serviço quase sempre possuem tais contatos, às vezes em uma base regular, às vezes somente em alguns momentos (GRÖNROOS, 1997, p. 328-329).

Berry (2002, p. 71) salienta a aplicabilidade do Marketing de Relacionamento em organizações de serviço:

eu fico impressionado pela aplicabilidade do marketing de relacionamento a serviços. Eu relatei as condições às quais o marketing de relacionamento se aplica a organizações de serviços no meu artigo original e resulta que a maioria dos serviços apresentam tais condições. Clientes geralmente precisam utilizar um serviço específico mais do que uma vez e possuem alternativas de escolha de fornecedores. Se um serviço é necessário ao longo do tempo e os clientes podem escolher seu fornecedor, então o potencial para o marketing de relacionamento existe.

Barbara B. Jackson (1998) em seu artigo “Construindo relações duradouras com os clientes”, apresenta uma abordagem contingencial para a escolha da estratégia de marketing a ser utilizada por uma determinada empresa. Ela salienta que o Marketing de Relacionamento é adequado apenas para setores onde existe um alto “custo de mudança” - custos em que um cliente incorre com a mudança de fornecedor - e, portanto, deve focar em clientes com tendência a se comprometerem com um só fornecedor. Na situação oposta, a autora sugere que seja utilizado o Marketing de Transação.

A partir de uma extensiva pesquisa sobre relacionamentos de longo-prazo entre clientes industriais e seus fornecedores, Jackson (1998) apresenta, em seu artigo, um espectro de comportamentos de consumidores que possui em um extremo os clientes altamente volúveis, ou seja, que facilmente mudam todo ou parte de seu negócio de um fornecedor para outro, e no outro extremo os clientes altamente comprometidos com um só fornecedor. A autora salienta que cada cliente ocupa uma determinada posição entre os dois extremos do espectro, e que esta posição depende em parte das características do produto, da forma como o consumidor utiliza o produto e de ações do fornecedor e do cliente.

Jackson (1998) argumenta que a classificação do consumidor em um espectro de comportamentos permite aos profissionais de marketing compreender os objetivos e interesses dos seus clientes, bem como avaliar estratégias de marketing. Isto é possível a partir de um diagnóstico do comportamento do cliente, analisando “custos de mudança”. Uma

mudança pode representar para um cliente um risco e um investimento em dinheiro, pessoal, bens duráveis e procedimentos. Quanto menor o risco e o investimento, mais volúvel tenderá a ser o cliente. A partir desta análise é possível selecionar uma abordagem de marketing, considerando a posição do cliente no espectro de comportamentos, optando-se, para clientes mais volúveis pelo Marketing de Transação, e para clientes fiéis pelo Marketing de Relacionamento.

Na mesma linha, Stone e Woodcock (1998, p. 28) fazem uma diferenciação entre decisões com muito envolvimento e com pouco envolvimento.

Produtos e serviços básicos são *commodities*. São compras feitas por razões funcionais e têm pouco ou nenhum significado simbólico. Seu preço unitário é baixo, seja qual for a marca escolhida. O risco que um cliente assume por fazer uma escolha errada de fornecedor ou produto é reduzido, porque os envolvimento econômico, psicológico e social com o produto também o são. Esses são produtos com baixo envolvimento.

Já os produtos com alto envolvimento incorrem em “alto risco psicológico e social em função de fazer uma escolha errada [...] e são produtos e serviços particularmente importantes para o Marketing de Relacionamento. O bom Marketing de Relacionamento reforça muito a lealdade do cliente em situações de alto envolvimento” (STONE e WOODCOCK, 1998, p. 28).

Percebe-se que existe uma relação entre o conceito de “custo de mudança” de Jackson (1998) e de “envolvimento” de Stone e Woodcock (1998). Situações de alto envolvimento estão relacionadas a altos custos de mudanças. Nestes casos, o cliente possui uma pré-disposição para manter-se fiel ao fornecedor, pois uma mudança implicaria em riscos de fazer uma má escolha ou em um investimento econômico. É para estes casos que o Marketing de Relacionamento é apropriado, uma vez que irá reforçar os laços com o cliente para garantir sua fidelidade.

Por outro lado, situações de baixo envolvimento estão relacionadas a baixos custos de mudança. Nestes casos, o cliente é bastante volúvel, pois não percebe nenhum risco e nenhum custo em trocar de fornecedor. Muito pelo contrário, em geral, percebe vantagens nesta mudança. Nestas situações, a empresa deve se contentar com um Marketing de Transação, uma vez que o investimento em Marketing de Relacionamento pode não dar o retorno esperado.

Jackson (1998) destaca, ainda, que uma empresa pode agir para mudar a posição do seu cliente no espectro de comportamento de consumidores. Em outras palavras, a empresa pode empreender ações para aumentar os custos de mudança na percepção do cliente e torná-lo mais fiel, como é o caso do uso de procedimentos para formatar sistemas de compra entre fornecedor-cliente ou a oferta de benefícios associados à compra. Uma empresa que oferece produtos de baixo envolvimento pode, por exemplo, instalar “terminais de computador nos escritórios de seus clientes para possibilitar que coloquem seus pedidos diretamente e recebam *feedback* instantâneo sobre suas vendas e estoques” (LEVITT, 1994, p. 50). Ela estará criando um novo elo com seu cliente.

O esforço de aumentar os custos de mudança é particularmente interessante para empresas que necessitam de um retorno de longo prazo junto aos clientes. Na visão de Gordon (1998, p. 106), “setores de custos fixos elevados, onde existe um compromisso de longo prazo de recursos financeiros [...] deverão estar muito interessadas em construir a fidelidade dos clientes para fornecer o fluxo de rendimento a longo prazo necessário para sustentar o investimento”.

Gummesson (1999, p. 11) salienta ainda que “mesmo uma transação pode significar um profundo relacionamento entre comprador-fornecedor”. O autor cita o caso dos

empreendimentos imobiliários. Existe um contrato por um tempo determinado, até que a obra esteja concluída. O cliente pode não voltar a construir por um bom tempo, mas durante o período em que a obra está sendo executada, existe um vínculo bastante forte entre cliente-fornecedor, e os princípios do Marketing de Relacionamento podem ser aplicados com sucesso.

Enfim, existem casos onde o Marketing de Relacionamento é apropriado e outros em que adequado é o Marketing de Transação. É importante que a empresa faça uma avaliação das vantagens e desvantagens de cada abordagem sob a ótica dos seus produtos e clientes, para que tome a decisão certa quanto à estratégia adequada para a sua situação. O quadro 2 apresenta alguns fatores de aplicabilidade do Marketing de Transação e do Marketing de Relacionamento.

MARKETING DE TRANSAÇÃO é mais apropriado para...	MARKETING DE RELACIONAMENTO é mais apropriado para...
Nenhuma ou pouca possibilidade de vendas repetidas.	Contínuo ou periódico desejo pelo bem ou serviço.
Baixo “custo de mudança”.	Alto “custo de mudança”.
Situações de baixo envolvimento econômico, psicológico e social com o bem/serviço.	Situações de alto envolvimento econômico, psicológico e social com o bem/serviço.
Nenhuma ou pouca possibilidade de criação de valor mútuo.	Possibilidade de criação de valor mútuo.
Nenhuma ou pouca possibilidade de contato com os clientes finais.	Possibilidade de um contato próximo com os clientes finais.
Organizações de bens de consumo.	Organizações de bens de capital e serviços.

QUADRO 2 - Aplicabilidade do Marketing de Transação e do Marketing de Relacionamento

Fonte: A autora

2.1.4 Princípios Fundamentais

O Marketing de Relacionamento possui princípios fundamentais, isto é, características, dimensões, valores e, ainda, estratégias que o distinguem do marketing tradicional e conferem-lhe seu aspecto único.

O marketing de relacionamento deriva dos princípios do marketing tradicional, ainda que seja bem diferente. [...] Possui seis dimensões que se diferem materialmente das definições históricas de marketing. Tomadas em conjunto, essas diferenças têm o potencial para transformar a visão da empresa sobre o marketing que ela pratica e sobre quase toda a empresa, desde o trabalho que ela efetua com a tecnologia empregada, passando pelos produtos que fabrica, até a estrutura com que ela alcança seus objetivos (GORDON, 1998, p. 32).

As seis dimensões em questão são: a) criação de novo valor para os clientes e compartilhamento desse valor entre produtor e consumidor; b) criação do valor junto com os

clientes; c) planejamento e alinhamento organizacional com foco no cliente; d) esforço contínuo e colaborativo entre comprador e vendedor, funcionando em tempo real; e) reconhecimento do valor do cliente por seu período de vida de consumo; f) construção de uma cadeia de relacionamentos para criar o valor desejado pelo cliente.

Sheth e Parvatiyar (2002, p. 10), destacam apenas três propriedades que caracterizam o Marketing de Relacionamento e o diferenciam do marketing tradicional: a) relacionamento individual com o cliente; b) processo interativo com o cliente ao longo do tempo ao invés de uma troca transacional; c) atividade de valor agregado através de mútua interdependência e colaboração entre fornecedores e clientes.

Grönroos (1997) traça um paralelo entre Marketing de Relacionamento e Marketing de Transação, ressaltando as diferenças entre as duas abordagens no que concerne a perspectiva de tempo, a função de marketing dominante, a elasticidade de preço, a dimensão da qualidade dominante, a forma de avaliação da satisfação do cliente, o sistema de informação de clientes, a interdependência entre marketing, operações e pessoal, e finalmente, o marketing interno, conforme apresentado no quadro 3.

	MARKETING DE TRANSAÇÃO	MARKETING DE RELACIONAMENTO
Perspectiva de tempo:	Foco no curto-prazo.	Foco no longo-prazo.
Função de marketing dominante:	<i>Marketing mix.</i>	Marketing interativo (com suporte das atividades de <i>marketing mix</i>).
Elasticidade de preço:	Clientes mais sensíveis a preço.	Clientes menos sensíveis a preço.
Dimensão da qualidade dominante:	Dimensão Técnica da Qualidade (qualidade do produto).	Dimensão Funcional da Qualidade (qualidade das interações).
Avaliação da satisfação do cliente:	Monitoramento do <i>market share</i> (abordagem indireta).	Administração da base de clientes (abordagem direta).
Sistema de informação de clientes:	Pesquisas de satisfação de clientes.	Sistema de <i>feedback</i> de clientes em tempo real.
Interdependência entre marketing, operações e pessoal:	Importância estratégica inexistente ou limitada.	Substancial importância estratégica.
Papel do marketing interno:	Importância inexistente ou limitada.	Substancial importância estratégica.

QUADRO 3 - Diferenças entre Marketing de Transação e Marketing de Relacionamento

Fonte: Adaptado de Grönroos (1997, p. 329)

Gummesson (2002, p. 50) refere-se aos princípios fundamentais do Marketing de Relacionamento como valores e crenças essenciais, apresentando-os como condições básicas à sua implementação. Este autor descreve os seguintes valores e crenças essenciais do Marketing de Relacionamento: a) cada cliente é um indivíduo: heterogeneidade, e não homogeneidade, é o conceito chave; b) colaboração e criação de valor em conjunto; c) relacionamentos de longo prazo; d) relacionamentos tipo ganha-ganha; e) abandono dos valores da organização burocrática e adoção dos valores da organização de serviços e relacionamentos (quadro 4).

VALORES DA ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA	VALORES DA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS E RELACIONAMENTOS
1. Foco no cliente padrão tratado em uma abordagem de massa.	1. Cada cliente é tratado como um indivíduo com necessidades individuais.
2. Rotinas, políticas e regulamentos mais importantes que os resultados finais.	2. Somente os resultados finais é que contam.
3. Foco no fornecedor.	3. Foco no cliente.
4. Uso de jargão profissional que não se comunica com o cliente.	4. Uso de uma linguagem que se comunica com o cliente.
5. Importante vencer o cliente em uma discussão.	5. Estratégia do tipo ganha-ganha.
6. O fornecedor é o <i>expert</i> e o cliente é o <i>amador</i> .	6. O cliente também é <i>expert</i> .
7. O cliente é “a outra parte”, até mesmo um adversário.	7. O cliente é um parceiro e um co-produtor.
8. O cliente é um custo.	8. O cliente é receita.

QUADRO 4 - Comparação entre os valores da organização burocrática e os da organização de serviços e relacionamentos

Fonte: Gummesson (2002, p. 54)

Berry (1983), no artigo em que pela primeira vez apresentou o conceito de Marketing de Relacionamento, descreveu cinco estratégias para o desenvolvimento de um plano para esta abordagem, ressaltando que a empresa deve usá-las simultaneamente: oferta de um serviço essencial orientado ao cliente, relacionamento customizado, oferta de serviços “extras” (diferenciais) em relação à concorrência, preços diferenciados para cada tipo de cliente e marketing interno. Posteriormente, Berry (2002, p. 73) escreveu:

Empresas podem praticar marketing de relacionamento sem serviços “extras” e sem incentivos de preços. Estas estratégias podem ser úteis para construir relacionamentos com os clientes, mas não são essenciais. O que é essencial no marketing de relacionamento é a oferta de um serviço desejado pelo cliente e entregue com excelência. [...] Hoje eu posicionaria serviço essencial, qualidade de serviço e confiança como aspectos centrais do marketing de relacionamento. Todo o resto gira em torno destes fundamentos.

A partir destas características, dimensões, valores e estratégias apontadas por diversos autores, é possível extrair alguns pontos em comum que distinguem os princípios fundamentais do Marketing de Relacionamento:

- **Tratamento individual** dado aos clientes. Para Stone e Woodcock (1998, p. 3), o Marketing de Relacionamento busca “identificar seus clientes de forma individualizada e nominal”. Gordon (1998, p. 31) reforça esta idéia ao afirmar que “o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais”. Para que os clientes sejam tratados de maneira customizada, Vavra (1993, p. 40) sugere que eles sejam “identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos”. Quando a carteira de clientes é muito grande, isto só é possível através da tecnologia de informação, uma ferramenta fundamental à implementação de bancos de dados que permitam a rapidez no armazenamento e disponibilização de informações sobre clientes (BRETZKE, 2000; STONE e WOODCOCK, 1998).
- **Relacionamentos de longo-prazo:** a “construção de relacionamentos duradouros com todos os clientes” (VAVRA, 1993, p. 41) ou ainda “o compartilhamento de benefícios durante uma vida toda de parceria” (GORDON, 1998, p. 31) são características essenciais do Marketing de Relacionamento. Gummesson (2002, p. 53), enfatiza, ainda, que para o sucesso do Marketing de Relacionamento “relacionamentos longos são também necessários dentro das organizações”.

- **Parceria** com o cliente: a idéia de parceria implica em que o relacionamento seja proveitoso para ambas as partes, ou seja, tanto o cliente quanto o fornecedor serão beneficiados, pois “num relacionamento, não é apenas uma parte que toma a iniciativa, mas há uma interação baseada em igualdade e respeito” (GUMMESSON, 1998, p. 13). Além disso, implica na idéia de confiança e colaboração entre as partes (BERRY, 2002; GRÖNROOS, 1997; MORGAN e HUNT, 1994). Segundo Gummesson (2002, p. 52), “talvez a principal contribuição do marketing de relacionamento, e que irá ser lembrado pelas futuras gerações, é sua ênfase na colaboração. [...] Parceiros em colaboração criam valor em conjunto”. Gordon (1998, p. 41) reforça esta idéia afirmando que o Marketing de Relacionamento “é fundamentalmente diferente das abordagens de administração existentes porque convida o cliente para dentro da empresa por meio da cadeia de valor”.
- **Seleção de clientes**, pois “embora não seja possível um negócio de alta lucratividade com elevados níveis de perda de clientes, obviamente não é suficiente apenas não perder clientes. Você tem que dar prioridade aos clientes certos e então fazer de tudo para mantê-los” (REICHHELD e ASPINALL, 1994, p. 23).
- **Oferta de bens e serviços com qualidade:** conforme apontado anteriormente, para Berry (2002, p. 73) “o que é essencial no Marketing de Relacionamento é a oferta de um serviço desejado pelo cliente e entregue com excelência”.
- **Processo contínuo**, baseado em **alinhamento e interdependência organizacionais**. A empresa precisa estar continuamente buscando agregar valor para os seus clientes e para que isto seja possível precisa estar permanentemente monitorando e aperfeiçoando sua cadeia de valor. O Marketing de Relacionamento só será bem-sucedido se toda a infraestrutura da empresa for alinhada com foco no relacionamento, e isto envolve mudança de

estrutura organizacional, de cultura e valores, de tecnologia, de processos, de conhecimento e de estratégia (GORDON, 1998; STONE e WOODCOCK, 1998), além de uma forte interdependência entre funções e departamentos.

Para criar valor superior para os clientes, a interdependência do marketing com as outras funções precisa ser sistematicamente incorporada na estratégia global da empresa. Dessa forma, vários departamentos são engajados nas atividades desenvolvidas para conhecer as necessidades atuais e futuras dos clientes e os fatores que as afetam. Esse conhecimento é disseminado por meio dos departamentos financeiro, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento (P&D), produção, expedição, que estarão engajados nas atividades objetivando atender às necessidades dos clientes de forma personalizada (BRETZKE, 2000, p. 20).

Uma performance de marketing interativo implementada com sucesso requer que todas as partes da organização envolvidas em cuidar do cliente possam colaborar e apoiar umas às outras para proverem o cliente com uma boa qualidade total percebida e deixá-lo satisfeito. Assim, para uma empresa que busca uma estratégia de marketing de relacionamento, a interface interna entre marketing, operações, pessoal e outras funções é de importância estratégica para o sucesso (GRÖNROOS, 1997, p. 331).

Em resumo, pode-se dizer que o Marketing de Relacionamento caracteriza-se pela busca de uma parceria duradoura com clientes individuais selecionados, através da oferta de bens e serviços de qualidade, obtidos a partir de um alinhamento e interdependência organizacionais e de um processo contínuo de agregação de valor.

2.1.5 Benefícios

Um pressuposto básico do Marketing de Relacionamento é o desenvolvimento de um relacionamento que seja benéfico para todas as partes envolvidas, sejam elas clientes, empregados, acionistas ou demais *stakeholders* (BERRY, 1995; GUMMESSON, 2002).

2.1.5.1 Benefícios para a Empresa e Acionistas

Do ponto de vista da empresa e acionistas, o grande benefício obtido a partir do Marketing de Relacionamento é a geração de lucratividade em longo prazo (GORDON, 1998; HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2002; PECK et al, 1999).

Existem três propostas do Marketing de Relacionamento que merecem destaque pelo impacto que causam aos resultados de uma organização: a retenção dos clientes, a seleção de clientes e a atração de novos clientes pela positiva comunicação boca-a-boca.

A **retenção de clientes** é a principal consequência do Marketing de Relacionamento. Para Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002, p. 231), “fidelização é o objetivo primordial do Marketing de Relacionamento, sendo, algumas vezes, mesmo equiparado ao próprio conceito de Marketing de Relacionamento”. Estes autores salientam que o conceito de fidelização é similar ao de retenção de clientes, diferenciando-se apenas pelo aspecto atitudinal atribuído à fidelização.

A retenção de clientes garante a geração de resultados de longo prazo uma vez que “clientes fiéis geram mais receita por mais anos, além de que os custos de manter clientes atuais frequentemente são menores do que os custos de conquistar novos clientes” (BERRY, 1995, p. 237).

As empresas descobriram que quanto mais tempo um cliente permanece com um fornecedor, mais lucrativo ele é. Clientes de longas datas são mais lucrativos devido a quatro fatores: a) clientes que permanecem compram mais com o tempo, se estiverem muito satisfeitos. [...]; b) o custo de servir um cliente retido cai com o tempo [...]; c) clientes muito satisfeitos normalmente recomendam o fornecedor a outros compradores potenciais; d) clientes de longo prazo são menos sensíveis a preço, se os aumentos praticados pelo fornecedor forem razoáveis. Como resultado desses fatores, as empresas que têm um alto índice de retenção de clientes são mais lucrativas (KOTLER, 1999, p. 168).

A relação entre retenção de clientes e lucratividade tem sido foco de vários estudos teóricos e empíricos (GRANT e SCHLESINGER, 1995; OLIVER, 1999; REICHHELD, 1993). Reichheld e Kenny (1990, p. 20) demonstraram através de pesquisas empíricas em organizações de serviço que os lucros aumentam consideravelmente com a diminuição das taxas de perda de clientes: “Medimos o impacto da retenção de clientes em mais de duas dúzias de organizações de serviço, e concluimos que 5% de aumento na retenção de clientes pode levar a oscilações de 25% a 80% nas margens de lucro”.

A retenção de clientes, portanto, possui um impacto significativo na lucratividade da organização. Entretanto, conforme salienta Grönroos (1997, p. 327, grifo do autor),

a retenção de clientes não é suficiente. Alguns relacionamentos de longo-prazo com clientes, onde os clientes estão claramente satisfeitos, não são lucrativos mesmo no longo termo [...] Portanto, segmentação baseada na análise da *lucratividade do relacionamento com o cliente* é um pré-requisito para decisões relacionadas à retenção de clientes.

A **seleção de clientes** baseia-se na idéia de que “alguns clientes são tipicamente mais lucrativos para uma empresa do que outros” (BERRY, 1995, p. 239). A seleção de clientes permite que a empresa concentre seus esforços na criação e compartilhamento de valores com os clientes que irão efetivamente impactar positivamente sobre sua lucratividade.

Reichheld (1993), como grande defensor da seleção de clientes, enfatiza que as empresas que aspiram ao Marketing de Relacionamento devem fazer esforços formais para identificar os clientes fiéis e preocupar-se em oferecer a eles um valor superior.

Para que isto seja possível, a empresa precisa realizar um inventário dos clientes e decidir quais irá atender de maneira especial e contínua, com base no cálculo da lucratividade real de cada cliente (GORDON, 1998; KOTLER, 1999). Segundo Berry (1995, p. 239), “focar em clientes lucrativos para o Marketing de Relacionamento envolve o estudo e a

análise de propensão dos clientes à fidelidade ou abandono, buscando distinguir padrões em porquê eles permanecem ou deixam a organização, o quê gera valor para eles, e quem eles são”.

A opção pela seleção de clientes envolve também uma decisão estratégica em relação à postura a ser tomada com os clientes não lucrativos.

A maioria das empresas reconhece que, embora todos os clientes sejam importantes, alguns são mais importantes do que outros. [...] As empresas devem encontrar um modo de avaliar a lucratividade de cada cliente. O que as empresas deveriam fazer com seus clientes não-lucrativos? Algumas dizem: ‘Livre-se deles. Libere os clientes não-lucrativos para irem explorar seus concorrentes’. Outras mais ponderadas se perguntam: ‘Como podemos transformar nossos clientes não-lucrativos em lucrativos?’ Existem várias possibilidades. A empresa pode exigir que clientes não-lucrativos comprem mais, façam pedidos de compra em maiores volumes, abram mão de alguns serviços ou paguem mais. Vale a pena manter todo e qualquer cliente? Não, certamente não aqueles que não possam ser transformados, mais cedo ou mais tarde, em clientes lucrativos (KOTLER, 1999, p. 174).

Berry (1995) salienta que alguns clientes podem ser lucrativos como clientes ocasionais, mesmo que não sejam clientes fiéis à organização, e sugere que algumas empresas poderiam estabelecer uma dupla estratégia: Marketing de Relacionamento para alguns segmentos de mercado e Marketing de Transação para outros. Para ele, “o foco emergente em lucratividade baseada em relacionamentos não deve ser interpretada pelos profissionais de marketing como um mandato para afugentar clientes sem potencial de relacionamento” (Berry, 1995, p. 239).

Um terceiro benefício oriundo do Marketing de Relacionamento e que causa um impacto positivo no resultado da organização é a **atração de novos clientes através de uma positiva comunicação boca-a-boca** (BERRY, 1983; GRÖNROOS, 1990; HENNIGTHURAU, GWINNER e GREMLER, 2002; MORGAN e HUNT, 1994; STONE e WOODCOCK, 1998).

Embora a fidelização de clientes aumenta a atratividade econômica de clientes atuais, uma positiva comunicação boca-a-boca ajuda a atrair novos clientes como parceiros de relacionamento para a empresa. A atração de novos clientes tem sido interpretada como parte do conceito de marketing de relacionamento por muitos autores [...]. Ambas retenção e atração são cruciais, pois o sucesso de resultados de longo prazo não pode ser alcançado exclusivamente através da retenção de clientes atuais em detrimento da atração de novos clientes (HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2002, p. 232).

Estes autores salientam que a atração de novos clientes é importante não apenas para aumentar a carteira de clientes da organização, mas também para manter a carteira atual. Por mais que um cliente permaneça fiel a uma organização, diversos aspectos psicológicos e situacionais, como mudanças, ciclo de vida da família e outros, acabam por interferir no rompimento do relacionamento, fazendo com que as empresas sempre tenham que substituir os clientes perdidos.

2.1.5.2 Benefícios para os Clientes

Para o cliente, o Marketing de Relacionamento proporciona a oferta contínua de bens e serviços com qualidade e customizados, possibilita a participação na definição do preço, além de facilitar o processo decisório de compra, uma vez que o cliente passa a contar com um fornecedor no qual pode depositar sua confiança (BERRY, 1995; GORDON, 1998; SHETH e PARVATIYAR, 1995).

Berry (1995, p. 237) enfatiza os benefícios do Marketing de Relacionamento para os clientes na contratação de serviços, uma vez que

a natureza intangível dos serviços torna-os difíceis de serem avaliados antes da compra ser realizada. A heterogeneidade dos serviços encoraja a fidelidade dos clientes quando um serviço excelente é experienciado. Não apenas a oficina mecânica deseja encontrar clientes fiéis, mas clientes desejam encontrar uma oficina mecânica que mereça sua fidelidade.

Referindo-se a uma pesquisa empírica realizada junto a clientes de serviços, Berry e Parasuraman (1992, p. 159-160) escrevem:

era evidente que muitos consumidores de serviço desejavam ser ‘clientes de relacionamento’ das firmas que os atendiam. Eles querem um relacionamento constante e personalizado com os mesmos representantes. Querem que esses representantes entrem em contato com eles de preferência a terem sempre de tomar a iniciativa do contato. Querem um ‘parceiro’ – alguém que os conheça e se preocupe com eles.

Quanto ao preço, Gordon (1998, p. 31), apresenta os benefícios do Marketing de Relacionamento da seguinte maneira:

os clientes querem participar das decisões relacionadas ao valor que recebem e aos preços que pagam. Dê-lhes uma oferta-padrão e eles esperarão pagar um preço único. Mas ofereça-lhes opções de produto e eles preferirão algumas a outras, e pagarão mais por elas. Dê-lhes a chance de obter uma solução ainda mais adaptada e eles pagarão mais ainda. Dê-lhes opções que não querem e eles esperarão que elas sejam removidas e anuladas do preço.

Ribeiro, Grisi e Saliby (1999, p. 35) sintetizam da seguinte forma os benefícios do Marketing de Relacionamento para os clientes:

Os benefícios do *Marketing* de Relacionamento para os clientes consistem em: (1) obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades; (2) redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor; (3) oferta de certo benefício social (*status*) por estarem recebendo um serviço personalizado; (4) maior bem-estar e melhor qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente quando se trata de situações como adquirir um produto ou serviço mais complexo.

Berry e Parasuraman (1992, p. 162-168) estabelecem três níveis de Marketing de Relacionamento, em função dos benefícios oferecidos aos clientes, ou seja, “do tipo e do número de elos que uma empresa utiliza para promover a lealdade dos clientes”, conforme ilustra o quadro 5.

NÍVEL	TIPO DE	GRAU DE	ELEMENTO	POTENCIAL DE
-------	---------	---------	----------	--------------

	LIGAÇÃO	PERSONALIZAÇÃO DO SERVIÇO	BÁSICO DO MARKETING-MIX	DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA SUSTENTADA
1	Financeira	Baixo	Preço	Baixo
2	Financeira e social	Médio	Comunicações pessoais	Médio
3	Financeira, social e estrutural	De médio a elevado	Prestação do serviço	Alto

QUADRO 5 - Os três níveis do Marketing de Relacionamento

Fonte: Berry e Parasuraman (1992, p. 162)

- Nível um do Marketing de Relacionamento:** neste nível a fidelidade é encorajada através de incentivos financeiros - como os programas de descontos para compras repetidas - e o grau de personalização do serviço é baixo. Berry e Parasuraman (1992, p. 162) salientam que o potencial de diferenciação competitiva sustentada é baixo, uma vez que “o preço é o elemento mais facilmente imitado do *mix* do marketing”.
- Nível dois do Marketing de Relacionamento:** neste nível, o relacionamento é sustentado por elos sociais, ou seja, deve-se à prestação de serviço personalizada, ao “contato com o cliente, ao conhecimento de suas necessidades e seus desejos, à personalização dos relacionamentos com base nessas informações e à contínua revenda dos benefícios do relacionamento” (BERRY e PARASURAMAN, 1992, p. 164).
- Nível três do Marketing de Relacionamento:** neste nível, os relacionamentos são consolidados através de elos estruturais, além dos elos sociais e financeiros. Os elos estruturais são criados por serviços valiosos para os clientes, serviços estes “que acrescentem valor para os clientes, que sejam difíceis ou caros para os clientes providenciarem sozinhos e que não estejam prontamente disponíveis em outras partes”

(BERRY e PARASURAMAN, 1992, p. 167). Estes autores acreditam que este nível de relacionamento tem maior probabilidade de agradar os consumidores e ao mesmo tempo menor probabilidade de ser copiado competentemente pelos concorrentes, proporcionando, assim, alto potencial de diferenciação competitiva sustentada.

Gwinner, Gremler e Bitner (1998) realizaram um estudo teórico e empírico em organizações de serviço, no qual delinearam três categorias de benefícios para o cliente oriundos de um relacionamento de longo-prazo: benefícios de confiança, benefícios sociais e benefícios de tratamentos especiais. Estes autores salientam que tais benefícios estão “acima e além” dos benefícios proporcionados pelo serviço em si.

Claramente, um serviço satisfatório, ou mesmo superior, é fundamental para permanecer competitivo no longo-prazo. De fato, em muitas empresas, há uma tendência em construir estratégias de marketing em torno destes atributos do serviço em si. Entretanto, nossa pesquisa sugere que clientes de relacionamentos de longo-prazo recebem outros benefícios importantes além dos atributos essenciais do serviço (GWINNER, GREMLER e BITNER, 1998, p. 110).

Como resultado desta pesquisa, os benefícios de confiança foram considerados os mais importantes para os clientes, seguidos pelos sociais e, por último, por tratamentos especiais.

2.1.5.3 Benefícios para os Empregados

As vantagens do Marketing de Relacionamento estendem-se ainda aos empregados, os quais passam a ser beneficiados com uma adequada Gestão de Pessoas na organização. Segundo Gummesson (2002, p. 53), “relacionamentos internos do tipo ganha-ganha - nos quais empregados sentem que estão trabalhando em uma empresa que dá a eles algo em

troca, tal como um salário razoável, encorajamento e desenvolvimento de potencial - incrementam a motivação e a performance”.

Além disso, Reichheld e Kenny (1990, p. 21) enfatizam outros benefícios do Marketing de Relacionamento para empregados, uma vez que

clientes satisfeitos significam empregados satisfeitos. É mais fácil para empregados lidar com clientes que estão satisfeitos com seu relacionamento com a empresa do que com aqueles que estão insatisfeitos. E, é claro, empregados satisfeitos tendem a permanecer na empresa. E a habilidade de reter empregados por longos períodos de tempo confere múltiplos benefícios. Um dos mais óbvios é a redução nos custos de contratação. O valor do treinamento e desenvolvimento é também proporcional à longevidade do empregado. Finalmente, empregados de longa-duração são usualmente hábeis a estabelecer relacionamentos pessoais com os clientes, entender suas necessidades e até mesmo impedi-los de deixar a organização, se necessário. Assim, o aumento na retenção de clientes leva a aumento na retenção de empregados, que retorna em ainda maior longevidade dos clientes.

É possível, pois, perceber a existência de um ciclo virtuoso de retenção de clientes e empregados, o qual impacta em geração de resultados positivos para a organização. Empregados satisfeitos influem positivamente na satisfação do cliente. Clientes satisfeitos influem positivamente na satisfação do empregado. Empregados satisfeitos bem como clientes satisfeitos tendem a permanecer na empresa. A retenção de clientes gera aumento de receitas e redução de custos. A retenção de empregados gera redução de custos. Como conseqüência, a empresa incrementa seus resultados, o que torna os acionistas satisfeitos. A figura 2 ilustra o círculo virtuoso gerado de retenção de clientes e empregados.

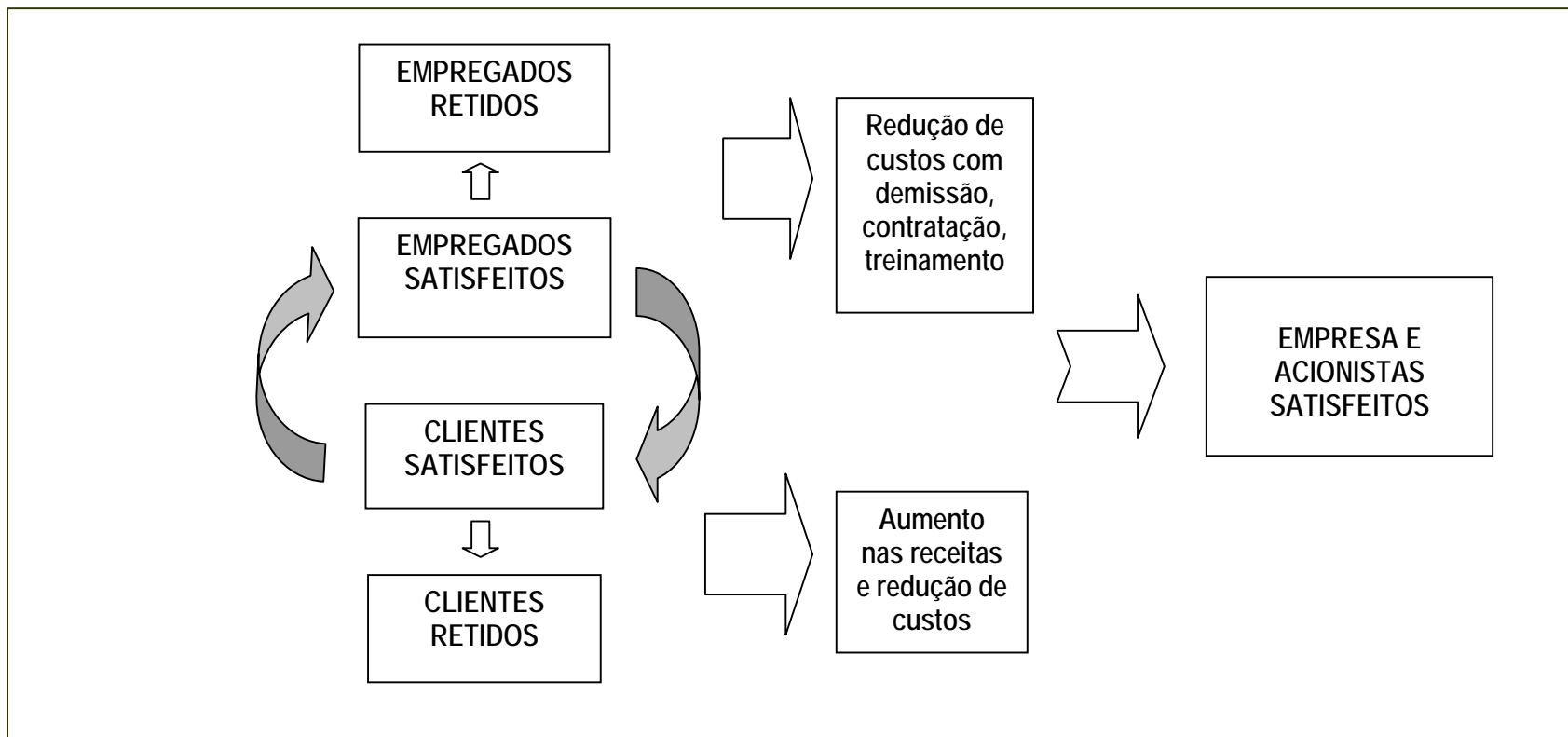


FIGURA 2 - Círculo virtuoso de retenção de clientes e retenção de empregados

Fonte: A autora

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

2.2.1 Definições e Evolução

As pessoas são elementos-chave para o sucesso organizacional. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 2), “no passado, os observadores temiam que um dia as máquinas eliminassem a necessidade do trabalho humano. Na realidade, está ocorrendo exatamente o oposto. Nunca as pessoas foram tão importantes nas empresas quanto hoje”. Na visão de Orlickas (2001, p. 37-38),

sem as pessoas não seria possível a criação de empresas. Por isso o ser humano constitui o elemento comum a todas elas. Se entendermos a organização como um conjunto de indivíduos que, anexado aos demais recursos financeiros e materiais, persegue objetivos comuns, constataremos que são os seres humanos que têm em suas mãos a sua direção e o seu destino. Por isso as pessoas são preciosas dentro das organizações e devem ser tratadas como tal.

Desde os primórdios da Revolução Industrial os administradores depararam-se com o constante desafio de encontrar os melhores caminhos para gerenciar as pessoas de modo que os objetivos organizacionais sejam alcançados com sucesso.

Durante as primeiras décadas da Revolução Industrial prevaleceu o movimento da Administração Científica, cujos defensores acreditavam em fatores econômicos para a motivação dos trabalhadores e conseqüente aumento de produtividade. Segundo Marras (2000, p. 22), “o que importava era que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se até 18 horas diárias”. Neste período, surgiu a figura do “Chefe de Pessoal” nas organizações, cujo papel era de “contabilizar as entradas e saídas; os pagamentos, os vales, os descontos e as faltas; [...]

‘informar’ eventuais irregularidades e advertir ou despedir os faltosos” (MARRAS, 2000, p. 22).

A escola de relações humanas surgiu a partir das experiências de Elton Mayo em Hawthorne, Estados Unidos, em 1924, e caracterizou-se pela valorização dos fatores psicológicos e sociais para a motivação dos trabalhadores e incremento de produtividade. Para Marras (2000, p. 23), naquele instante passou-se a “preocupar-se com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais até esse momento ninguém estava absolutamente preparado”. Assim, “temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na Administração de Pessoal” (GIL, 2001, p. 19).

A partir da década de cinquenta do século XX, com o fortalecimento dos sindicatos, passou a existir uma nova relação de forças entre capital e trabalho, surgindo o movimento das relações industriais, que se caracterizou pela concessão de benefícios e melhores condições de trabalho aos empregados. Como consequência, “alteraram-se as estruturas voltadas à Administração de Pessoal. A seção de pessoal deu origem ao departamento de relações industriais e alterou o perfil requerido de seus dirigentes” (GIL, 2001, p. 20).

A partir da década de sessenta surgiu a Administração de Recursos Humanos nas organizações, baseada em uma abordagem sistêmica e na premissa de que a produtividade resulta da aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, cujas necessidades pessoais devem ser atendidas (GIL, 2001; MEGGINSON e SANFORD, 1969). Para Fischer (2002, p. 22), “diferentemente da administração de pessoal, a gestão de recursos humanos estaria voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade”.

Finalmente, a partir da década de oitenta surgiu uma nova abordagem para a administração dos indivíduos nas organizações, conhecida como Gestão de Pessoas.

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como *Gestão de Talentos*, *Gestão de Parceiros* e *Gestão do Capital Humano* (GIL, 2001, p. 17, grifo do autor).

A Gestão de Pessoas surge como uma resposta aos desafios de natureza ambiental e organizacional que as empresas vêm sofrendo, tais como globalização, avanços tecnológicos, mudanças constantes, concorrência acirrada, contenção de custos, reestruturações internas (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003; GIL, 2001; ULRICH, 1998). Tem como principal característica um novo enfoque no papel dos indivíduos nas organizações, uma vez que os empregados passam a ser reconhecidos como parceiros estratégicos e não mais como simples recursos produtivos, conforme ilustra o quadro 6.

RECURSOS HUMANOS	PARCEIROS ESTRATÉGICOS
Postura reativa.	Postura pró-ativa.
Fornece à empresa sua mão-de-obra.	Fornece à empresa sua inteligência, talento, intuição, criatividade.
Visão de suas metas individuais e operacionais.	Visão sistêmica e orientação estratégica.
Preocupação com o cumprimento de rotinas, políticas e regulamentos.	Preocupação com o atingimento de resultados finais.
Necessidade de controle rígido.	Autonomia.
Obediência.	Participação e comprometimento.
Foco no chefe.	Foco no cliente.
Foco no atingimento dos objetivos organizacionais.	Busca do equilíbrio no atingimento dos objetivos organizacionais e individuais.

QUADRO 6 - Comparação entre recursos humanos e parceiros estratégicos

Fonte: A autora

Fischer (2002, p. 32, grifos do autor) salienta que Gestão de Pessoas vai muito além de uma simples substituição do termo Administração de Recursos Humanos. Para este autor,

seu uso procura ressaltar o caráter da ação – *a gestão* e seu foco de atenção – *as pessoas*. Embora os conceitos de administração e de gestão sejam utilizados como sinônimos, em geral considera-se *gestão* uma ação na qual há menor grau de previsibilidade do resultado do processo. [...] A opção por utilizar *pessoas* no lugar de *recursos humanos* é ainda mais diferenciadora do novo conceito. A administração tradicional foi construída em torno da idéia de otimização de recursos. [...] As pessoas foram transformadas em *recursos* para que se justificasse o investimento nelas e houvesse um parâmetro comum de como administrá-las. [...] Nessa fase da teoria organizacional, administrar recursos humanos significava otimizar sua produtividade, sua competência e seu entusiasmo. Hoje, quando o papel do homem no trabalho vem-se transformando e suas características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade vêm sendo valorizadas, talvez se caminhe para uma transição na qual a empresa finalmente reconheça que se relaciona com pessoas, e não com recursos.

A Gestão de Pessoas surge dentro da perspectiva de uma gestão estratégica, uma vez que possui um estreito vínculo com as estratégias da organização (FISCHER, 2002; MARRAS, 2000; TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001). Assim sendo, os profissionais da área passam a assumir a missão de “maximizar com competência a gestão de pessoas de maneira a obter resultados, tanto para a empresa quanto para seus colaboradores, agregando valores organizacionais e superando expectativas de seus clientes/mercados” (MARCONDES e SILVA, 1999, p. 2).

Essa linha de pensamento trouxe novo conceito articulador do modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH. Seria preciso, a partir de então, intensificar os esforços de adaptação do modelo às necessidades da empresa, tornando-se insuficientes as soluções padronizadas capazes de atender a qualquer organização em qualquer tempo. As verdades sobre a gestão do comportamento humano deixaram de ser gerais para se tornar um problema do negócio e de sua estratégia (FISCHER, 2002, p. 25).

Marras (2000, p. 257) propõe o seguinte conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos:

Gestão que além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas que modificam substancialmente: rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os através de maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho, alavancados pelo desempenho humano; perfil cultural da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhadas entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns.

Em relação aos desafios e tendências da Gestão de Pessoas, Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 4) escrevem:

Durante uma década, a *Society for Human Resource Management* e a *Commerce Clearing House* promoveram um estudo contínuo das tendências e das questões competitivas mais importantes que o RH enfrenta. Essas tendências-chave vão além das 'questões das pessoas em si', elas focalizam a necessidade de desenvolver uma força de trabalho qualificada e flexível para competir no século XXI: tornar-se global, adotar nova tecnologia, gerenciar mudanças, desenvolver capital humano, reagir ao mercado e conter custos.

Na visão de Fischer (2002, p. 31), a Gestão de Pessoas

continua tendo como núcleo de atuação o comportamento humano, como queria a escola de relações humanas; deve alinhar esse comportamento às estratégias da organização, sem o que a sua ação seria absolutamente desarticulada e improdutiva; terá de lidar com um ambiente de permanente transformação, característico destes tempos de turbulência e mudança; e sobretudo terá de demonstrar sua capacidade de gerar, por meio das pessoas, maior competitividade para a empresa.

Assim, após várias fases de mudança e evolução fala-se hoje em Gestão de Pessoas como um conceito amplo e de relevância estratégica, no qual as pessoas deixam de ser consideradas como simples recursos e passam a ser vistas como parceiros estratégicos do negócio, orientadas para clientes e para resultados.

2.2.2 O Órgão de Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas envolve uma série de atividades inter-relacionadas, tradicionalmente de responsabilidade do órgão de Recursos Humanos nas organizações. A evolução na natureza e finalidades da Gestão de Pessoas implicou em reestruturação do órgão de Recursos Humanos, bem como na reavaliação de suas atividades. Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 18-19, grifo do autor), “do tradicional *departamento de pessoal* da década de 50, passando pela *divisão de relações industriais* na década de 1960, à recente *área de recursos humanos*, assistimos atualmente a significativas mudanças de paradigmas que apontam para uma nova fase de *gestão de pessoas*”, cuja tendência é transformar-se em “um processo de gestão descentralizada apoiada nos *gestores responsáveis*” (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001, p. 19).

Flannery, Hofrichter e Platten (1997, p. 225) compartilham desta visão, e vão além, sugerindo inclusive a terceirização de certas atividades de recursos humanos. Estes autores afirmam que

a estrutura de recursos humanos departamentalizada e altamente voltada para funções deverá dar lugar a uma organização menor, mais enxuta. Os processos de recursos humanos devem ser deslocados das unidades administrativas centralizadas para integrar-se às operações de negócios mais amplas. Gerentes de linha devem assumir muitas das atividades até então desempenhadas pelo departamento de recursos humanos. Em alguns casos, essas atividades poderão ser mais eficazes e econômicas se forem terceirizadas.

Orlickas (2001) propõe a desburocratização e racionalização dos processos de administração de pessoal. Esta autora defende a descentralização do órgão de Recursos Humanos e a formação de equipes de consultores internos de RH.

Em geral, a condução dos processos fica então assim dividida: o consultor interno orienta e instrui, e todas as demais etapas (recrutamento, seleção, treinamento, etc.) são executadas pelos gerentes de linha, com políticas e diretrizes oferecidas pelos Recursos Humanos corporativo. Trata-se de um trabalho compartilhado, conduzido a quatro mãos (ORLICKAS, 2001, p. 77).

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 20) reforçam esta idéia, ao afirmarem que “gerenciar pessoas é tarefa de todo gerente, e as empresas de sucesso são aquelas que combinam a experiência dos gerentes de linha com conhecimentos específicos de especialistas de RH para desenvolver e utilizar ao máximo os talentos de seus funcionários”.

Em busca de maior competitividade, as organizações atentam para soluções inovadoras em todos os campos. A reestruturação do tradicional órgão de RH, implicando na descentralização e terceirização das atividades é forte tendência da Gestão de Pessoas, permitindo maior flexibilidade, redução de custos, integração entre áreas e direcionamento para clientes e resultados.

2.2.3 As Atividades de Gestão de Pessoas

Quanto às atividades de Gestão de Pessoas a serem desenvolvidas na organização, Marras (2000, p. 62) refere-se a um sistema orgânico, composto do seguinte “conjunto de subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções da Administração de Recursos Humanos”: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração ou cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, departamento de pessoal, relações trabalhistas, serviços gerais.

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 4) relacionam as seguintes funções da Gestão de Recursos Humanos: planejamento, recrutamento, seleção, plano de cargos, treinamento/desenvolvimento, avaliação, comunicações, remuneração, benefícios, relações de trabalho.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 136-139) classificam a Gestão de Pessoas em processos que englobam:

- **decisões de nível estratégico** – como política salarial, plano de carreira e avaliação do desempenho a serem utilizados pela organização,
- **decisões de nível operacional** - como técnicas a usar no recrutamento, seleção, treinamento e demais procedimentos, e
- um conjunto de operações que correspondem às **atividades inerentes à gestão de pessoas**, em termos de:
 - **Suprimento** de pessoas (recrutamento, seleção, integração inicial de recém-admitidos e colocação/recolocação interna de mão-de-obra).
 - **Operacionalização** (descrição/especificação de cargos e carreiras, avaliação de desempenho e potencial).
 - **Preservação** das pessoas (salários e pesquisas salariais, benefícios, prêmios de incentivo, higiene e segurança no trabalho e relações trabalhistas).
 - **Desenvolvimento** das pessoas (treinamento, capacitação e educação continuada).
 - **Desenvolvimento organizacional** (implementação de processos de mudança na organização, clima organizacional e colocação externa de mão-de-obra).
 - **Registro e controle** (apontamento e registro de frequência, férias, processos de desligamentos e rescisões trabalhistas, obrigações legais, previdenciárias e

trabalhistas, banco de dados de pessoas, folha de pagamento e prontuário de empregados, higiene e segurança no trabalho e negociações sindicais).

O presente trabalho de pesquisa dará ênfase às seguintes atividades de Gestão de Pessoas: a) recrutamento e seleção; b) comunicação; c) capacitação; d) motivação; e) gestão do desempenho. A seguir, tais atividades serão detalhadas.

2.2.3.1 Recrutamento e Seleção

O recrutamento diz respeito ao “processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas” (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003, p. 76). Para tanto, o recrutamento envolve as atividades de comunicar e divulgar as oportunidades de emprego que a empresa está oferecendo, e atrair e trazer candidatos para serem selecionados.

Para que a organização consiga encontrar os talentos que necessita ela precisa, antes de tudo, relacionar-se bem com o Mercado de Trabalho, “a área da qual os candidatos devem ser recrutados” (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003, p. 79), no intuito de atrair o maior número possível de candidatos com o perfil adequado.

A empresa pode localizar candidatos em fontes internas ou externas. Cada fonte de recrutamento possui certas vantagens, conforme apresenta o quadro 7.

FONTE	CUSTO	TEMPO	VANTAGENS
Recomendação	zero	baixo	Conhecimento sobre a organização propiciado pelo funcionário atual.
Ex-funcionários	zero	médio	Recontratados conhecem a organização; a organização possui dados históricos sobre o grau de desempenho prévio da pessoa.
Consultorias de <i>Replacement</i> e <i>Outplacement</i>	zero	baixo	Trabalham com pessoas físicas (<i>Replacement</i>) e jurídicas (<i>Outplacement</i>); preparam os candidatos.
Cartazes internos e externos	baixo	médio	Proporciona rapidamente um bom número de candidatos.
Recrutamento em universidades	baixo	alto	Conjunto amplo e centralizado de candidatos; ótima fonte para candidatos iniciantes e futuros gerentes.
Associações Profissionais	baixo	médio	Departamentos especializados em colocação de seus profissionais.
Agências de emprego	80 a 120% do salário	médio	Contatos amplos; seleção cuidadosa; geralmente são dadas garantias de curto prazo.
Headhunters	alto	baixo	Dirigido a executivos de alto nível.
Consultorias de R&S	alto	baixo	Trabalham com cargos de nível médio ao médio alto; oferecem garantia e exclusividade.
Anúncios	alto	baixo	Distribuição ampla; podem ser dirigidos a grupos específicos.
Internet	baixo	alto	Possibilidade de encontrar qualquer tipo de emprego, em qualquer lugar, para qualquer tipo de profissional.

QUADRO 7 - Fontes de recrutamento

Fonte: Adaptado de Marras (2000)

O esforço de recrutamento só será bem-sucedido se culminar numa seleção bem-feita. De nada adianta atrair bons candidatos, se não houver uma estrutura adequada para selecionar os que possuem a melhor correspondência ao perfil desejado.

Talvez não haja um tópico mais importante em Gestão de RH que a seleção de funcionários. Se é verdade que as organizações têm sucesso ou falham com base nos talentos de seus funcionários, então os gerentes influenciam diretamente esse sucesso pelas pessoas que contratam. Independentemente de as empresas serem grandes ou pequenas, a contratação dos melhores e mais brilhantes funcionários constitui base sólida para a excelência. [...] Em conjunto com o processo de recrutamento, que se destina a aumentar o número de candidatos cujas qualificações atendam a requisitos de cargo e às necessidades da organização, a seleção é o processo de redução desse número e a escolha entre indivíduos com qualificações relevantes (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003, p. 102).

A partir do perfil delineado procura-se identificar as características pessoais dos candidatos, utilizando-se para isso várias técnicas de seleção. A técnica mais utilizada é a entrevista, que, em geral, está associada a outras, como provas de conhecimento ou de capacidade, testes práticos, testes psicológicos, técnicas de simulação, dinâmicas de grupo, entre outras (GIL, 2001; MARRAS, 2000).

Um aspecto crucial para o sucesso de uma seleção é a qualidade dos entrevistadores. Na visão de Peck et al (1999, p. 309), “freqüentemente, uma seleção fraca começa com entrevistadores sem ou com pouco treinamento [...]. Frequentemente os entrevistadores não fazem as perguntas certas para determinar se os entrevistados são ou não adequados ao trabalho e confiam muito mais no *feeling* do que em uma avaliação objetiva”.

É importante salientar que a entrevista não é exclusivamente um papel da área de recursos humanos, fazendo parte das atribuições dos gestores da organização. A participação dos gestores nas entrevistas é uma contribuição importante para o sucesso da seleção.

Os processos de recrutamento e seleção constituem o ponto de partida para uma eficaz Gestão de Pessoas nas empresas. A escolha adequada das fontes de recrutamento, a utilização

apropriada de técnicas de seleção, a condução criteriosa das entrevistas, entre outros, são fundamentais para que a organização consiga colocar as pessoas certas nos lugares certos, e desta forma constituir uma equipe de colaboradores com o perfil necessário para o alcance dos resultados esperados.

2.2.3.2 Comunicação

Um fator fundamental à eficácia da dinâmica organizacional é a comunicação. Por comunicação entende-se “o processo de remessa e recebimento de mensagens com conteúdo significativo” (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p. 240). No âmbito empresarial, a comunicação “é o processo específico segundo o qual a informação se movimenta e é trocada através da organização, e entre a organização e seu ambiente” (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p. 246).

A comunicação cumpre vários papéis nas organizações. Além de permitir a interação entre as pessoas e os grupos, ela é responsável pela disseminação da cultura organizacional e pela correta transmissão de objetivos e metas. Na visão de Casado (2002, p. 273),

os processos de comunicação não são apenas maneiras de perpetuar e disseminar a cultura da empresa, repassando aos seus elementos os padrões aceitáveis e válidos de estruturação do trabalho, de resolução de problemas e de relacionamento interpessoal. São também formas pragmáticas de estabelecer e fazer cumprir objetivos e metas. Na realidade, ao proceder à estruturação de um grupo de trabalho, o que se organiza é o fluxo de informações relativas aos processos da empresa voltados ao cumprimento de seus objetivos.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) identificam três fluxos de informação nas organizações, cada qual com objetivos específicos:

- **Comunicação descendente:** acontece do topo para a base, servindo para informar estratégias, políticas e objetivos, fornecer orientações, conceder poder às pessoas, reconhecer e reforçar a realização de tarefas, proporcionar *feedback* dos resultados de desempenho.
- **Comunicação ascendente:** acontece da base para o topo, servindo para manter os níveis superiores informados a respeito de problemas, resultados, sugestões, questões e necessidades que partem dos funcionários.
- **Comunicação lateral:** acontece entre pares de um mesmo nível hierárquico, proporcionando a tomada de decisão interfuncional e a solução integrada de problemas em todos os pontos de responsabilidade.

A comunicação só cumpre o seu papel na eficácia das relações nas organizações quando a mensagem é efetivamente captada pelo receptor. Uma comunicação eficaz ocorre apenas “quando o significado pretendido da fonte e o significado percebido pelo receptor são virtualmente o mesmo” (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p. 241). Conforme Casado (2002, p. 272), “enquanto não for transmitida e entendida por outros, uma grande idéia não passa de algo inútil”.

Várias barreiras interferem na comunicação eficaz e podem causar distúrbios em todos os segmentos e níveis hierárquicos. Na busca do sucesso na comunicação empresarial alguns aspectos devem ser levados em consideração, dentre os quais, na visão de Casado (2002) e Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) destacam-se:

- Incentivar a troca constante de *feedback* entre os membros da organização.

- Evitar a sobrecarga de informação, pois o excesso de informação é tão prejudicial quanto a falta dela.
- Treinar líderes em todos os níveis em saber ouvir, pois a escuta ativa incentiva um fluxo de comunicação livre e completo do transmissor ao receptor.
- Evitar mensagens confusas que podem dar um sentido ambíguo ou conflitante à comunicação.
- Além da comunicação informal, utilizar canais formais, como reuniões, jornais, boletins, murais, entre outros.
- Utilizar a tecnologia da informação como aliada na disseminação rápida e eficaz de informação em toda a organização.

No tocante aos desafios e tendências do processo de comunicação empresarial, Casado (2002, p. 281) salienta que

lidar com padrões de comunicação oriundos de culturas diversas, que cada vez mais conviverão no interior das organizações; aprender novas formas de comunicar-se em meio a tanta diversidade, que já é a marca das novas formas organizacionais; descobrir novos e melhores usos para a tecnologia disponível na transmissão de informações; adaptar-se à velocidade e às características da comunicação formal e informal propiciada pelo arsenal da informática; contribuir para a geração de redes de comunicação que garantirão a apropriação de todo o conhecimento gerado nas organizações; e dar fundamento sólido à tão proclamada e desejada gestão do conhecimento – eis as principais tendências e desafios das pessoas que interagem nas comunidades empresariais.

A comunicação eficaz é vital para as organizações, pois permite a interação harmoniosa entre as pessoas, além da correta difusão da cultura organizacional e do alinhamento entre os objetivos estratégicos, grupais e individuais. Torna-se fundamental, pois, que tal atividade seja devidamente planejada, orientada e sustentada pela tecnologia da informação, tornando-se uma aliada no alcance dos resultados pretendidos.

2.2.3.3 Capacitação

Capacitação é um termo abrangente que envolve as atividades de treinamento, desenvolvimento, formação e educação nas organizações. Gil (2001) apresenta a seguinte distinção entre estes termos:

- **Treinamento:** conjunto de experiências de aprendizagem centradas no cargo que a pessoa ocupa, tratando-se de um processo educacional de curto-prazo.
- **Desenvolvimento:** conjunto de experiências de aprendizagem que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional, focalizado nas competências que serão requeridas a longo-prazo.
- **Formação:** visa a proporcionar a qualificação necessária para o desempenho de determinada atividade profissional em diferentes níveis.
- **Educação:** processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano visando à sua melhor integração individual e social.

Tradicionalmente, na literatura, os termos treinamento e desenvolvimento são os mais usuais para distinguir as atividades de capacitação nas organizações. Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 134, grifo do autor) enfatizam que

o treinamento tem se tornado cada vez mais vital ao sucesso das empresas modernas [...]. Quase todos os funcionários precisam de algum tipo de treinamento no trabalho para manter um bom desempenho ou ajustar-se a novas formas de trabalho. O termo 'treinamento' muitas vezes é usado de forma casual para descrever praticamente qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Muitos especialistas, entretanto, distinguem entre *treinamento*, mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho no curto prazo, e *desenvolvimento*, mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades. Os dois termos tendem a combinar-se numa única frase – 'treinamento e desenvolvimento' – para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários.

Peck et al (1999) apresentam dois tipos básicos de capacitação: a socialização informal e a formal. A primeira refere-se às informações que os empregados recebem sobre a empresa de maneira informal, bem como ao que eles vêem acontecendo ao redor. Através destas informações e observações, eles são capazes de identificar o que é importante para a organização e o que deverão fazer para sobreviver nela. Algumas empresas usam um sistema de monitoramento para garantir que os novos contratados estejam absorvendo adequadamente os valores e a visão da organização. Dessa forma, os novos contratados têm um sistema de suporte para explicar de que forma a empresa opera, como os funcionários deverão ser tratados, onde as coisas estão e demais informações relevantes. O segundo tipo de capacitação é a socialização formal, que diz respeito à formação do trabalhador nas competências necessárias ao trabalho.

Quanto aos métodos de treinamento é possível distinguir duas categorias básicas: treinamento no trabalho e fora do trabalho (ROBBINS, 2000).

O rodízio de cargos e a orientação estão entre os métodos mais populares de treinamento no trabalho. No primeiro, o funcionário tem a oportunidade de conhecer uma ampla variedade de cargos e desenvolver uma melhor percepção da interdependência entre os cargos e da própria organização. No caso da orientação, os funcionários passam a conhecer seus cargos sob orientação de um colega mais experiente.

Tratando-se de treinamento fora do trabalho, os métodos mais populares são cursos, palestras, vídeos e exercícios de simulação. Segundo Robbins (2000, p. 243), “o treinamento fora do trabalho pode recorrer a consultores externos, faculdades ou pessoal interno”. Existem grandes empresas que possuem universidades corporativas – unidades educativas dentro das organizações voltadas ao aprendizado contínuo de funcionários, clientes e fornecedores (GIL, 2001). A vantagem deste tipo de estrutura de treinamento própria é a garantia de que os funcionários têm acesso não apenas ao conteúdo teórico necessário à sua formação, mas também aos valores e cultura da organização.

Um programa de capacitação envolve as seguintes etapas (GIL, 2001):

1. **Levantamento das Necessidades de Treinamento:** ao desenvolver um programa de capacitação, as empresas precisam ter bem claro quais competências necessitam desenvolver, tais como habilidades de comunicação, aptidões para os cargos, participação em tomadas de decisões, trabalho em equipe e polivalência para flexibilidade nas atribuições dos cargos, dentre outras. As necessidades são levantadas ao comparar as competências necessárias com as existentes. Para este levantamento, utilizam-se, em geral, entrevistas com gerentes, questionários, observação direta, solicitações da gerência, resultados da avaliação de desempenho.
2. **Planejamento das Atividades de Treinamento:** elaboração do plano de treinamento, envolvendo os objetivos, conteúdo, carga horária, método, estratégias de ensino, recursos instrucionais, instrutores, entre outros.
3. **Execução do Treinamento:** implementação do plano de treinamento elaborado.

4. **Avaliação do Treinamento:** verificação do atingimento dos objetivos propostos. A avaliação do treinamento pode ser feita através de avaliação de reação (ao final do treinamento), avaliação da aprendizagem (testes, provas práticas, observação de atitudes), avaliação de comportamento (observação, entrevistas, questionários), avaliação do resultado.

No que diz respeito ao contexto atual das organizações e às tendências em capacitação, Gil (2001, p. 121) salienta:

Para que estejam preparadas para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Requerem-se pessoas capazes de conduzir o negócio da empresa, de produzir bens e de prestar serviços altamente competitivos. Para tanto requer-se muito mais do que pessoas simplesmente treinadas. [...] O treinamento, de acordo com a concepção tradicional, é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização. Hoje, o que se necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização. Por isso é que, modernamente, ao abordar os processos relativos à capacitação, a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas e também em educação no trabalho.

A capacitação contínua é um requisito fundamental à eficaz Gestão de Pessoas no ambiente dinâmico das organizações. O investimento no aprimoramento constante das competências humanas tem sido uma exigência imposta às organizações orientadas à excelência e à inovação.

2.2.3.4 Motivação

A motivação é um tema complexo, suscitando bastante discussão na literatura (BERGAMINI, 1998). Na visão de Werther Jr. e Davis (1983, p. 300) a motivação pode ser considerada como um "impulso de uma pessoa para agir porque ela assim o deseja. Se as pessoas forem empurradas, estão meramente reagindo à pressão. [...] Entretanto, se estão

motivadas, fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa, porque vêem esse ato como significativo para elas".

Queiroz (1996, p. 8, grifo do autor), também entende a motivação como uma “energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar é que a motivação é **interior** a **cada** indivíduo, e leva-o a agir **espontaneamente** para alcançar determinado objetivo”.

Herzberg (2003) afirma que quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento.

Bergamini (1998) aponta a existência de dois enfoques diferentes a respeito do estudo do comportamento humano. O primeiro, conhecido como behaviorismo, percebe o ser humano como sendo passível aos estímulos do meio ambiente, à motivação externa ou extrínseca. O segundo considera o ser humano como passível a uma energia motivacional baseada na satisfação de necessidades internas. Bergamini (1998, p. 14) refere-se a esta segunda abordagem como motivação intrínseca, ressaltando que

somente a motivação intrínseca é compatível com certos procedimentos administrativos valorizados na atualidade como os voltados à qualidade total. O condicionamento, por outro lado, é incompatível com as propostas da qualidade. Ele pode aumentar a velocidade produtiva das pessoas, como no caso da premiação em vendas, mas compromete a qualidade do atendimento, o que em médio e longo prazos faz enxugar a carteira de clientes. A motivação extrínseca é eficaz somente em fazer com que as pessoas não se envolvam no que estão fazendo (BERGAMINI, 1998, p. 14).

Maslow (1943) tentou compreender o homem a partir de uma concepção multidimensional, considerando a existência de uma hierarquia de necessidades que

influenciam o comportamento humano: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. Segundo este autor, a cada momento existe uma necessidade predominante nos indivíduos, que motiva seu comportamento.

Herzberg (2003) complementou a proposta de Maslow, desenvolvendo a Teoria da Motivação-Higiene, através da qual procurou demonstrar que a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de movimento. Passou a conceber a motivação apenas como fruto da satisfação dos **fatores motivadores**, ou seja, fatores que satisfazem as necessidades de estima e auto-realização, como reconhecimento, desafios, perspectiva de ascensão profissional, percepção do sentido do trabalho. Herzberg (2003) chamou os fatores que satisfazem as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de **fatores higiênicos**, os quais serviriam apenas para prevenir a insatisfação no trabalho, tais como salário, estabilidade no emprego, condições de trabalho, relacionamento entre pessoas. A figura 3 ilustra a hierarquia de Maslow e a divisão entre fatores higiênicos e motivadores realizada por Herzberg.

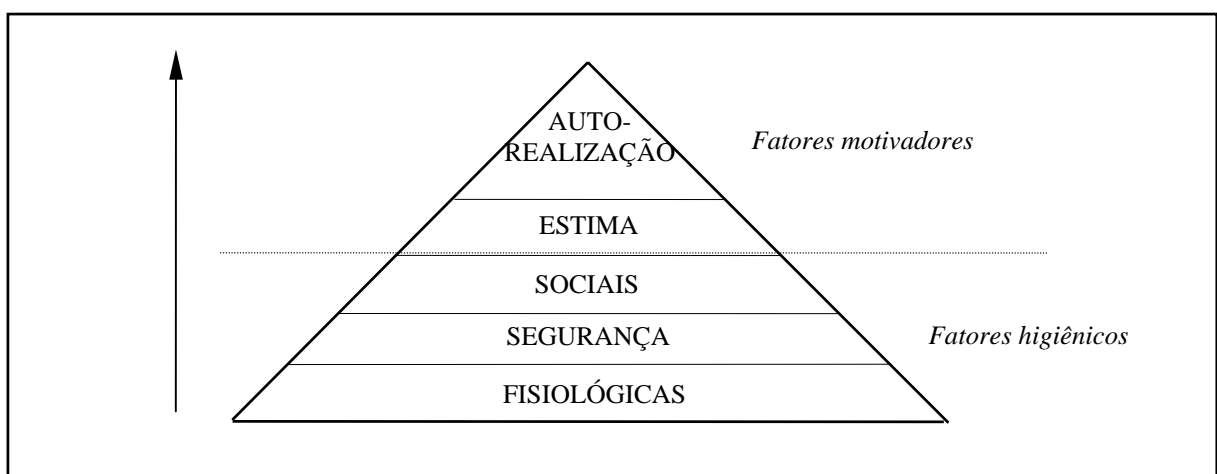


FIGURA 3 - Hierarquia das Necessidades de Maslow e Teoria de Motivação-Higiene de Herzberg

Fonte: Queiroz (1996)

Segundo a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg, satisfazer necessidades fisiológicas, de segurança e sociais serve apenas para prevenir a insatisfação. A satisfação, e conseqüentemente a motivação, só acontecem quando as necessidades de estima e auto-realização são atendidas. Entretanto, este autor salienta que **para buscar a satisfação é preciso antes de tudo prevenir a insatisfação**. Afinal, não se pode esperar que os indivíduos sintam-se comprometidos e responsáveis pelo trabalho, se não lhes são fornecidas as condições necessárias para a satisfação das necessidades básicas.

Tanto a teoria de Maslow quanto a de Herzberg estão baseadas na hipótese de que sempre há uma melhor forma de as pessoas se sentirem motivadas. Segundo estas teorias, os trabalhadores, em qualquer situação, podem ser motivados da mesma forma se suas necessidades predominantes forem as mesmas.

Victor H. Vroom (1964) desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido.

Para Vroom, há três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho:

- a) **Expectação**, que é a soma entre as expectativas do indivíduo, ou seja, seus objetivos individuais, e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, de sua capacidade para atingir estes objetivos. Estes dois aspectos determinam os esforços que cada um está pronto a fazer numa situação de trabalho.
- b) **Instrumentalidade**, que é a soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir em troca de seu desempenho. Não se trata apenas da relação entre desempenho e recompensas

pecuniárias. Vroom ressalta que a instrumentalidade é um fator subjetivo que varia de acordo com a pessoa. Para muitos, pode significar a autonomia, a possibilidade de iniciativa e de expansão da criatividade.

- c) **Valência**, que significa o valor real que o indivíduo dá à instrumentalidade percebida. Não basta que o indivíduo perceba as recompensas que pode alcançar através de seu desempenho. É preciso que estas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas. O sistema de recompensas vigente pode não ter nenhuma importância para uma pessoa, que não se sentirá motivada, e, ao contrário, ter muita importância para outra pessoa, que terá uma motivação forte.

Estes três aspectos influenciam, segundo Vroom (1964), a motivação das pessoas no trabalho. Se um dos elementos está ausente, a motivação torna-se fraca. Se todos eles estão presentes (alta expectativa, alta instrumentalidade e alta valência), a motivação é alta. A Teoria de Vroom leva-nos a concluir que as organizações obtêm de seus empregados o desempenho desejado não apenas quando satisfazem os seus objetivos individuais, mas quando mostram a eles que o caminho para a satisfação dos objetivos individuais está no alcance do desempenho desejado.

Ao longo da história, várias correntes surgiram sobre motivação de pessoas nas organizações, conforme ilustra o quadro 8. A tradicional concepção do homem como um recurso da empresa cedeu lugar aos poucos à percepção do homem como uma pessoa com diversas necessidades, e que busca a auto-realização no trabalho.

ÉPOCA	CORRENTE/ AUTOR	CARACTERÍSTICAS	FATOR DE MOTIVAÇÃO
1900	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução. Especialização. Racionalização.	Punições e recompensas pecuniárias.
1924	Relações Humanas	Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal.	Relações interpessoais.
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho.
1960	McGregor	Dois formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.	Autonomia, desafios.
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência.
1960-1970	Democracia industrial na Noruega	Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores.
1950	Logoterapia	Busca do sentido na vida como principal força motivadora do ser humano.	Busca da realização de um sentido.
1975	Programação Neurolinguística	Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal.	Comunicação sem vícios, atitude positiva.
1990	Coaching	Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho.	Reforços positivos.
1990	Energização	Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva - Zapp!.	Participação, comunicação eficaz, autonomia e reconhecimento.

QUADRO 8 - Grandes correntes históricas da motivação dos trabalhadores

Fonte: Adaptado de Queiroz (1996, p. 36)

A partir de reflexões acerca das experiências históricas nas organizações e das principais correntes que tratam da motivação no trabalho, Queiroz (1996) teceu as seguintes conclusões:

- A motivação é um fator intrínseco e acontece apenas nos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow - estima e auto-realização. Salário, condições de trabalho, recreações e lazer não geram motivação, apenas servem para prevenir a insatisfação. É preciso, entretanto, primeiro prevenir a insatisfação para depois gerar a motivação. Atender os fatores higiênicos é, portanto, um aspecto necessário, porém não suficiente, à motivação.
- A busca da auto-realização passa pela construção da vida em torno de um ideal, de um sentido. O trabalho, sendo uma parte importante para este crescimento, precisa representar um caminho para o alcance deste ideal. O homem sente-se realizado quando encontra sentido naquilo que faz. O homem sente-se motivado quando enxerga no trabalho um caminho para a realização de seu sentido.
- O ser humano é multidimensional e para sentir-se motivado precisa expandir suas dimensões operacional, social e política. Para tanto, é preciso que a organização proporcione ao trabalhador espaço para a criatividade, a autonomia e a participação. Este espaço pode ser construído através do enriquecimento do trabalho.
- Técnicas comportamentalistas, ao focar o homem como um recurso organizacional dotado apenas da dimensão operacional, não servem para motivar, mas apenas para corrigir o mau desempenho.

- É preciso que o ser humano sinta-se capaz de atingir seus objetivos e de realizar o seu sentido, para que haja motivação. No contexto do trabalho, isto significa promover a competência do trabalhador através da orientação, educação e treinamento.
- Para a satisfação da necessidade de estima, dois aspectos destacam-se: a correta comunicação entre líder e liderado e o reconhecimento das conquistas.
- A organização é um sistema aberto, que reflete os valores sociais vigentes. É, portanto, importante que haja adequação do ambiente de trabalho e das relações interpessoais com os princípios e valores da sociedade incorporados nos trabalhadores.

A motivação é um tema bastante complexo, porém fundamental à Gestão de Pessoas, uma vez que não basta que os trabalhadores estejam aptos à realização de suas tarefas, mas é necessário que queiram realizar o trabalho e comprometam-se com a excelência no cumprimento de seus objetivos. A compreensão das teorias motivacionais auxilia os gestores na condução de uma liderança que propicie um ambiente no qual as pessoas efetivamente cumpram seu papel de parceiros estratégicos da organização.

2.2.3.5 Gestão do Desempenho

O acompanhamento e a avaliação do desempenho constituem-se em “instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos” (MARRAS, 2002, p. 173).

Segundo Robbins (2000, p. 246), as avaliações de desempenho

são utilizadas para tomar decisões fundamentais relativas às pessoas, tais como promoções, transferências e rescisões; para identificar necessidades de treinamento; para dar *feedback* aos funcionários sobre como a organização encara o seu desempenho e, freqüentemente, como base para reajustes salariais.

Além disso, as avaliações de desempenho propiciam a adequação do indivíduo ao cargo, a descoberta de novos talentos na organização, a melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados, o auto-aperfeiçoamento do funcionário, a estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados e o estímulo à maior produtividade (MARRAS, 2002).

Hipólito e Reis (2002, p. 73, grifo do autor) ampliam a abrangência do processo de avaliação de desempenho, salientando que

a avaliação de desempenho se propõe a ser mais do que um recurso que auxilia a isolar, observar, mensurar, formalizar e recompensar comportamentos e resultados alcançados pelos indivíduos. Mesmo nos enfoques mais tradicionais, constitui-se num sistema que tem por objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo, configurando-se, portanto, em um sistema de *gestão do desempenho*.

Um aspecto fundamental na gestão do desempenho é o estabelecimento da direção a ser seguida, ou seja, a definição clara dos objetivos de desempenho. Segundo Latham e Yulk (apud HIPÓLITO e REIS, 2002, p. 74), a teoria da fixação de objetivos (*goal-setting theory*) “ressalta a importância de que sejam claramente definidos os objetivos e as expectativas relativos ao profissional. Objetivos específicos, claros e desafiadores, bem como o *feedback* constante, tenderiam a promover melhorias de desempenho”.

Segundo Nelson (1991, p. 66), “a comunicação de responsabilidade a um membro da equipe inclui o estabelecimento de metas da tarefa, certificação de que ele compreenda claramente as metas, explicação da importância relativa da tarefa e descrição das complicações em potencial que o membro da equipe talvez possa enfrentar”. Além disso, a

comunicação de responsabilidade, para ser eficaz, implica também no estabelecimento de indicadores de desempenho, bem como na definição dos índices que devem ser alcançados.

Uma vez claramente definidos os objetivos e metas, pode-se proceder ao acompanhamento e à avaliação do desempenho.

Um ponto importante no acompanhamento do desempenho diz respeito à delegação. Delegar significa transferir as decisões para baixo na hierarquia organizacional, dando liberdade de ação aos tomadores de decisão de forma que ponham em prática suas idéias e assumam a responsabilidade dos resultados (QUEIROZ, 1996). Para que o líder possa delegar, porém, é preciso que seus liderados tenham maturidade suficiente, maturidade entendida como “a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 187).

Para que a delegação seja apropriada, é necessário, antes de tudo, que o líder conduza um processo de amadurecimento dos membros de sua equipe (QUEIROZ, 1996). Desse modo, no processo de gestão de desempenho, à medida em que o líder percebe que seu liderado está apto a assumir sozinho determinadas tarefas deve, aos poucos, delegá-las. Assim sendo, percebe-se a delegação total não é necessariamente a mais apropriada para qualquer situação. **A delegação deve ser situacional**, ou seja, depende do nível de maturidade de cada colaborador.

A delegação envolve por um lado a **delegação de responsabilidade**, relacionada à capacidade, ou competência, em realizar as tarefas e a **delegação de autoridade**, relacionada ao auto-controle na realização da tarefa (QUEIROZ, 1996). Na medida em que o líder delega responsabilidades, tornando o liderado cada vez mais apto em relação às tarefas, ele paralelamente está preparando-o para assumir a autoridade na tomada de decisões

(QUEIROZ, 1996). Ora, uma vez que o liderado está preparado para definir a direção de seu trabalho e está capacitado para desempenhar bem suas tarefas, torna-se natural e desejável a delegação de autoridade, pois segundo Nelson (1991, p. 60), “responsabilizar um empregado, sem lhe conceder o nível adequado de autoridade, só pode levar à frustração e ao desempenho insatisfatório do membro da equipe”.

Finalmente, no que diz respeito ao processo de avaliação de desempenho, é necessário, antes de tudo, o estabelecimento dos critérios de avaliação. Robbins (2000, p. 246) afirma que “os três conjuntos mais conhecidos de critérios de desempenho são os resultados individuais das tarefas, os comportamentos e as características individuais”.

Na visão de Hipólito e Reis (2002) a gestão de desempenho deve abranger uma multiplicidade de aspectos pelos quais os profissionais devem ser avaliados e gerenciados:

- **Aferição de potencial:** predizer a adequação futura do profissional a determinada situação ou objetivo de trabalho.
- **Análise comportamental:** dar *feedbacks* de determinados comportamentos observáveis, alinhados a valores, missão e objetivos da empresa.
- **Desenvolvimento profissional:** observar o grau de desenvolvimento e maturidade do profissional como subsídio à distribuição de responsabilidades, à definição de ações de capacitação e movimentações salariais e de carreira.
- **Realização de metas e resultados:** orientar o desempenho para metas e objetivos da organização. Permite aferir, quantitativamente, o *gap* entre resultados esperados e alcançados.

Hipólito e Reis (2002) apontam as seguintes tendências da gestão do desempenho:

- Estabelecimento de um compromisso cada vez mais direto com a estratégia da empresa.
- Utilização de modelos que integrem as diferentes funções de Gestão de Pessoas.
- Criação de um espaço para negociação e equilíbrio entre expectativas da empresa e da pessoa.
- Transformação de gerentes em *coaches* para apoio ao desenvolvimento e à melhoria do desempenho.
- Avaliados como gestores das próprias competências e da carreira.
- Utilização de diversas ferramentas de avaliação.
- Sistematização prévia de possíveis ações decorrentes de um processo de avaliação.
- Utilização de avaliação com múltiplas fontes (360°).

A gestão de desempenho envolve três etapas: o estabelecimento de objetivos/metasp de desempenho, o acompanhamento do desempenho e a avaliação do desempenho. Para que este processo seja eficaz e cumpra o seu papel na Gestão de Pessoas, é fundamental a preparação e o comprometimento dos gestores, os quais devem assumir o papel de líderes dispostos a conduzir um processo de amadurecimento de seus liderados rumo ao perfil necessário à organização.

2.2.4 A Gestão por Competências

Um modelo que aborda a Gestão de Pessoas de maneira abrangente e sistêmica é a gestão por competências, cujo objetivo é “planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio” (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 11), a partir das estratégias da organização e das expectativas dos clientes.

Para Fischer (2002, p. 31, grifo do autor) a gestão por competências é um fator chave para o sucesso de um modelo competitivo de Gestão de Pessoas, o qual “é qualificado como *competitivo* por dois motivos principais: porque deve ser condizente com o ambiente de *competitividade* que caracteriza as organizações contemporâneas e porque privilegia e se articula em torno de *competências*”.

Por competência entende-se “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, 2002, p. 55).

Na visão de Sveiby (1998), a competência de um indivíduo consiste em cinco elementos mutuamente dependentes:

- **Conhecimento explícito:** informação.
- **Habilidade:** saber fazer.
- **Experiência:** reflexão sobre erros e acertos passados.
- **Julgamento de valor:** percepções do que o indivíduo acredita estar certo.
- **Rede social:** relações do indivíduo com outros seres humanos.

Picarelli (2002), por sua vez, caracteriza a competência como o conjunto de três dimensões:

- **Conhecimentos:** são as coisas que as pessoas precisam **saber** (informação, saber o quê, saber o porquê).
- **Habilidades:** são as coisas que as pessoas precisam **saber fazer** (técnica, capacidade, saber como).
- **Atitudes:** são os **comportamentos**, a maneira de se portar das pessoas (como fazer, querer fazer, identidade, determinação).

Tais dimensões têm sido as mais utilizadas nos modelos de gestão por competência, e são interdependentes “na medida em que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça os princípios e técnicas específicos. Da mesma forma, a adoção de um comportamento exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não apenas de conhecimentos mas também de habilidades e atitudes apropriadas” (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 10).

Picarelli (2002) aponta os seguintes objetivos da gestão por competências:

- Entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados ao negócio e às estratégias da empresa, buscando construir uma organização de alta performance.
- Garantir que a disseminação dos conhecimentos em meio ao quadro de funcionários promova a evolução profissional destes e traga à empresa benefícios como flexibilidade, agilidade, inovação e velocidade, além de dar respostas para que a organização possa atuar com sucesso em ambientes competitivos.

- Monitorar a efetividade da disseminação do conhecimento para que a organização alcance o ponto ótimo da relação: formação do capital humano versus valor agregado + objetivo alcançado.
- Ser um instrumento de comunicação das mensagens-chave de atitudes, conhecimentos e habilidades esperadas em relação a cada empregado.
- Formar uma base de dados confiável de cada empregado, tornando-a disponível para a organização.
- Servir como valiosa fonte de informação para as necessidades de treinamento e de desenvolvimento, plano de sucessão, movimentação na carreira, seleção e remuneração.
- Comprometer o líder na gestão efetiva e no desenvolvimento de sua equipe.
- Transparência e comunicação em relação aos critérios para desenvolvimento profissional.
- Incentivo a uma maior integração entre as diversas áreas e setores.

A gestão por competências surge no contexto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, objetivando alinhar as competências organizacionais com as competências humanas. Para tanto, busca identificar as competências necessárias, procurando minimizar as lacunas existentes através de esforços integrados de recrutamento, seleção, capacitação, gestão do desempenho e demais atividades da Gestão de Pessoas. Conforme salienta Picarelli (2002, p. 218),

a gestão por competências preocupa-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, auxiliando-os no alcance dos objetivos da organização. Ela busca a integração dos diferentes tipos de competências no desenho dos perfis dos profissionais e define os novos padrões requeridos para recrutamento, seleção, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento dos empregados.

Na busca de maior competitividade, as organizações procuram adotar modelos inovadores de administrar pessoas. É neste contexto que surgem a Gestão de Pessoas, a gestão estratégica de RH e a gestão por competências, alinhando competências humanas às estratégias organizacionais, visando à uma melhor performance das organizações no ambiente externo dinâmico no qual estão inseridas.

2.3 SERVIÇOS

2.3.1 Definições e Características

Todo processo de transformação tem como propósito a produção de bens ou serviços (SLACK et al, 1997). Um serviço é um fenômeno complexo e de difícil definição (GRÖNROOS, 1995). É possível encontrar na literatura diversas tentativas de conceituá-lo, tais como “serviço é um desempenho” (BERRY e PARASURAMAN, 1992, p. 201), “serviço é trabalho desempenhado para outra pessoa” (JURAN, 1993, p. 17), ou ainda “um **serviço** consiste em uma ação, desempenho ou ato que é essencialmente intangível e não acarreta necessariamente a propriedade do que quer que seja. Sua criação pode ou não estar vinculada a um produto material” (KOTLER, 2002, p. 283, grifo do autor).

O serviço apresenta uma série de características que o distinguem de um bem manufaturado: intangibilidade, produção e consumo simultâneos, potencial de variabilidade

na performance e natureza perecível (BERRY, 1980). A estas características, Slack et al (1997) agregam a não-estocabilidade (impossibilidade de estocar), a intransportabilidade (impossibilidade de transportar) e o alto nível de contato entre o consumidor e a operação.

Grönroos (1995, p. 38) identifica quatro características básicas comuns à maioria dos serviços:

- Os serviços são mais ou menos intangíveis.
- Os serviços são atividades ou uma série de atividades em vez de coisas.
- Os serviços são, pelo menos até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente.
- O cliente participa do processo de produção, pelo menos até certo ponto.

O quadro 9 ilustra as principais diferenças entre um serviço e um bem físico.

BENS FÍSICOS	SERVIÇOS
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

QUADRO 9 - Diferenças entre serviços e bens físicos

Fonte: Grönroos (1995, p. 38)

2.3.2 Classificação

Existe uma diversidade de serviços e vários esquemas para classificá-los (GRÖNROOS, 1995, p. 41). Em geral os serviços são classificados de acordo com a intensidade com que as características próprias de serviço estão presentes (HORWITZ e NEVILLE, 1996).

Segundo Slack et al (1997, p. 42), “algumas operações produzem apenas bens e outras apenas serviços, mas a maioria produz um composto dos dois”. Estes autores apresentam um *spectrum* que vai de fabricantes de bens “puros” a fabricantes de serviços “puros”. Um serviço puro possuiria as seguintes características: intangível, não pode ser estocado, a produção e o consumo são simultâneos, alto nível de contato com o consumidor, não pode ser transportado e é difícil julgar a qualidade. Por outro lado, um bem puro teria como características: tangível, pode ser estocado, a produção precede o consumo, baixo nível de contato com o consumidor, pode ser transportado e a qualidade é evidente.

Nesta mesma linha, Horwitz e Neville (1996, p. 472) propõem um *continuum* de entidades de mercado que varia de Dominantes Tangíveis a Dominantes Intangíveis, conforme ilustra a figura 4. Estes autores colocam no extremo dos Dominantes Tangíveis *commodities* como sal, e no extremo dos Dominantes Intangíveis serviços considerados “puros”, como ensino.

Por fim, Grönroos (1995, p. 41) ressalta que a diversidade de serviços “não deve fazer o leitor crer que um serviço específico seja tão especial a ponto de princípios gerais e fundamentais de gestão de serviços não serem aplicados”.

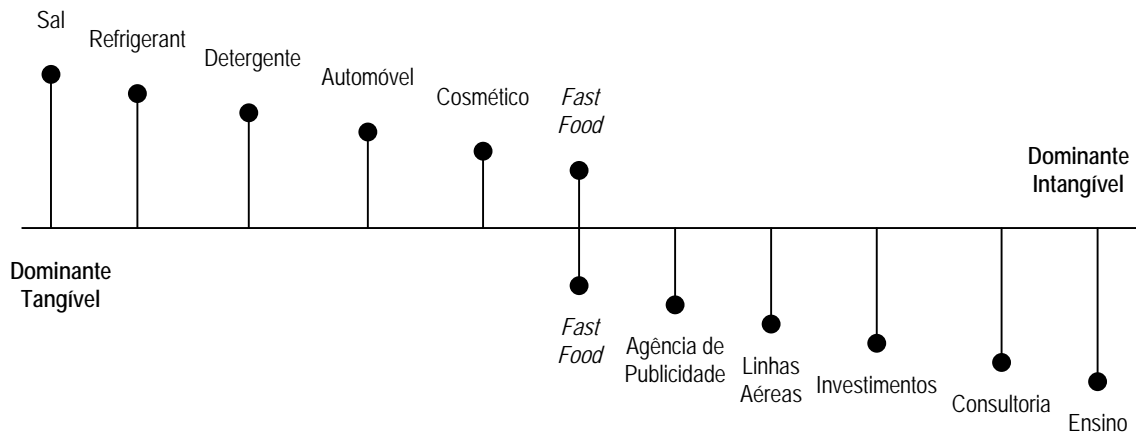


FIGURA 4 - Escala de entidades de mercado

Fonte: Horwitz e Neville (1996, p. 473)

2.3.3 Qualidade em Serviços

A qualidade dos serviços possui aspectos peculiares, diferenciando-se da qualidade dos bens físicos (GRÖNROOS, 1995; SLACK et al, 1997).

Em razão de consumidores não verem, em geral, a produção dos bens, julgarão a qualidade da operação com base nos próprios bens. A qualidade dos mesmos é razoavelmente *evidente*. [...] Entretanto, nos serviços, o consumidor, que provavelmente participa da operação, não julga apenas seu resultado, mas também os aspectos de sua produção (SLACK et al, 1997, p. 42, grifo do autor).

A partir de uma extensa pesquisa bibliográfica, Grönroos (1995, p. 61) relaciona seis critérios da boa qualidade percebida do serviço:

- **Profissionalismo e Habilidade:** os clientes compreendem que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional.

- **Atitudes e Comportamento:** os clientes sentem que os funcionários de serviços estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma amigável e espontânea.
- **Facilidade de Acesso e Flexibilidade:** os clientes sentem que o prestador de serviços, sua localização, suas horas de operação, seus empregados e os sistemas operacionais são projetados e operam de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível.
- **Confiabilidade e Honestidade:** os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça ou sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa, seus empregados e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes.
- **Recuperação:** os clientes compreendem que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer, o prestador de serviços tomará de imediato e ativamente ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução.
- **Reputação e Credibilidade:** os clientes acreditam que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e que representam bom nível de desempenho e valores que podem ser compartilhados entre os clientes e o prestador de serviços.

Para Berry e Parasuraman (1992, p. 29), a **confiabilidade** – desempenho confiável e preciso do serviço – é a essência da qualidade do serviço:

Quando uma empresa presta um serviço de modo descuidado, quando comete erros possíveis de evitar, quando deixa de cumprir promessas sedutoras feitas para atrair clientes, ela estremece a confiança do cliente em suas capacidades e abala suas chances de obter reputação pela excelência do serviço. Do ponto de vista do cliente, a prova de um serviço é sua realização impecável.

A confiabilidade destacou-se como principal critério de avaliação de serviços, em uma pesquisa que estes autores realizaram junto aos clientes. Nesta pesquisa foram identificadas cinco dimensões que determinam as avaliações de qualidade do serviço do cliente:

- **Confiabilidade:** a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão.
- **Tangíveis:** a aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.
- **Sensibilidade:** a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço.
- **Segurança:** o conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade.
- **Empatia:** a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

Para Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991), um serviço excelente ocorre quando a partir da avaliação destas cinco dimensões o serviço percebido pelo cliente alcança ou supera as expectativas do cliente. A qualidade percebida do serviço é, pois, a diferença entre as expectativas e percepções do cliente acerca do serviço. Horwitz e Neville (1996, p. 475) também ressaltam que “a avaliação da qualidade do serviço por parte do cliente resulta de uma comparação entre as suas expectativas e a real performance”.

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991, p. 337-338) apontam quatro lacunas (*gaps*) organizacionais que fazem com que a excelência no serviço não seja alcançada, conforme ilustra a figura 5.

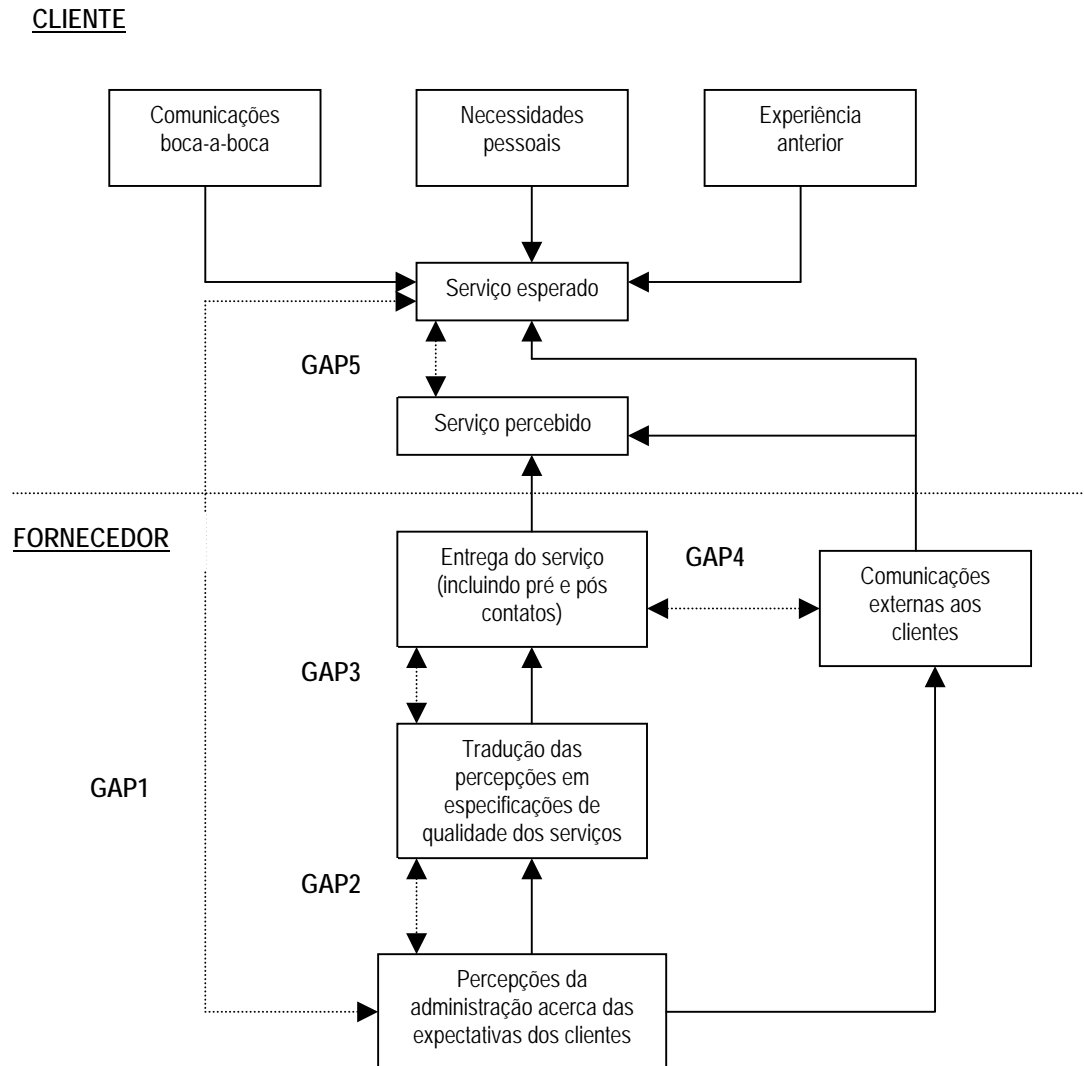


FIGURA 5 - Modelo conceitual da qualidade dos serviços

Fonte: Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991)

- **GAP1:** diferença entre as expectativas reais do cliente e as percepções da administração acerca das expectativas dos clientes.

- **GAP2:** diferença entre as percepções da administração acerca das expectativas dos clientes e as especificações internas da qualidade do serviço.
- **GAP3:** diferença entre as especificações internas da qualidade do serviço e o serviço efetivamente entregue.
- **GAP4:** diferença entre o serviço efetivamente entregue e o que é comunicado sobre o serviço para os clientes.
- **GAP 5:** diferença entre o serviço percebido e o serviço esperado pelo cliente.

Albrecht (2000) idealizou o “triângulo do serviço” (figura 6), no qual aponta três fatores-chave que fazem a diferença para a excelência na prestação de serviços:

- a) Uma visão, ou estratégia do “produto” serviço que orienta a atenção dos membros da organização para as verdadeiras prioridades do cliente.
- b) Pessoal de linha de frente orientado ao cliente.
- c) Sistemas de apoio – instalações, políticas, procedimentos, métodos, processos de comunicação – voltados para o cliente.

Em síntese, pode-se dizer que os serviços possuem características próprias que os distinguem dos bens físicos. Dependendo da intensidade com que tais características se apresentam, os produtos variam de “bens puros” a “serviços puros”. A qualidade dos serviços baseia-se na percepção dos clientes a partir da comparação entre suas expectativas com a real performance. A confiabilidade destaca-se como um fator-chave na avaliação do cliente acerca da qualidade dos serviços prestados. Para alcançar a qualidade dos serviços, é fundamental

que a organização tenha estratégia de serviços, pessoal de frente e sistemas de apoio orientados aos clientes.

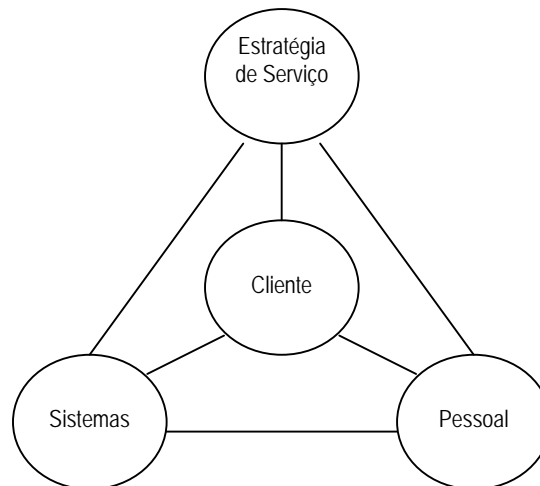


FIGURA 6 - O triângulo do serviço

Fonte: Albrecht (2000)

2.4 GESTÃO DE PESSOAS E MARKETING DE RELACIONAMENTO EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇO

As pessoas constituem elemento fundamental para a eficácia do Marketing de Relacionamento. Para que uma organização consiga, de maneira contínua, conquistar e manter relacionamentos com os clientes é fundamental que ela conte com pessoas comprometidas com este objetivo e que efetivamente transformem uma estratégia voltada para relacionamentos duradouros, em bens e serviços que garantam o elo com o cliente (GORDON, 1998; GUMMESSON, 2002; PECK et al, 1999; STONE e WOODCOCK, 1998).

No caso particular das organizações de serviço, as pessoas assumem vital importância na construção e manutenção de relacionamentos com os clientes.

Empregados de organizações de serviço, de modo particular, formam relacionamentos próximos com clientes uma vez que empregados e clientes freqüentemente trabalham juntos na criação de muitos serviços, pois serviços são produzidos por empregados e consumidos por clientes simultaneamente. [...] Além disso, devido à intangibilidade dos serviços, clientes freqüentemente baseiam-se no comportamento dos empregados para formar opiniões sobre a oferta de serviço. [...] e finalmente, em função destes dois fatores os empregados tornam-se parte do serviço na percepção do cliente (CLARK, 1997, p. 294).

Portanto, “a fidelidade do cliente só pode ser alcançada se e somente se os empregados de uma organização de serviços se comprometerem com esta orientação para construção de relacionamentos” (BANSAL, MENDELSON e SHARMA, 2001, p. 62).

2.4.1 O Impacto da Gestão de Pessoas na Retenção de Clientes

Analisando a relação entre a Gestão de Pessoas e a retenção de clientes em uma organização de serviços, Heskett et al (1994, p. 164-165) concluem que

lucro e crescimento são alcançados fundamentalmente através da fidelidade dos clientes. Fidelidade é um resultado direto da satisfação do cliente. Satisfação é amplamente influenciada pelo valor dos serviços oferecidos ao cliente. Empregados satisfeitos, leais e produtivos criam valor. Satisfação do empregado, por sua vez, resulta fundamentalmente de práticas de RH de alta qualidade que possibilitam ao empregado fornecer resultados ao cliente.

Para Peck et al (1999, p. 325),

efetivos recrutamento e gerenciamento de empregados tornaram-se poderosas armas estratégicas em um ambiente cada vez mais competitivo. Empresas que são capazes de aproveitar seus recursos e implementar estratégias e planos para recrutar, treinar, motivar e reter empregados estão mais aptas a competir efetivamente e prover serviços de qualidade tanto para clientes internos quanto para clientes externos.

Schneider e Bowen (1993, p. 49, grifo do autor), referindo-se ao Marketing de Relacionamento em organizações de serviço afirmam que “os recursos humanos da empresa são os administradores dos relacionamentos. Para sustentar os relacionamentos com os clientes, as organizações precisam *administrar seus relacionamentos com seus empregados* através de práticas de ARH bem delineadas”.

Clark (1997), em uma pesquisa exploratória realizada em duas agências de um grande banco da Grã-Bretanha, demonstra que um clima organizacional positivo, decorrente, entre outros fatores, de boas práticas de RH, geram uma percepção positiva da qualidade dos serviços, tanto entre clientes externos quanto internos, o que por sua vez acarreta em maiores índices de satisfação e retenção de clientes. Clark (1997, p. 298) identificou que, na agência com alto índice de retenção de clientes,

os empregados informaram que o gerente demonstrava um grande interesse na equipe e, de maneira entusiasmada, motivava e recompensava-os pela boa qualidade de serviço ao cliente. Todos eles relataram uma compreensão clara dos objetivos da agência e que o gerente planejava e coordenava as atividades para alcançar estes objetivos. Um esforço considerável era feito por toda a equipe para reter os clientes que pareciam querer deixar a agência.

Por outro lado, na agência com baixo índice de retenção de clientes, Clark (1997, p. 298) observou que

os empregados estavam inseguros quanto aos objetivos da agência e não tinham ciência da estratégia para alcançar os objetivos. Eles sentiam-se geralmente não recompensados e não reconhecidos. Eles informaram que obtinham *feedback* apenas quando as coisas iam mal e nunca eram reconhecidos pelo bom trabalho. Eles não se preocupavam com clientes dispostos a deixar a agência. A atitude geral era de que estes clientes não mereciam o esforço de mantê-los e que o banco ficaria melhor sem eles.

Schlesinger e Heskett (1991) argumentam que altos índices de *turnover* e de desmotivação dos funcionários geram um “Ciclo de Fracasso” (figura 7) que implica em

baixa qualidade dos serviços, insatisfação do cliente e consequentemente dificuldade em retenção destes clientes.

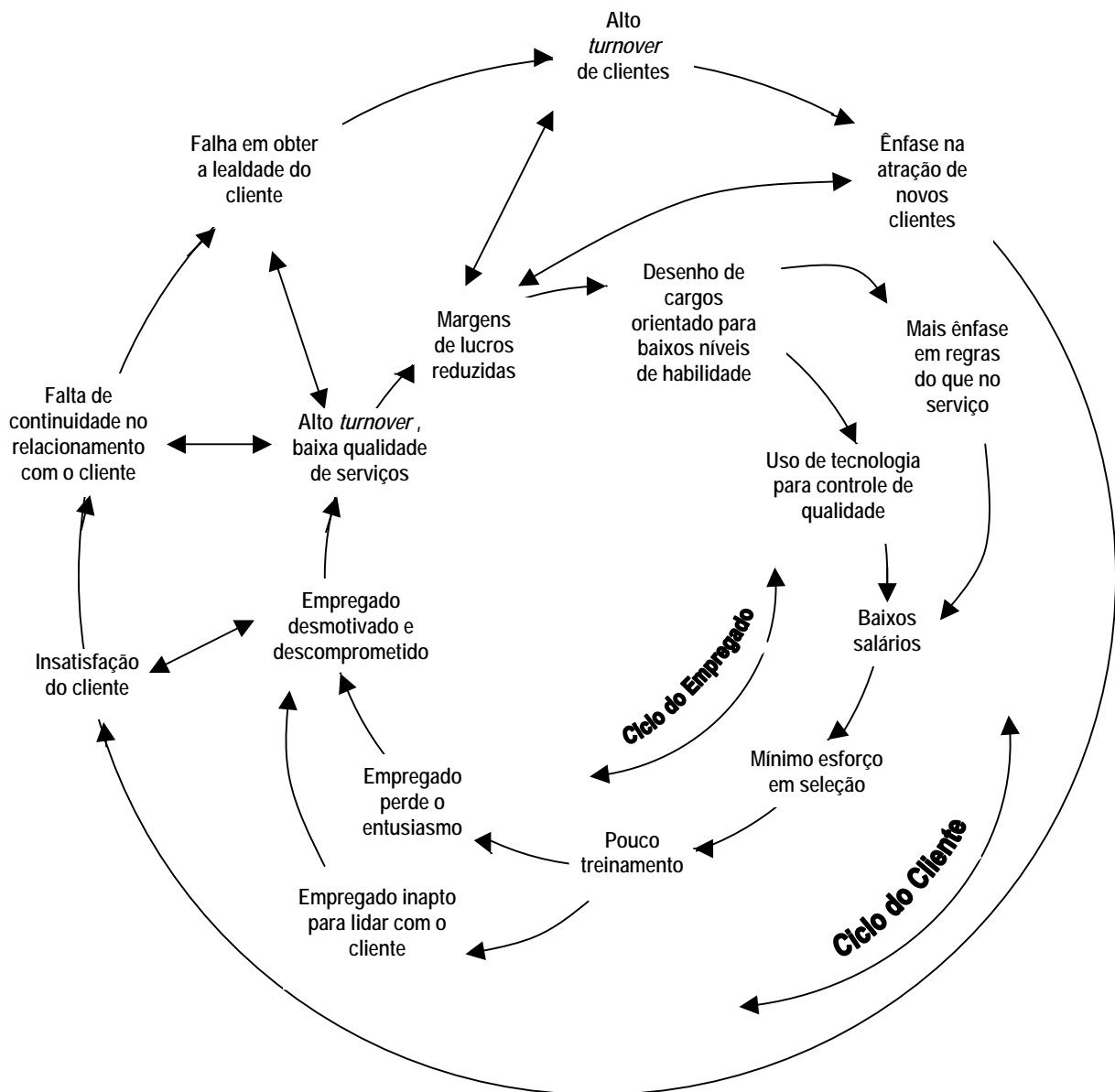


FIGURA 7 - Ciclo de Fracasso

Fonte: Schlesinger e Heskett (1991)

Schlesinger e Heskett (1991, p. 17) afirmam que

muitos administradores reconhecem que um bom serviço é resultado direto de pessoas efetivas e produtivas em posições de contato com o cliente. É preciso vencedores nas linhas de frente. Mas muitas empresas perpetuam um ciclo de falhas ao tolerar alto *turnover* e desmotivação dos empregados. [...] Alto *turnover* minimiza esforços em seleção, treinamento e atividades de construção de comprometimento. Muitos administradores se perguntam: “Afiml, para que investir em pessoas que não irão permanecer na empresa? Há muitos candidatos disponíveis para preencher estas vagas”. Este ciclo produz atitudes de indiferença em relação ao cliente e serviço insatisfatório.[...] A insatisfação do cliente implica em insatisfação do empregado, encorajando o *turnover*. Alto *turnover* deteriora o serviço, particularmente onde a continuidade do relacionamento cliente-empregado é importante.

Para estes autores, empresas orientadas à retenção de clientes devem buscar quebrar o “Ciclo de Fracasso” e investir na construção do “Ciclo de Sucesso” (figura 8).

Neste ciclo, a empresa mantém um baixo *turnover* de empregados, intensificando esforços em seleção, treinamento e atividades de construção de comprometimento. Por consequência, os empregados apresentam motivação e competência para oferecer alta qualidade de serviços. A satisfação do cliente implica em satisfação do empregado, encorajando o baixo *turnover*, o que é fundamental à continuidade no relacionamento com o cliente.

Uma vez que a literatura aponta que a Gestão de Pessoas produz impacto na retenção de clientes em organizações de serviço, busca-se, a seguir, identificar na literatura algumas estratégias para um eficiente gerenciamento das pessoas para o Marketing de Relacionamento.

Schlesinger e Heskett (1991) sugerem as seguintes estratégias para romper o “Ciclo de Fracasso” nas organizações:

- Cuidadosa seleção de funcionários, buscando a contratação de pessoas com valores congruentes aos da organização.
- Fornecimento de informações claras e realísticas do cargo e da empresa aos candidatos ao emprego, como parte do processo de seleção, a fim de que os empregados selecionados ingressem na empresa com o engajamento e o conhecimento necessários.
- Foco na natureza e qualidade das experiências anteriores de trabalho, uma vez que “sentimentos prévios de insatisfação irão provavelmente afetar o comportamento do empregado profundamente, especialmente no relacionamento com os clientes” (SCHLESINGER e HESKETT, 1991, p. 26). A empresa deve analisar tais experiências anteriores e investir na adaptação à nova cultura empresarial e treinamento de recém contratados.
- *Empowerment* dos empregados, especialmente daqueles que tomam conta dos clientes, proporcionando-lhes autonomia para a solução de problemas e a personalização do atendimento.
- Conscientização dos empregados acerca do seu papel na satisfação do cliente e no resultado da empresa.

- Constantes monitoramento da performance e *feedback* aos empregados, uma vez que “comunicar resultados proporciona aos empregados a oportunidade de expressar seu entusiasmo por vitórias grupais ou individuais” (SCHLESINGER e HESKETT, 1991, p. 27).
- Integração do empregado em um time vencedor, buscando a construção de equipes orientadas ao sucesso.
- Associação da remuneração à performance, utilizando um sistema eficaz de monitoramento de resultados quantitativos/qualitativos e recompensas.
- Concentração na busca da qualidade de serviços, ao invés de busca de volumes de venda ou outras formas de produtividade.

Stone e Woodcock (1998, p. 153) apresentam uma série de regras que devem ser seguidas para o gerenciamento de pessoas para o Marketing de Relacionamento:

- Evitar a seleção de pessoas com princípios muito arraigados que sejam distintos dos valores necessários ao Marketing de Relacionamento.
- Construir os programas de treinamento de forma que proporcionem um reforço contínuo para o objetivo de gerenciamento dos relacionamentos com os clientes, assim como das técnicas que o pessoal precisa para desempenhar melhor seus trabalhos.
- Administrar a equipe da mesma forma que a organização deseja administrar os clientes. Aqui a regra é: “faça da forma que você deseja que eles façam”. As organizações que tratam mal seu pessoal encontram dificuldades para implementar altos padrões de gerenciamento de relacionamento.

- Distinguir claramente entre a definição de um cargo, de um lado, e a missão ou essência do cargo, no outro lado. É a última que deve orientar o funcionário, não a primeira. A gerência deve atuar como apoiadora da missão, não monitora da função.
- Recompensar o pessoal pelo gerenciamento excelente do cliente – mas de forma que seja consistente com a cultura. Em alguns casos, elogios e incentivos podem ser suficientes. Contudo, é importante que o pessoal responsável pelo gerenciamento dos clientes receba um pagamento que eles considerem decente, dentro das normas do setor.
- Quando adequado, ajudar o pessoal a criar uma aparência que promova atitudes positivas do cliente.
- Dar ao funcionário uma identidade (nem que seja um crachá com o nome) e uma personalidade, não uma sigla.
- Dar ao cargo de gerência de linha de frente os papéis de líder, auxiliador, orientador técnico e motivador, e não apenas de controlador.
- Assegurar que os gerentes de nível médio não fiquem isolados dos clientes. Os gerentes de nível médio – cujo papel principal é proporcionar a interligação entre os plano e a implementação – podem criar ou destruir o Marketing de Relacionamento.
- Desenvolver auditorias periódicas das atitudes, necessidades e aptidões do pessoal, e assegurar que elas atendam aos requisitos do gerenciamento do relacionamento.

Schlesinger e Heskett (1991) e Stone e Woodcock (1998) apontam orientações gerais para uma Gestão de Pessoas alinhada com a construção de relacionamentos com clientes. O foco destes autores está nas atividades de seleção, treinamento, motivação e remuneração dos

empregados. A seguir serão apresentadas as estratégias de marketing interno e Gestão de Pessoas para a qualidade dos serviços, as quais também contribuem para a construção de uma estratégia geral de Gestão de Pessoas para o Marketing de Relacionamento.

2.4.2.1 O Marketing Interno

Uma estratégia bastante divulgada para relacionar práticas de administração de pessoas com a satisfação de clientes e alcance de resultados nas organizações de serviços é o marketing interno. O marketing interno tem sido amplamente difundido na literatura como estratégia para o Marketing de Relacionamento (BERRY, 1983, 1992, 1995, 2000; GRÖNROOS, 1990, 1997; GUMMESSON, 2002; STONE e WOODCOCK, 1998).

A habilidade de um empregado de influenciar e satisfazer as necessidades de outros dentro da organização é considerada um antecedente para a satisfação do cliente externo. Somente se os relacionamentos entre clientes internos funcionam pode a qualidade das saídas ser excelente, gerando, assim, clientes satisfeitos, ou melhor ainda, encantados (GUMMESSON, 2002, p. 45-46).

Para Grönroos (1997, p. 331), “um profundo e dinâmico processo de marketing interno é requisito para o sucesso do marketing de relacionamento”, pois “toda organização possui um mercado interno de empregados, o qual precisa primeiro ser tratado com sucesso. A menos que isto seja bem feito, o sucesso das operações da organização com seus mercados externos estará em perigo” (GRÖNROOS, 1990, p. 8).

Kotler (1998, p. 40) entende que

para fomentar equipes interdepartamentais de trabalho, a empresa adota tanto marketing interno quanto marketing externo. Marketing externo é o marketing dirigido às pessoas externas à organização. Marketing interno é a tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores. De fato, marketing interno deve vir antes de marketing externo. Não faz sentido a empresa prometer serviço excelente antes de seus funcionários estarem preparados para isso.

Na visão de Joseph (1996, p. 55),

marketing interno é a aplicação das teorias, técnicas e princípios de marketing, administração de recursos humanos e outras teorias afins para motivar, mobilizar, comprometer e administrar empregados em todos os níveis da organização de modo que eles continuamente busquem melhorar a maneira pela qual servem os clientes externos e internos. O efetivo marketing interno busca atender às necessidades dos empregados de modo que eles alcancem a missão e o objetivo da organização.

Peck et al (1999, p. 318-319) entendem que não existe ainda um consenso sobre o conceito de marketing interno e como ele pode ser implementado nas organizações, e trazem à tona a questão sobre as fronteiras entre marketing interno e a tradicional função de administração de recursos humanos, observando que

no empenho de buscar empregados satisfeitos e comprometidos com os clientes, o marketing interno invadiu o terreno da administração de recursos humanos. [...] Existe, portanto, muita confusão sobre o marketing interno ser predominantemente parte da função de pessoal ou da função de marketing. Rafiq e Ahmed, numa tentativa de delinear o escopo do marketing interno, claramente definem as fronteiras entre marketing e administração de recursos humanos. Eles sugerem que 'a melhor contribuição que o marketing pode dar à área de recursos humanos diz respeito à idéia de gerar uma orientação para o cliente (ou empregado), usando um conjunto coordenado de técnicas promocionais e de comunicação, além da aplicação interna de técnicas de pesquisa de mercado'.

Uma vez que não é foco do presente estudo aprofundar-se nos aspectos relacionados à natureza e finalidade do marketing interno, nem nas questões pertinentes às fronteiras entre marketing interno e Gestão de Pessoas, buscar-se-á tratar as duas abordagens de maneira integrada, utilizando elementos do marketing interno para o desenvolvimento de premissas da Gestão de Pessoas para o Marketing de Relacionamento.

Stone e Woodcock (1998) focalizam o marketing interno nos aspectos relacionados à comunicação, sublinhando a importância de um eficaz programa de comunicações orientado para clientes internos.

Um foco mais amplo para o marketing interno é proposto por Berry e Parasuraman (1992), que o entendem como o processo destinado a atrair, desenvolver, motivar e reter empregados qualificados. Estes autores apresentam sete pontos essenciais na prática do marketing interno (figura 9):

- **Concorrer pelo talento:** é necessário estabelecer o perfil do candidato ideal para cada tipo de posição com base nas expectativas dos clientes, utilizar este perfil para o recrutamento, utilizar métodos diversificados de recrutamento e seleção, entrevistar muitos candidatos até chegar a uma decisão.
- **Oferecer uma idéia:** é necessário que a empresa ofereça uma idéia que traga significado e objetivo para o local de trabalho.
- **Preparar as pessoas:** é necessário proporcionar as técnicas e conhecimentos necessários ao pessoal para o desempenho excelente de seus papéis no serviço. O aprendizado deve ser contínuo, e os gerentes intermediários, entre outros papéis, devem assumir o papel de educadores de sua equipe.
- **Dar ênfase ao trabalho de equipe:** é necessário unir as pessoas para beneficiarem-se dos frutos do trabalho de equipe. Uma equipe exige participação duradoura de todos, um contato regular, uma liderança, metas comuns e avaliação e recompensas da equipe (além das individuais).

- **Influenciar o fator liberdade:** é necessário levar a autoridade e a responsabilidade para os níveis hierárquicos mais baixos na organização, e a iniciativa e a criatividade devem ser estimuladas. Os gerentes intermediários devem ser preparados para a delegação.
- **Avaliar e recompensar:** é necessário alimentar as realizações por meio de avaliações de desempenho bem realizadas e recompensas.
- **Conhecer o cliente interno:** é necessário realizar pesquisas internas para sistematicamente escutar as aspirações, preocupações, sugestões e idéias dos empregados e tomar as devidas providências a respeito.

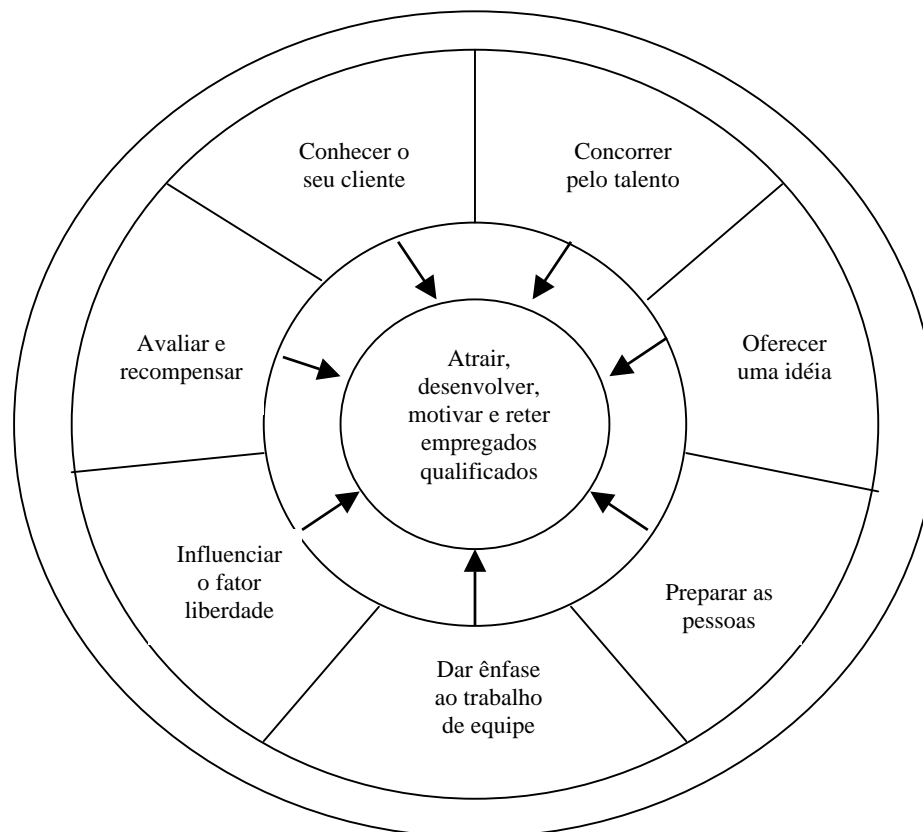


FIGURA 9 - Pontos essenciais do marketing interno

Fonte: Berry e Parasuraman (1992)

Bansal, Mendelson e Sharma (2001) propõem um modelo que relaciona seis práticas do marketing interno à satisfação e lealdade do cliente, conforme apresenta a figura 10. Para estes autores, boas práticas de recursos humanos geram a satisfação no trabalho, confiança dos empregados na administração e o seu comprometimento com os clientes internos, o que por sua vez leva à busca constante de um desempenho superior no atendimento ao cliente externo, implicando em qualidade no serviço, satisfação do cliente externo e sua lealdade.

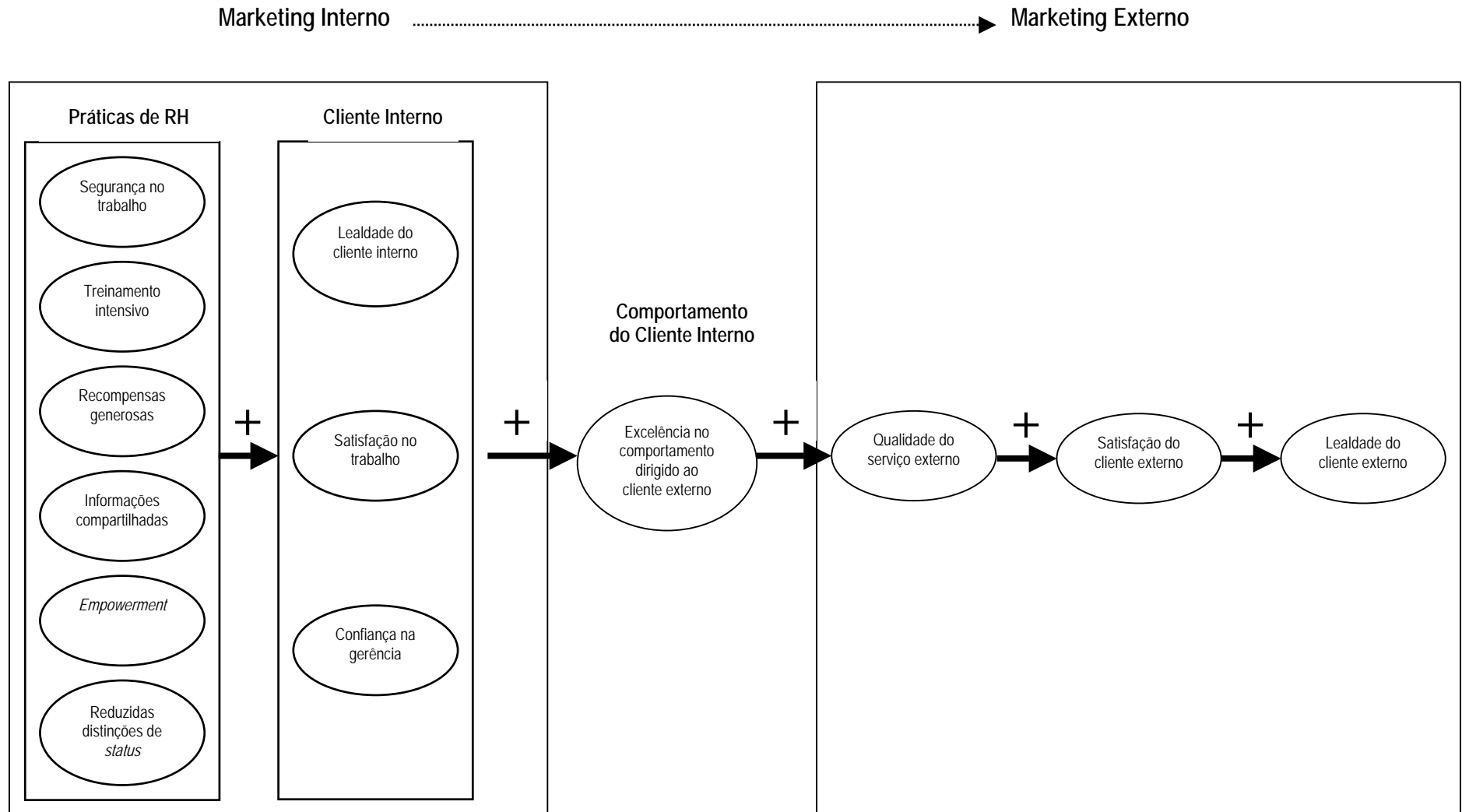


FIGURA 10 - Impacto das atividades de marketing interno no marketing externo
 Fonte: Bansal, Mendelson e Sharma (2001)

Os seis elementos da administração de recursos humanos apontados por estes autores como fatores-chave de sucesso para o marketing interno e, conseqüentemente, para o marketing externo são:

- **Segurança no trabalho:** os empregados precisam sentir que não serão despejados diante de qualquer crise que a empresa enfrentar.
- **Treinamento intensivo:** o treinamento é um aspecto fundamental para garantir os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à produção de altos níveis de qualidade, satisfação do cliente e lealdade.
- **Recompensas generosas parcialmente vinculadas à performance organizacional:** além de buscar recompensar os empregados com um salário acima da média de mercado, um bom caminho para reduzir o *turnover* e aumentar o comprometimento com a qualidade e a produtividade é oferecer-lhes remuneração variável vinculada ao desempenho.
- **Informações compartilhadas:** a transparência é fundamental na construção da confiança do empregado em relação à empresa e seus administradores. Para tanto, as organizações precisam “compartilhar abertamente com seus membros, informações sobre sua estratégia, performance financeira e seus gastos” (BANSAL, MENDELSON e SHARMA, 2001, p. 69). Além disso, o compartilhamento de informações é fundamental para a descentralização do poder, ou seja, para a autonomia na tomada de decisões.
- **Empowerment:** conceder aos funcionários de ponta a devida autonomia para solução de problemas e tomada de decisões, sem medo de serem punidos por algum erro, é aspecto crucial para o bom atendimento ao cliente.

- **Reduzidas distinções de *status*:** organizações com ênfase em clientes internos devem trabalhar para reduzir as distinções de *status* que fazem algumas pessoas se sentirem mais ou menos importantes que seus colegas, pois “distinções de *status* podem reduzir os níveis de criatividade, abertura e confiança, uma vez que estimulam a competição entre os funcionários” (BANSAL, MENDELSON e SHARMA, 2001, p. 71). Dois aspectos são importantes para a redução das distinções de *status*: diminuição da desigualdade de salários entre os níveis hierárquicos e utilização de símbolos e rótulos que comuniquem uma cultura de abertura, igualdade e justiça.

Peck et al (1999, p. 305), ao desenvolverem o seu Modelo dos Seis Mercados (figura 1), também se referem à equipe de colaboradores da organização como seu mercado interno, e dão ênfase ao processo de recrutamento e seleção como fator-chave para o sucesso da Gestão de Pessoas na organização, destacando a necessidade de um bom relacionamento com o mercado de recrutamento:

O assunto de recrutamento tem recebido relativamente pouca atenção de pesquisadores. [...] Entretanto, os melhores candidatos para um emprego não podem ser encontrados se eles não se apresentam para o cargo. É essencial, portanto, que o empregador seja capaz de atrair potenciais candidatos e de apresentar-se no mercado como um empregador de primeira categoria.

Estes autores apontam também o marketing interno como estratégia de gerenciamento das pessoas para o sucesso do Marketing de Relacionamento.

Marketing interno é visto como uma maneira de integrar várias funções, de modo a permitir à equipe de colaboradores ultrapassar fronteiras funcionais e trabalhar junta, além de alinhar estas equipes transfuncionais com as necessidades e expectativas de clientes internos e externos, de modo que seu trabalho esteja sintonizado com a missão, os objetivos e a estratégia da organização. [...] As trocas internas entre a organização e seus grupos de empregados devem estar operando efetivamente ao longo de toda cadeia de valor para que a organização possa ter sucesso em atingir seus objetivos em relação ao mercado externo. Portanto, todos os empregados são, de fato, parte de um processo que conecta com o cliente no momento da venda ou 'momento da verdade' (PECK et al,1999, p. 315).

Peck et al (1999, p. 324) apontam uma série de atividades inter-relacionadas necessárias ao sucesso do marketing interno e, por conseqüência, do Marketing de Relacionamento:

- **Reestruturação organizacional**, substituindo a tradicional estrutura hierárquica e funcional por uma estrutura achatada baseada em equipes multidisciplinares.
- Realização regular de **pesquisas internas**, como pesquisas de clima e cultura organizacional.
- **Segmentação do cliente interno**, como por exemplo, por nível de contato com o cliente.
- **Treinamento e desenvolvimento** focados em competências essenciais para o marketing interno.
- **Empowerment e envolvimento** dos empregados, dentro de parâmetros claramente definidos.
- **Reconhecimento e recompensas** baseadas na contribuição dos empregados à excelência no serviço.
- **Comunicação interna**, de modo que todos saibam o que fazer e qual seu papel na cadeia de valor.

- **Medidas de desempenho** visíveis para a contribuição de cada pessoa e departamento na conquista dos objetivos propostos.
- **Construção de bons relacionamentos de trabalho**, baseados em consideração, confiança, entusiasmo e apoio, o que ajuda a quebrar as barreiras entre os departamentos.

2.4.2.2 A Gestão de Pessoas para a Qualidade dos Serviços

A qualidade dos serviços aos clientes é um pré-requisito à satisfação dos clientes e sua retenção (CLARK, 1997; ZEITHAML, BERRY e PARASURAMAN, 1996). As estratégias de gerenciamento de pessoas para melhoria da qualidade dos serviços, portanto, contribuem para a construção de uma estratégia de Gestão de Pessoas para o Marketing de Relacionamento.

A partir de diversas pesquisas empíricas, Schneider e Bowen (1993, p. 47) constatam que

existe uma relação entre como os empregados se sentem a respeito das práticas de ARH da organização e como os clientes se sentem a respeito dos serviços que eles recebem da organização. ARH é crucial. Administradores de serviço precisam levar mais a sério a conexão entre ARH e qualidade dos serviços.

Para que a ARH efetivamente contribua para a qualidade dos serviços, Schneider e Bowen (1993) propõem que ela seja gerenciada de maneira:

- a) **Estratégica**: as pessoas que trabalham na organização devem ser vistas como a base de uma vantagem competitiva sustentável, e uma efetiva ARH “requer práticas cuidadosas e até mesmo dispendiosas de seleção, treinamento e remuneração, orientadas para serviços” (SCHNEIDER e BOWEN, 1993, p. 48).

- b) **Contingencial:** as práticas de ARH devem ser estruturadas contingencialmente a partir dos requisitos particulares dos clientes em relação aos serviços.

Práticas genéricas de ARH desenhadas para alcançar excelência em qualquer tipo de serviço não irão dar resultados [...] Diferentes facetas do serviço podem ser relevantes para os clientes e o serviço deve ser estruturado de maneira que sejam enfatizadas as facetas apropriadas. Isto pode ser alcançado através do recrutamento e seleção de pessoas certas, do treinamento destas pessoas para o segmento de mercado específico, e da remuneração delas de maneira significativa em relação aos requisitos delas solicitados (SCHNEIDER e BOWEN, 1993, p. 49).

- c) **Científica:** as organizações devem buscar as informações junto aos clientes para identificar quais são efetivamente seus requisitos em relação ao serviço e somente a partir destes dados é que devem estruturar suas práticas de ARH. Além disso, devem avaliar a suas práticas de ARH também a partir dos critérios de qualidade de serviços dos clientes.

Organizações deveriam avaliar a efetividade de suas práticas de ARH a partir tanto dos resultados dos empregados (como satisfação no trabalho e *turnover*) quanto a partir da satisfação dos clientes fiéis [...]. Apenas depois de analisar as relações entre práticas de ARH e reações dos clientes é que os administradores de serviço podem concluir com confiança quais práticas de ARH possuem maior impacto na qualidade dos serviços (SCHNEIDER e BOWEN, 1993, p. 51).

- d) **Inter-funcional:** a excelência do serviço não depende apenas de práticas de ARH bem desenhadas. A administração de recursos humanos é apenas um dos elementos que resulta num bom desempenho de serviços. A empresa deve administrar toda sua infra-estrutura com foco na qualidade dos serviços.

Schneider e Bowen (1993) identificam algumas dimensões de ARH que devem ser administradas para alcançar a qualidade dos serviços:

- **Facilitação do trabalho:** atributos organizacionais e da função que facilitam o desempenho das tarefas.

- **Supervisão:** comportamentos dos gestores, tais como prover *feedback* e reconhecimento, compartilhar informações.
- **Facilitação da organização da carreira:** práticas organizacionais relativas ao crescimento e desenvolvimento na carreira.
- **Socialização de novos empregados:** orientação, treinamento e socialização de novos empregados.

Hallowell, Schlesinger e Zornitsky (1996) apresentam um estudo empírico onde demonstram que para alcançar altos níveis de satisfação do cliente, as organizações precisam identificar, mensurar e administrar uma série de componentes internos, que eles denominam “Componentes da Qualidade dos Serviços Internos” (quadro 10).

Os resultados de nossa análise sugerem que empresas que buscam diferenciar-se em relação à satisfação dos clientes podem beneficiar-se por fornecer a empregados de linha de frente e gerentes o que eles necessitam para servir seus clientes. [...] Focando em [...] componentes da qualidade dos serviços internos, administradores podem incrementar a capacidade dos empregados para serviços, o que por sua vez pode resultar num incremento da satisfação do cliente (HALLOWELL, SCHLESINGER e ZORNITSKY, 1996, p. 28).

COMPONENTES DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS INTERNOS	DEFINIÇÃO
Ferramentas	A organização provê aos funcionários as ferramentas necessárias para servir os clientes? (incluindo informações e sistemas de informações)
Políticas e Procedimentos	As políticas e procedimentos facilitam ao funcionário servir o cliente?
Trabalho em Equipe	Existe trabalho em equipe entre indivíduos e entre departamentos quando necessário?
Apoio da Gerência	A gerência ajuda a incrementar a habilidade do empregado para servir o cliente?
Alinhamento de Objetivos	Os objetivos da linha de frente estão alinhados com os objetivos da gerência?
Treinamento	Existe treinamento efetivo disponível em momentos oportunos?
Comunicação	Existe uma necessária comunicação vertical e horizontal na organização?
Reconhecimento e Recompensas	Os indivíduos são recompensados e/ou reconhecidos pela sua boa performance?

QUADRO 10 - Componentes da qualidade dos serviços internos

Fonte: Hallowell, Schlesinger e Zornitsky (1996, p. 23)

A teoria apresentada reforça a hipótese de que o gerenciamento da equipe de colaboradores de uma organização de serviços possui um papel bastante importante no Marketing de Relacionamento, pois atua como fator crucial para o sucesso no relacionamento com o cliente, e por consequência para sua retenção. Os autores analisados apresentam estratégias complementares para que a Gestão de Pessoas contribua de maneira efetiva para o sucesso na construção e manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes, as quais são apresentadas de maneira sintética no quadro 11.

ATIVIDADES DA GESTÃO DE PESSOAS	FATORES RELEVANTES PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO	TRABALHOS ILUSTRATIVOS
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Delineação do perfil do profissional necessário com base nos requisitos dos clientes. • Recrutamento do maior número possível de candidatos com o perfil adequado. • Seleção de pessoas com o perfil de relacionamento. 	Berry e Parasuraman (1992); Peck et al (1999); Schlesinger e Heskett (1991)
COMUNICAÇÃO E CAPACITAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização para uma cultura de relacionamentos internos e externos. • Estabelecimento claro da missão, objetivos e metas de relacionamento. • Treinamento contínuo orientado para a melhoria dos relacionamentos com os clientes. • <i>Empowerment</i> realizado de maneira situacional, e com base numa sólida preparação dos gerentes para a delegação. • Comunicação interna baseada nos princípios do marketing interno. 	Bansal, Mendelson e Sharma (2001); Berry e Parasuraman (1992); Hollowell, Schlesinger e Zornitsky (1996); Peck et al (1999); Stone e Woodcock (1998)
MOTIVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração variável baseada na contribuição dos empregados para a excelência dos serviços e relacionamentos. • Utilização de um sistema permanente e diversificado para recompensar os desempenhos notáveis. • Reconhecimento. • Redução do <i>turnover</i>. • Disseminação de uma idéia que traga significado e objetivo para o local de trabalho. • Realização periódica de pesquisas internas com objetivos de escutar as aspirações, preocupações, sugestões e idéias dos empregados e tomar as devidas providências a respeito. 	Bansal, Mendelson e Sharma (2001); Berry e Parasuraman (1992); Schneider e Bowen, (1993); Peck et al (1999); Hollowell, Schlesinger e Zornitsky (1996); Schlesinger e Heskett (1991)
GESTÃO DO DESEMPENHO	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em equipe. • Equipes transfuncionais com orientação para clientes externos e internos. • Monitoramento e avaliação do desempenho com base em padrões de relacionamento com o cliente. 	Berry e Parasuraman (1992); Hollowell, Schlesinger e Zornitsky (1996); Schlesinger e Heskett (1991); Peck et al (1999)

QUADRO 11 - Fatores que a literatura aponta como relevantes à Gestão de Pessoas para o Marketing de Relacionamento em organizações de serviço

Fonte: A autora

3 PREMISSAS DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS

Com base no referencial teórico apresentado, foram estabelecidas as premissas de um modelo de Gestão de Pessoas para o Marketing de Relacionamento em organizações de serviço, conforme ilustra a figura 11.

Tais premissas baseiam-se na hipótese geral de que uma Gestão de Pessoas orientada para relacionamentos culminaria numa equipe de profissionais orientada para relacionamentos, o que resultaria em alta qualidade dos relacionamentos, o que, por sua vez, implicaria na retenção de clientes.

Conforme exposto na fundamentação teórica, algumas evidências preliminares foram apresentadas por Bansal, Mendelson e Sharma (2001), Clark (1997) e Reichheld e Aspinall (1994) com respeito à relação existente entre Gestão de Pessoas e retenção de clientes. A relação entre as demais variáveis do modelo também tem sido documentada na literatura, e será apresentada na medida em que o modelo for sendo detalhado.

O detalhamento do modelo acontecerá numa seqüência lógica, partindo da retenção de clientes e culminando nos fatores relevantes que compõem uma Gestão de Pessoas orientada para relacionamentos. Num primeiro momento, será apresentado o conceito de qualidade nos relacionamentos. Partindo desta definição, será delineado o perfil dos profissionais orientados para relacionamentos. Por fim, com base no perfil proposto, serão configurados os fatores relevantes à Gestão de Pessoas orientada para o Marketing de Relacionamento.

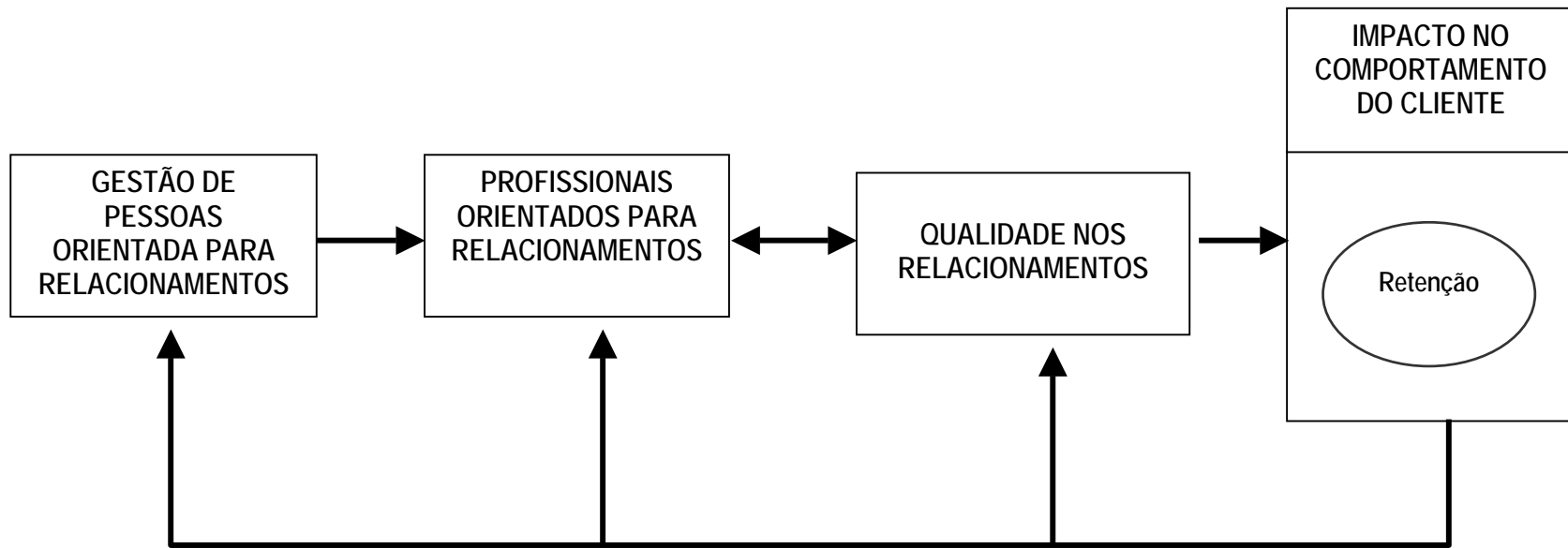


FIGURA 11 - Visão geral do modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em organizações de serviço

Fonte: A autora

3.1 QUALIDADE NOS RELACIONAMENTOS

Conforme documentado na literatura, em organizações de serviços a retenção dos clientes é uma consequência direta tanto da qualidade dos serviços quanto dos benefícios relacionais (BHAGAT e WILLIAMS, 2002; CROSBY, EVANS e COWLES, 1990; GWINNER, GREMLER e BITNER, 1998; HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2002).

A qualidade dos serviços, descrita no item 2.3.3 deste trabalho, tem sido apontada como condição necessária à retenção dos clientes em organizações de serviço. Conforme salienta Clark (1997, p. 293), “a relação entre qualidade de serviços e o incremento da retenção está bem documentada na literatura”. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996) demonstraram, através de um estudo empírico em várias organizações de serviço, que existe uma forte relação entre qualidade dos serviços, retenção de clientes e consequências financeiras positivas para a organização.

A literatura também aponta uma relação entre qualidade de serviços e Gestão de Pessoas. Para Horwitz e Neville (1996, p. 471), “a qualidade do serviço pode ser alcançada através de uma apropriada administração de recursos humanos”. Determinados a comprovar a existência de uma relação entre estas variáveis, Schneider e Bowen (1993) desenvolveram uma pesquisa qualitativa e quantitativa e demonstraram que várias dimensões da Gestão de Pessoas, especialmente contratação, pagamento e treinamento, possuem correlação com dimensões específicas de serviço (rapidez, cortesia e conveniência).

Os resultados demonstram que as percepções do empregado a respeito tanto do clima organizacional para serviços quanto das experiências de ARH dentro da organização refletem-se em como os clientes percebem os serviços. [...] Empregados precisam sentir que suas próprias necessidades foram atendidas na organização antes que eles se tornem entusiasmados para atender as necessidades dos clientes (SCHNEIDER e BOWEN, 1993, p. 43).

Conclui-se, pois, que a qualidade dos serviços é um requisito fundamental à qualidade nos relacionamentos em organizações de serviço, e depende, entre outros fatores, de uma adequada Gestão de Pessoas.

Entretanto, a “qualidade do serviço pode ser considerada como uma condição necessária porém não suficiente à qualidade no relacionamento” (CROSBY, EVANS e COWLES, 1990, p. 68). Para estes autores (1990, p. 70),

alta qualidade no relacionamento [...] significa que o cliente é capaz de confiar na integridade do prestador de serviços e tem confiança na sua performance futura, pois o nível de desempenho passado tem sido consistentemente satisfatório. A qualidade no relacionamento, portanto, é [...] composta por pelo menos duas dimensões, (1) confiança no prestador de serviços e (2) satisfação com o serviço prestado.

Segundo Grönroos (1997, p. 330), a qualidade percebida pelo cliente possui duas dimensões: o que o cliente recebe (dimensão técnica da qualidade) e como o cliente recebe (percepções que o cliente tem das várias interações com a organização – dimensão funcional da qualidade).

Quando muitas organizações podem prover qualidade técnica similar, administrar os processos de interação torna-se imperativo para a percepção de qualidade. *Então, no marketing de relacionamento a dimensão funcional da qualidade cresce em importância e frequentemente se torna a dimensão dominante.* Isto não significa que a qualidade técnica pode ser negligenciada, mas não é mais a única dimensão de qualidade a ganhar importância estratégica (GRÖNROOS, 1997, p. 330, grifo do autor).

Conforme exposto no item 2.1.5.2, uma pesquisa realizada por Gwinner, Gremler e Bitner (1998) apontou para a existência de três benefícios relacionais, que estão acima e além

dos benefícios proporcionados pelo serviço em si (dimensão técnica da qualidade). São eles: benefícios sociais, benefícios de tratamentos especiais e benefícios de confiança.

Clientes podem permanecer num relacionamento mesmo se eles percebem que os atributos do serviço não são superiores, caso eles estejam recebendo importantes benefícios relacionais. [...] Da mesma forma que existem benefícios adicionais para organizações engajadas em relacionamentos de longo-prazo, também existem benefícios para clientes além dos benefícios do serviço em si. Estes benefícios – de confiança, sociais e tratamento especial – existem em todas as organizações de serviço em diferentes níveis. Administradores e empregados necessitam estar cientes da importância destes benefícios para seus clientes fiéis. Além disso, estes benefícios não são importantes apenas para os clientes, mas também para as organizações, tendo em vista a sua relação positiva com diversos resultados almejados pelas empresas (fidelização, positiva comunicação boca-a-boca, continuidade nos relacionamentos e satisfação dos clientes) (GWINNER, GREMLER e BITNER, 1998, p. 110).

Os **benefícios sociais** referem-se ao aspecto emocional do relacionamento, caracterizando-se pelo reconhecimento pessoal dos clientes pelos empregados, familiaridade do cliente com os empregados e criação de laços de amizade entre clientes e empregados. Para Crosby, Evans e Cowles (1990), os elos sociais caracterizam-se por aspectos como um contato constante com o cliente, reavaliação constante das necessidades dos clientes, atitude de serviço cooperativa e trocas de confidências entre cliente e fornecedor.

Os **benefícios de tratamentos especiais** referem-se a serviços personalizados (customização), às ofertas de preços especiais e maior rapidez na obtenção do serviço.

Os **benefícios de confiança** referem-se às percepções de conforto e redução de ansiedade ao saber o que esperar do serviço, confiança no fornecedor, percepção de risco reduzido na escolha do fornecedor. Este benefício parece apresentar uma relação com a dimensão de confiabilidade descrita por Berry e Parasuraman (1992). Da mesma forma que esta dimensão foi considerada como principal critério da qualidade dos serviços nas pesquisas destes autores, os benefícios de confiança destacaram-se na percepção dos clientes na pesquisa desenvolvida por Gwinner, Gremler e Bitner (1998). Estes resultados vão ao

encontro do que Sheth e Parvatiyar (1995, p. 256) postulam: “o axioma fundamental do Marketing de Relacionamento é, ou deveria ser, de que clientes gostam de reduzir escolhas através do engajamento em relacionamentos de longo-prazo com fornecedores”, ou seja, gostam de poder confiar no fornecedor.

O papel da confiança no marketing, particularmente sua importância em relacionamentos de longo-termo começou a receber atenção especial. [...] Confiança é particularmente importante em contextos de relacionamento onde os indivíduos buscam comportamentos previsíveis e obrigatórios por parte do seu parceiro relacional (CROSBY, EVANS e COWLES, 1990, p. 70).

Uma empresa que está preocupada em fazer promessas pode atrair novos clientes e inicialmente construir relacionamentos. Entretanto, se as promessas não são cumpridas, o relacionamento pode não ser mantido nem desenvolvido. O cumprimento das promessas feitas é fundamental para alcançar a satisfação do cliente, retenção da base de clientes e lucratividade a longo prazo (GRÖNROOS, 1997, p. 327).

Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) desenvolveram uma pesquisa onde apresentam as correlações existentes entre benefícios relacionais, satisfação e comprometimento dos clientes, lealdade do cliente e positiva comunicação boca-a-boca, conforme ilustra a figura 12. Os resultados obtidos validam o modelo proposto e indicam que, de modo particular, os benefícios de confiança e sociais contribuem de maneira significativa para os resultados de lealdade e comunicação boca-a-boca no Marketing de Relacionamento em organizações de serviço.

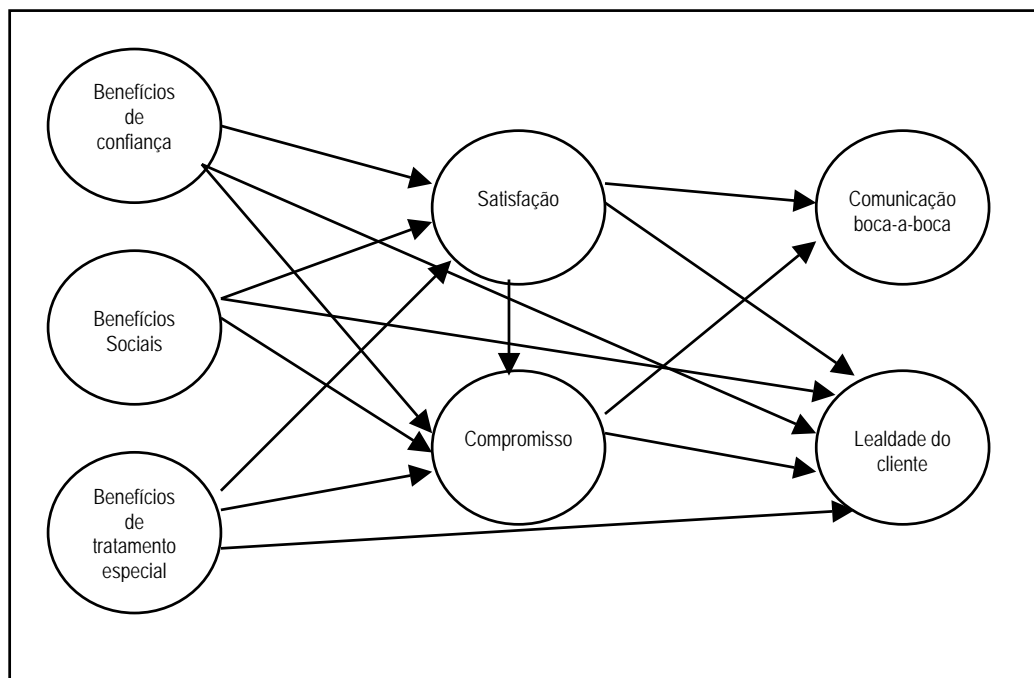


FIGURA 12 - Modelo integrador dos fatores determinantes de resultados no Marketing de Relacionamento

Fonte: Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002)

Conclui-se, portanto, que **a qualidade nos relacionamentos é alcançada a partir da satisfação dos clientes em relação à qualidade dos serviços e aos benefícios relacionais**, conforme ilustra a figura 13. Existem vários atributos de serviços e de relacionamento que preenchem os requisitos dos clientes. Deve-se ressaltar, entretanto, que os clientes podem atribuir pesos diferentes a esses atributos em diferentes contextos e momentos. Além disso, os atributos podem mudar completamente em função de mudanças ambientais ou de novas ofertas da concorrência. A empresa precisa estar preparada para obter as informações corretas na hora certa e para alterá-las quando for necessário.

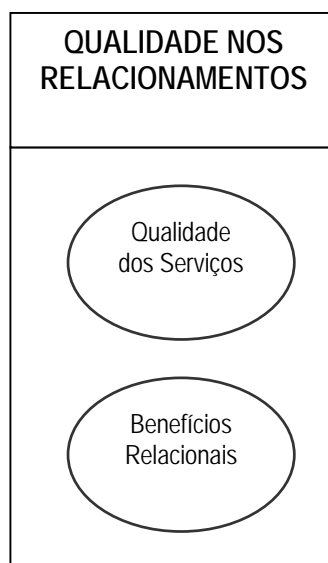


FIGURA 13 - As duas dimensões da qualidade nos relacionamentos

Fonte: A autora

A partir destas considerações, é possível delinear o perfil do profissional que as empresas precisam selecionar, desenvolver, gerenciar e manter, se desejam proporcionar qualidade nos relacionamentos com seus clientes.

3.2 PROFISSIONAIS ORIENTADOS PARA RELACIONAMENTOS

Para que uma organização de serviços possa oferecer aos seus clientes internos e externos qualidade nos relacionamentos é fundamental que ela conte com uma equipe de profissionais comprometida com este objetivo e qualificada para alcançá-lo (CLARK, 1997; HENNIG-THURAU e THURAU, 2003; STONE e WOODCOCK, 1998). Relacionamentos duradouros com os clientes em organizações de serviço dependem, entre outros fatores, de um esforço global e um empenho individual pela oferta contínua de qualidade nos serviços e benefícios relacionais.

O Marketing de Relacionamento é uma filosofia que, em geral, parte dos dirigentes da organização e concretiza-se no quadro operacional (STONE e WOODCOCK, 1998). São as pessoas da base que efetivamente transformam uma cultura e uma orientação para relacionamentos duradouros, em serviços que garantam o elo com o cliente. Para que o Marketing de Relacionamento passe de intenção à realidade, o comprometimento dos gestores deve permear toda a empresa, culminando no envolvimento e participação de todos os colaboradores da organização.

O ideal seria que, em cada organização que depende de lidar com sucesso junto aos seus clientes, todo o pessoal fosse orientado para o marketing de relacionamento. Contudo, chegar nessa situação não é nada fácil. A mudança geralmente requer liderança. [...] O comprometimento precisa ser profundo, no sentido de que ele leve ao conceito de marketing de relacionamento, permeando todos os escalões e transformando esses planos em realizações. Isso, naturalmente, exige a transferência do comprometimento entre aqueles que elaboram os planos e aqueles que os implementam (STONE e WOODCOCK, 1998, p. 39-43).

Toda a equipe de colaboradores deve ter em mente o nível de qualidade nos relacionamentos que a empresa deseja estabelecer com os clientes. Além disso, deve querer e saber, através de seu trabalho, contribuir para a formação destes laços.

A verdadeira vantagem competitiva surge quando o Canal de Relacionamento está apto a atender aos clientes, em tempo real, por telefone, Internet, ou qualquer outro meio focalizado em suas necessidades antes, durante e após a venda, e entregando soluções customizadas, isto é, adaptadas ao cliente como norma e não como exceção. Para isso, devem existir profissionais treinados em técnicas de negociação e relacionamento interpessoal, que prestam informações sobre a empresa, sobre os produtos, resolvem qualquer problema na primeira chamada e ainda conseguem oferecer ao cliente exatamente o que lhe interessa (BRETZKE, 2000, p. 15-16).

A oferta de qualidade nos relacionamentos, isto é, qualidade nos serviços e benefícios relacionais, requer, pois, profissionais pró-ativos, com competência e autonomia para tomada de decisões, com conhecimento das estratégias da organização e comprometimento com o alcance de resultados, empenhados em fazer com que o cliente saia satisfeito e retorne, preocupados em sugerir novas idéias que possam aprimorar o relacionamento com o cliente.

Em outras palavras, o profissional orientado para relacionamentos necessita dos seguintes atributos:

- postura pró-ativa;
- fornecer à empresa sua inteligência, talento, intuição, criatividade;
- ter visão sistêmica e orientação estratégica;
- preocupar-se com o atingimento de resultados finais;
- autonomia;
- participação e comprometimento;
- foco no cliente.

Tais atributos caracterizam o perfil do “parceiro estratégico”, conforme apresentado no quadro 6. **Conclui-se, portanto, que o sucesso do Marketing de Relacionamento depende não mais de um profissional com o perfil de “recurso humano”, e sim de um profissional com o perfil de “parceiro estratégico”.**

Hennig-Thurau e Thurau (2003) apresentam três dimensões inter-relacionadas do perfil de empregados de organizações de serviço orientados para relacionamentos com os clientes: a motivação para servir os clientes, as habilidades de orientação ao cliente e a auto-percepção da autoridade para a tomada de decisões. Em outras palavras, o profissional deve apresentar comprometimento, competência e autonomia. Com base na literatura, agrega-se uma quarta dimensão às três mencionadas: a alta retenção, ou seja, o baixo *turnover*.

A inter-relação entre as dimensões de motivação, competência e retenção de empregados é demonstrada por Clark (1997) e Parkington e Schneider (1979).

A seguir serão detalhadas as quatro dimensões acima mencionadas.

3.2.1 Comprometimento

O primeiro grande requisito do profissional de relacionamentos em uma organização de serviços é o comprometimento. Comprometer-se significa querer alcançar o objetivo. O comprometimento está ligado à motivação da pessoa. Entretanto, há uma distinção entre comprometimento e motivação. Segundo Bhagat e Williams (2002), o comprometimento é uma consequência da motivação.

Motivação é amplamente entendida como um “rótulo” para explicar uma torrente de consequências como comportamentos e performance. Alternativamente, motivação é vista como um “mecanismo auto-regulatório” que determina a transformação da força motivacional em comportamento. Comprometimento, por outro lado, é um estado estável que resulta de um efeito cumulativo de fatores motivacionais. Assim, comprometimento é uma consequência dos fatores motivacionais (BHAGAT e WILLIAMS, 2002, p. 43).

Em uma organização de serviços orientada para o Marketing de Relacionamento, o comprometimento dos trabalhadores é de fundamental importância na busca da qualidade nos relacionamentos.

Serviços são experiências, isto é, o *modo, maneira* ou *estilo* pelo qual o serviço é entregue, contribui para a impressão total do cliente sobre a qualidade do serviço. Ser servido (*versus* comprar um produto) não é apenas um ato de consumo mas uma experiência pessoal e psicológica (SCHNEIDER e BOWEN, 1993, p. 39, grifo do autor).

A motivação, e por conseqüência, o comprometimento do empregado – ou a falta dele – torna-se, portanto, facilmente percebido pelo cliente no momento da prestação de serviço, podendo influenciar a qualidade no relacionamento com este cliente.

Alguns autores apontam a existência de correlação entre a motivação dos empregados e sua performance (PECK et al, 1999; PETTY, MCGEE e CAVENDER, 1984; SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999).

A satisfação do empregado no mercado interno é um pré-requisito para a satisfação do cliente no mercado externo. A filosofia básica é de que se a administração quer que seus empregados façam um bom trabalho junto aos clientes, então deve estar preparada para fazer um grande trabalho com seus empregados. Empregados insatisfeitos geram clientes insatisfeitos, portanto a menos que empregados sejam tratados de maneira satisfatória, o sucesso da organização no mercado externo será colocado em perigo (PECK et al, 1999, p. 314-315).

Petty, Mcgee e Cavender (1984) demonstram, através de uma pesquisa empírica, que satisfação do empregado no trabalho está diretamente relacionada ao seu desempenho.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 95) argumentam que não apenas a satisfação do empregado no trabalho causa bom desempenho, mas também o bom desempenho gera satisfação.

Bom desempenho de qualidade em uma operação não apenas leva à satisfação de consumidores externos. Também torna mais fácil a vida das pessoas envolvidas na operação. Satisfazer aos clientes internos pode ser tão importante quanto satisfazer aos consumidores externos (SLACK et al, 1997, p. 71-72).

Percebe-se, pois, o que se poderia chamar de “círculo virtuoso do comprometimento”, no qual o comprometimento estaria relacionado com uma boa performance e, por outro lado, a boa performance serviria de reforço ao comprometimento.

3.2.2 Competência

Não basta ao empregado querer alcançar os objetivos de relacionamento, é preciso que ele esteja qualificado para alcançá-los. Segundo Berry e Parasuraman (1992, p. 187, grifo do autor), “o pessoal em geral é mal preparado para o serviço. Há o treinamento, mas às vezes é pouco; ou chega tarde demais, ou não é do tipo necessário. Ou então, o pessoal [...] sabe *como* fazer, mas não sabe *por quê*”.

O comprometimento precisa ser canalizado em ações concretas, e para tanto, o profissional de relacionamentos precisa de competência: conhecimentos, habilidades e atitudes adequados.

Uma organização de serviços voltada para o Marketing de Relacionamento precisa identificar as competências necessárias para todos os colaboradores que participam dos processos que criam valor para o cliente (GORDON, 1998). Algumas competências são contingenciais e dependem “dos requisitos particulares dos clientes em relação aos serviços” (SCHNEIDER e BOWEN, 1993). Já outras são comuns a qualquer organização de serviços que se proponha a implementar o Marketing de Relacionamento.

Em relação aos conhecimentos, o profissional orientado para relacionamentos deve saber o significado de seu trabalho no contexto amplo da organização. Ele deve saber o por quê do que faz (BERRY e PARASURAMAN, 1992), além de dominar informações sobre a empresa, sobre os clientes e sobre os produtos (BRETZKE, 2000). Schlesinger e Heskett (1991) enfatizam a necessidade de uma conscientização dos empregados acerca do seu papel na satisfação do cliente e no resultado da empresa. Para Gordon (1998, p. 309-310),

uma empresa concentrada no marketing de relacionamento provavelmente descobrirá que a amplitude de alcance de produtos e serviços que ela oferece a seus clientes resultará em uma necessidade de, simultaneamente, ampliar o grau de conhecimento de seus funcionários. Agora, os funcionários precisarão dominar mais processos, tecnologias e pessoas com quem deverão interagir [...] e ser capazes de entender amplamente como é que tudo o que fazem chega ao cliente do modo que este espera.

Entre as habilidades necessárias ao profissional orientado para relacionamentos, Bretzke (2000) aponta técnicas de negociação e relacionamento interpessoal.

Quanto à atitude, Schlesinger e Heskett (1991) e Stone e Woodcock (1998) destacam a necessidade de pessoas com valores congruentes aos da organização. Uma atitude fundamental ao profissional orientado para relacionamentos é a proatividade. Este profissional precisa ser pró-ativo na prestação de informações sobre a empresa e solução dos problemas dos clientes (BRETZKE, 2000), na sugestão de novas idéias que possam aprimorar o relacionamento com os clientes e na coleta de informações que permitam à empresa ampliar sua base de dados sobre os clientes e proporcionar serviços com valor extra.

3.2.3 Autonomia

A maioria dos autores na área de marketing de relacionamento enfatiza a necessidade de fornecer aos empregados a autonomia para a solução de problemas, para a tomada de decisões, para o aprimoramento do trabalho e para a personalização dos atendimentos aos clientes (BANSAL, MENDELSON e SHARMA, 2001; BERRY e PARASURAMAN, 1992; PECK et al, 1999; STONE e WOODCOCK, 1998).

As pessoas da equipe que administra clientes geralmente são capazes de fazer muito mais do que é solicitado. É por isso que as políticas que dão poder ao seu pessoal para gerenciar melhor o trabalho funcionam tão bem. Também é por isso que dar responsabilidade pelo aperfeiçoamento da qualidade, para aqueles que fazem o trabalho, parece produzir melhores resultados (STONE e WOODCOCK, 1998, p. 149).

Segundo Berry e Parasuraman (1992, p. 193), “seres humanos não são robôs. Contudo, muitos administradores os tratam como se fossem, quando usam políticas e manuais de instrução muito densos para limitar rigidamente a liberdade de ação dos empregados na prestação de serviços”.

Hart, Heskett e Sasser (1994, p. 287) afirmam que para fornecer aos clientes soluções rápidas e eficazes é necessário “dar aos funcionários autoridade, responsabilidade e incentivo suficientes”. Além disso, a delegação pode aumentar a motivação dos funcionários, o que tem reflexo na satisfação e fidelidade dos clientes.

Quando os membros da equipe participam mais dos processos de decisão de uma organização, a motivação, o moral e o desempenho profissional do empregado aumentam. Quanto maior a participação do empregado, maior será seu compromisso tanto com o trabalho como com a organização (NELSON, 1991, p. 11).

Os autores salientam, entretanto, que o nível de autonomia deve ser situacional, isto é, deve depender da situação na qual o empregado está inserido (HERSEY e BLANCHARD, 1986; HORWITZ e NEVILLE, 1996; NELSON, 1991; STONE e WOODCOCK, 1998).

3.2.4 Retenção

Por fim, um aspecto crucial a uma equipe orientada para relacionamentos é a **alta retenção**, ou melhor, a baixa rotatividade dos empregados.

Está se tornando cada vez mais importante não apenas encontrar empregados que têm as competências e habilidades necessárias e que possuam o perfil adequado para o atendimento ao cliente, mas também que tenham disponibilidade e disposição em ser mantidos pela empresa (PECK et al, 1999, p. 305-306).

O baixo *turnover* de empregados como um fator fundamental à retenção de clientes é praticamente uma unanimidade entre os autores analisados. A relação entre redução do *turnover* e retenção de clientes tem sido amplamente defendida na literatura (BANSAL, MENDELSON e SHARMA, 2001; BERRY e PARASURAMAN, 1992; BOWEN e SCHNEIDER, 1988; REICHHELD e ASPINALL, 1994; SCHLESINGER e HESKETT, 1991; PECK et al, 1999).

A literatura recente posiciona a retenção de empregados como um antecedente da retenção de clientes. [...] O alto *turnover* de empregados afeta negativamente a qualidade dos serviços e a retenção de clientes. [...] Empregados de longo-termo conhecem mais sobre o negócio e têm mais oportunidade de desenvolver laços de confiança e familiaridade com os clientes (BERRY e PARASURAMAN, 1992, p. 241).

Peck et al (1999, p. 314) argumentam que

existem fortes relações entre satisfação e retenção de funcionários com a satisfação e retenção dos clientes. [...] A vantagem de empregados de longo-termo é que eles freqüentemente são capazes de formar relacionamentos pessoais com clientes e compreender suas necessidades, além de evitar que clientes insatisfeitos deixem a empresa.

Segundo Bowen e Schneider (1988, p. 63), “...quando o *turnover* de empregados é minimizado, valores e normas de serviço são transmitidas para as sucessivas gerações de empregados de serviço”.

Em um estudo empírico, Reichheld e Aspinall (1994, p. 27) demonstram que “num banco típico, agências com retenção de empregados acima da média possuíam retenção de clientes significativamente mais alta (91%) do que aquelas abaixo da média (72%)”.

Assim, aliada ao comprometimento, à competência e à autonomia, a retenção dos empregados configura-se como uma característica imprescindível a uma equipe de profissionais orientados para relacionamentos. Tais dimensões estão intimamente relacionadas. Existe uma interdependência entre comprometimento e competência, uma vez que “é preciso que o trabalhador sinta-se capaz de atingir os objetivos pessoais traçados para que se sinta motivado” (QUEIROZ, 1996, p. 36). Além disso, a autonomia só pode ser alcançada se houver competência e comprometimento. Por fim, quanto mais competente, comprometido e autônomo o empregado, maior o interesse da organização em retê-lo.

A figura 14 ilustra as quatro dimensões do profissional orientado para relacionamentos.

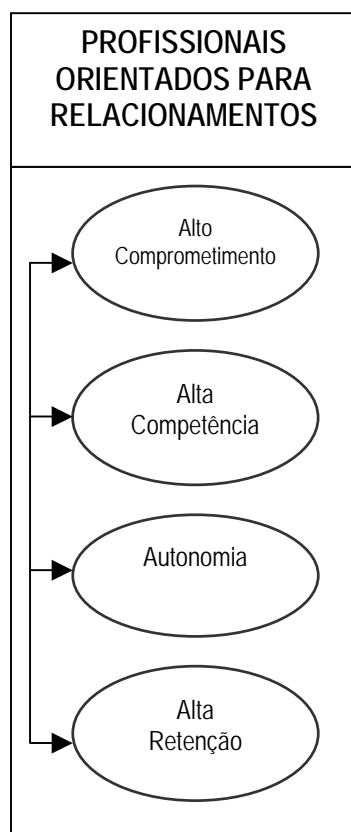


FIGURA 14 - As quatro dimensões dos profissionais orientados para relacionamentos

Fonte: A autora

3.3 GESTÃO DE PESSOAS ORIENTADA PARA RELACIONAMENTOS

Uma vez que o profissional orientado para relacionamentos enquadra-se mais no perfil de parceiro estratégico do que no perfil de recurso humano, a Gestão de Pessoas delinea-se como uma estratégia mais adequada para o Marketing de Relacionamento do que a tradicional Administração de Recursos Humanos. Conclui-se, pois, que **é através de uma adequada Gestão de Pessoas que é possível a formação de uma equipe de profissionais orientados ao Marketing de Relacionamento.**

A construção e manutenção de uma equipe de profissionais orientados para relacionamentos dependem do gerenciamento concomitante de vários fatores para que haja um aperfeiçoamento contínuo do desempenho dos líderes e demais colaboradores no sentido de conquistar relacionamentos duradouros com os clientes.

A partir do perfil delineado do profissional orientado para relacionamentos e dos fatores relevantes da Gestão de Pessoas para o Marketing de Relacionamento indicados no referencial teórico (quadro 9), é possível destacar alguns aspectos necessários ao sucesso de uma Gestão de Pessoas orientada para relacionamentos:

- Para que todos alcancem o **comprometimento** para atingir os objetivos, é necessário que todos queiram fazer, é importante motivação.
- Para o alcance das **competências** necessárias, todos precisam saber qual o objetivo a ser atingido para a satisfação do cliente e a conquista de sua fidelidade à organização. Além disso, todos precisam saber como atingir este objetivo, através de suas tarefas individuais e em equipe. É necessário que todos saibam o que fazer, por quê fazer e como fazer. Para

tanto, são fundamentais processos eficientes de recrutamento, seleção, comunicação, capacitação e gestão do desempenho.

- Para que as pessoas tenham a **autonomia** adequada para a realização de suas tarefas, é fundamental uma liderança competente que saiba delegar.
- É necessário que a empresa se esforce ao máximo para a **retenção** de seus talentos, buscando um *turnover* reduzido para que, através de um relacionamento duradouro com os colaboradores possa ser garantido o relacionamento duradouro com os clientes.

É importante salientar que tais aspectos são necessários porém não suficientes ao alcance da excelência nos relacionamentos com os clientes.

Apesar de que a ARH seja crucial, a organização precisa administrar muitas outras práticas e temas para criar uma paixão pelo serviço. (...) Focar *somente* em qualidade do serviço ou focar *apenas* no bem-estar do empregado é inapropriado. Os recursos (sistemas, logísticas, instalações) necessários para a entrega do serviço, combinados com práticas de administração de recursos humanos que facilitem esta entrega, devem trabalhar em sintonia (SCHNEIDER e BOWEN, 1993, p. 51, grifo do autor).

Entre outros fatores, é imprescindível, pois, que a empresa forneça os recursos tecnológicos e materiais necessários ao cumprimento das tarefas. Além disso, é importante que a estrutura organizacional seja condizente com a filosofia e com os conceitos do Marketing de Relacionamento. Segundo Peck et al (1999, p. 319), “organizações tradicionalmente verticais, que são administradas hierarquicamente, estruturadas e orientadas por funções, frequentemente otimizam as funções individuais às custas do negócio como um todo e do cliente”.

Para a concepção de um sistema de Gestão de Pessoas para o Marketing de Relacionamento, tomou-se como filosofia norteadora a gestão por competências. Os objetivos da gestão por competências são convergentes à Gestão de Pessoas orientada para

relacionamentos, uma vez que a partir dos objetivos de retenção de clientes e qualidade nos relacionamentos, a gestão por competências auxiliaria no alinhamento das competências humanas às estratégias da organização, bem como à adaptabilidade da empresa para a contínua oferta de valor ao cliente.

Com base, pois, na filosofia de gestão por competência, serão apresentados, a seguir, os fatores que se destacam para uma Gestão de Pessoas orientada para relacionamentos. As seguintes atividades serão contempladas: recrutamento e seleção, comunicação, capacitação, motivação e gestão do desempenho.

3.3.1 Recrutamento e Seleção

Desenvolver uma equipe com profissionais orientados para relacionamentos é uma tarefa que deve começar com um processo bem direcionado e bem estruturado de recrutamento e seleção. Segundo Stone e Woodcok (1998, p. 149), “exceto quando o Marketing de Relacionamento é promovido inteiramente por meio da automação, ele exige a contratação de pessoas certas, [...] de modo que elas possam gerenciar bem os seus clientes”. A atração e escolha de pessoas certas são críticas na oferta de serviços excelentes, sendo que “uma das principais causas da qualidade medíocre do serviço é a contratação das pessoas erradas para realizá-lo” (BERRY e PARASURAMAN, 1992, p. 181).

Schlesinger e Heskett (1991) ressaltam, no processo de seleção, a necessidade do fornecimento de informações claras e realísticas do cargo e da empresa aos candidatos e do foco na natureza e qualidade das experiências anteriores de trabalho.

A base para um bom processo de recrutamento e seleção está na descrição correta do perfil necessário à função. **No Marketing de Relacionamento, é importante que tanto o recrutamento quanto a seleção sejam feitos com base no perfil de competências do profissional de relacionamentos delineado a partir dos critérios específicos da qualidade nos relacionamentos.**

Para o Marketing de Relacionamento, o recrutamento e a seleção têm uma importância fundamental e devem partir da descrição das competências necessárias ao perfil do profissional de relacionamentos.

3.3.2 Comunicação

Um eficaz **programa de comunicação interna que reforce uma cultura de serviços orientada para relacionamentos** é apontado por diversos autores como aspecto relevante ao Marketing de Relacionamentos (BANSAL, MENDELSON e SHARMA, 2001; HALLOWELL, SCHLESINGER e ZORNITSKY, 1996; PECK et al, 1999; STONE e WOODCOCK, 1998).

Para Peck et al (1999, p. 313), “o desenvolvimento e a manutenção de uma cultura de orientação ao cliente na organização é um fator crucial para o sucesso de relacionamentos de longo-termo”. Grönroos (1990a, p. 7) afirma que “desenvolver uma cultura de serviços é claramente um dos meios para criar e ampliar uma performance de interações de marketing necessária para implementar uma estratégia de marketing de relacionamento”.

A comunicação deve começar com uma sensibilização da administração para uma nova postura gerencial, uma postura que privilegia a construção e manutenção de

relacionamentos duradouros com os clientes. Stone e Woodcock (1998, p. 41) salientam que “se o proprietário ou gerente não estiver comprometido com o gerenciamento dos relacionamentos junto aos clientes, essa atitude será transferida rapidamente para toda a equipe”.

É imperativo que a administração, através de suas ações e comportamentos, promova uma cultura caracterizada pela disposição em ajudar os clientes e prover bom serviço. Esta cultura pode ser alcançada através da atenção da alta administração às questões de serviço e de um alto nível de contato entre administração e clientes e entre administração e empregados de contato com os clientes – não apenas quando as coisas vão mal (HORWITZ e NEVILLE, 1996, p. 485).

Stone e Woodcock (1998, p. 154-155) sugerem a utilização do marketing interno como estratégia de comunicação dentro da organização, sublinhando a importância dos seguintes elementos para o Marketing de Relacionamento:

- Estabelecer objetivos claros acerca do que comunicar, e medir o efeito da comunicação em termos desses objetivos originais.
- Apresentar o custo da comunicação como um *input* importante no processo de gerenciamento, e comparar o custo contra os benefícios medidos.
- Identificar as diferenças entre as linguagens para os clientes internos e externos, e entrelaçá-las ou integrá-las umas às outras.
- Segmentar a audiência interna de acordo com o tipo de tarefas que ela é solicitada a fazer e os benefícios que eles proporcionam ao fazê-las, de modo que possam ser mandadas as mensagens certas para as pessoas certas.
- Realizar levantamentos periódicos junto ao pessoal para medir o efeito do marketing interno.

- Usar uma maior variedade de mídias para transmitir as mensagens, desde impressos até vídeo e multimídia, passando por reuniões de equipes. A mídia deve ser adequada à complexidade da mensagem, tipo de audiência e volume de pessoas a serem “informadas”.
- Usar agências de comunicação profissionais.
- Reconhecer a importância dos conceitos criativos, comparados a instruções burocráticas.
- Controlar a frequência e alcance das comunicações internas, de forma que as comunicações certas sejam enviadas para as pessoas certas, e no momento certo.
- Reconhecer a importância da mobilização de todo o pessoal - seja onde for que trabalhem -, na medida em que praticamente todos têm uma influência sobre o Marketing de Relacionamento.

Tratando-se de Marketing de Relacionamento, outro aspecto importante da comunicação diz respeito à disponibilização das informações que cada trabalhador precisa dominar acerca da empresa e dos clientes. Bansal, Mendelson e Sharma (2001) enfatizam a necessidade de transparência no compartilhamento de informações para a construção da confiança do empregado em relação à empresa e seus administradores. Para Bretzke (2000, p. 21), “a vantagem competitiva está nas informações que cada empresa tem de seu cliente, como a transforma em insumos para a tomada de decisão e o uso efetivo na ponta do relacionamento com o cliente”.

Para que os colaboradores possam ser agentes de conquista e manutenção de clientes, precisam ser sensibilizados para o Marketing de Relacionamento, engajar-se em uma cultura

de relacionamento com os clientes, e dominar as informações necessárias para oferta de qualidade de relacionamento aos clientes.

A partir do momento em que as pessoas compreendam a importância do Marketing de Relacionamento e o que é necessário fazer para garantir a conquista e manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes, elas precisam saber como colocar estas idéias e informações em prática.

3.3.3 Capacitação

A capacitação adequada para garantir aos empregados as competências necessárias à retenção de clientes é um aspecto defendido por Hallowell, Schlesinger e Zornitsky (1996), Bansal, Mendelson e Sharma (2001), Berry e Parasuraman (1992) e Peck et al (1999).

Segundo Bansal, Mendelson e Sharma (2001, p. 67), “quase todos os modelos de marketing interno enfatizam a importância do treinamento, uma vez que empregados necessitam do conhecimento e habilidades necessários para solucionar problemas e garantir bens e serviços de alta qualidade”.

Da mesma maneira que ocorre no processo de comunicação, a capacitação para o Marketing de Relacionamento deve iniciar com a administração. **Para que gerentes e supervisores sejam líderes de relacionamento e efetivamente realizem uma Gestão de Pessoas orientada para relacionamentos, precisam conhecer muito bem o Marketing de Relacionamento, estar comprometidos com sua implementação e desenvolver habilidades de liderança.**

Os líderes devem trabalhar como propulsionadores e facilitadores do processo. Para tanto, devem ajudar a incrementar as competências do empregado, estabelecer políticas e procedimentos que facilitam o funcionário a servir o cliente, e fornecer a eles as informações e ferramentas necessárias (HALLOWELL, SCHLESINGER e ZORNITSKY, 1996; STONE e WOODCOCK, 1998).

Gordon (1998, p. 312-313) ressalta a importância de líderes dignos de confiança, uma vez que, numa organização orientada para o Marketing de Relacionamento “a confiança é a base para a criação do novo valor” e “só pode ser criada por meio da honestidade. Os líderes devem se encaixar nessa categoria e deixar isso bem claro. Se querem ganhar confiança, respeito e compromisso, precisam retribuir isso”.

Uma vez que os líderes estão aptos a conduzir a implementação da filosofia de Marketing de Relacionamento na organização, todo o esforço deve ser realizado no sentido de qualificar continuamente os colaboradores dos diversos processos que irão agregar valor ao cliente. É importante ressaltar que não apenas o pessoal da linha de frente deve ser alvo do esforço de qualificação rumo ao perfil do profissional de relacionamentos, pois “mesmo se o contato com o cliente não for cara a cara, as pessoas ainda têm uma influência importante” (STONE e WOODCOCK, 1998, p. 149).

Schlesinger e Heskett (1991) destacam a importância em investir no treinamento de recém contratados, pois o treinamento contínuo pode garantir que os funcionários estejam em dia com as habilidades necessárias à satisfação das necessidades dos clientes, mas tão importante quanto a manutenção do desempenho dos colaboradores atuais é a correta preparação dos funcionários que estão ingressando na empresa. Peck et al (1999, p. 310) também defendem que “é crítico que os novos empregados sejam cuidadosamente preparados

para o trabalho à sua frente. O período inicial de emprego freqüentemente assenta as fundações sobre as atitudes e percepções de um empregado sobre a organização”. Algumas empresas adotam um sistema de monitoria para os novos empregados, ou seja, uma pessoa que irá acompanhá-los nos primeiros períodos de trabalho e prestar-lhes a assessoria e as informações corretas.

Peck et al (1999) salientam a importância da socialização informal do empregado, uma vez que esta fortalece uma cultura dominante na organização, e caso as informações cheguem distorcidas, a cultura que prevalecerá não será a desejada para o Marketing de Relacionamento. **Todo programa de capacitação no Marketing de Relacionamento deve ser orientado para o reforço de uma cultura voltada para relacionamentos.**

Para Gordon (1998, p. 310), as organizações concentradas em Marketing de Relacionamento devem:

1. Identificar as habilidades de marketing de relacionamento necessárias aos funcionários [...].
2. Avaliar o desempenho dos funcionários em relação a essas habilidades e determinar quaisquer lacunas de conhecimento, trabalhando nisso com eles e se comunicando eficientemente, com freqüência em tempo real, e não simplesmente por meio de um questionário ou outra maneira impessoal.
3. Desenvolver programas de treinamento e apoio tecnológico para recapacitar e/ou descapacitar processos nos quais os funcionários precisem de um conhecimento ou contexto adicionais.

De maneira similar ao processo de recrutamento e seleção, um programa de gestão por competências viria exatamente ao encontro de tais necessidades. Assim, **uma organização que busca o Marketing de Relacionamento precisa identificar quais conhecimentos, habilidades e atitudes de relacionamento são necessários aos colaboradores de cada processo que cria valor ao cliente, e proporcionar a capacitação necessária para que estas competências sejam desenvolvidas.**

É importante salientar que o aprendizado deve ser um processo contínuo na organização. Para Stone e Woodcock (1998, p. 153), “os programas de treinamento devem ser construídos de forma que proporcionem um reforço contínuo para o objetivo de gerenciamento de relacionamentos com os clientes, assim como das técnicas que o pessoal precisa para desempenhar melhor seus trabalhos”. Além disso, deve ser oferecido no momento adequado, ou seja, “quando for apropriado para o funcionário ser treinado em vez de quando a empresa decide oferecer este treinamento” (GORDON, 1998, p. 310).

Para o Marketing de Relacionamento, a capacitação deve ser contínua, envolver todos os escalões e processos da organização, e buscar reduzir as lacunas entre as competências existentes e necessárias aos profissionais de relacionamento.

3.3.4 Motivação

Além de possuir competência para conquistar relacionamentos duradouros com os clientes, o trabalhador precisa **querer** colocar em prática a filosofia do Marketing de Relacionamento, ou seja, ele precisa de motivação.

As teorias motivacionais apresentadas no item 2.2.3.4 contribuem para determinar os principais aspectos que devem ser gerenciados para manter uma equipe motivada em uma organização de serviços orientada para o Marketing de Relacionamento.

As empresas que adotam o marketing de relacionamento como estratégia de negócios precisarão considerar seus recursos humanos sob um novo prisma. Assim como elas são encorajadas a ver seus clientes como indivíduos com os quais novos valores são constantemente criados, identificando os melhores clientes entre os que elas servem e alinhando suas capacidades em busca das expectativas deles, também deveriam ver seus funcionários da mesma maneira (GORDON, 1998, p. 308).

O líder que pretende contar com colaboradores comprometidos com os objetivos do Marketing de Relacionamento deve preocupar-se com fatores motivadores e higiênicos. Os seguintes fatores podem ser utilizados para satisfazer cada necessidade da Hierarquia de Maslow (1943) em organizações de serviços orientadas para o Marketing de Relacionamento:

- a) **Fisiológicas:** as necessidades fisiológicas são as consideradas básicas para a sobrevivência e têm como principal fator de satisfação nas organizações o salário (QUEIROZ, 1996). Segundo Bansal, Mendelson e Sharma (2001, p. 68), “se uma organização busca seriamente atrair e manter os melhores funcionários, oferecer-lhes um salário maior que a média de mercado é uma forma de atingir este objetivo”. Na literatura acerca de Marketing de Relacionamento, a remuneração aliada à performance é apontada como a principal estratégia de remuneração (SCHLESINGER e HESKETT, 1991; BANSAL, MENDELSON e SHARMA, 2001; PECK et al, 1999).
- b) **Segurança:** esta necessidade diz respeito à auto-preservação e está intimamente relacionada à percepção de estabilidade no emprego (QUEIROZ, 1996). Conforme salientado anteriormente, a retenção de empregados é considerada um aspecto fundamental na literatura de Marketing de Relacionamento. Bansal, Mendelson e Sharma (2001, p. 66) enfatizam bastante a necessidade de prover os empregados com a sensação de que não serão despejados diante de qualquer crise, sendo que “organizações que não oferecem segurança no trabalho mas investem pesado no treinamento e *empowerment* de seus empregados ajudam os concorrentes, provendo-os com colaboradores bem treinados e autônomos”.
- c) **Social:** a necessidade social refere-se à “participação e aceitação do indivíduo em grupos sociais” (QUEIROZ, 1996, p. 12). Um aspecto considerado essencial à motivação dos

trabalhadores, em organizações de serviço, é o trabalho em equipe (BERRY e PARASURAMAN, 1992; SCHLESINGER e HESKETT, 1991; HALLOWELL, SCHLESINGER e ZORNITSKY, 1996). Segundo Berry e Parasuraman (1992, p. 191), “o trabalho em serviços é exigente e muitas vezes frustrante ou desmoralizador. [...] Uma dinâmica importante para sustentar a motivação no atendimento é [...] uma comunidade em que os trabalhadores colaboram, simpatizam entre si e realizam coisas em conjunto”. Peck et al (1999) destacam a necessidade de construção de bons relacionamentos de trabalho, baseados em consideração, confiança, entusiasmo e apoio. Estes autores ressaltam ainda, dentro do enfoque de marketing interno, a necessidade de equipes transfuncionais, nas quais haja a clara orientação para clientes internos e externos.

- d) **Estima:** a estima diz respeito à necessidade que o ser humano tem de sentir-se importante e valorizado no trabalho. Para a satisfação desta necessidade devem ser trabalhados os seguintes fatores: compreensão da relevância da função, comunicação sem vícios entre líder e liderado, reconhecimento nas conquistas e orientação adequada no mau desempenho (QUEIROZ, 1996). Para Berry e Parasuraman (1992, p. 196), “as empresas atentas à compensação dos melhores desempenhos em geral se concentram muito restritamente a incentivos financeiros e não colhem os benefícios de diversas formas de reconhecimento”. O reconhecimento pelo serviço bem feito também é apontado por Hallowell, Schlesinger e Zornitsky (1996), Peck et al (1999) e Schlesinger e Heskett (1991) como importante fator motivacional.
- e) **Auto-realização:** para a satisfação da necessidade de auto-realização, que diz respeito à concretização de um significado para o trabalhador (FRANKL, 1987), são fatores motivadores: compreensão da missão da empresa e da missão de seu próprio trabalho,

realização do sentido pessoal no trabalho, desafios no trabalho, autonomia e participação (QUEIROZ, 1996). Segundo Berry e Parasuraman (1992, p. 185, grifo do autor),

a atração, o desenvolvimento, a motivação e a retenção de empregados de qualidade exige uma idéia muito clara pela qual valha a pena lutar. Um *hollerith* poderá manter fisicamente uma pessoa no trabalho, mas sozinho não mantém a pessoa emocionalmente. Quem presta serviços tem de saber como seu trabalho entra no plano mais amplo das operações do negócio, como seu trabalho contribui para a empresa. Essas pessoas precisam compreender e acreditar na meta para a qual contribuem; precisam ter uma *causa*, já que atender aos outros é algo que exige demais e é muito frustrante para ser bem-feito sem uma boa causa.

No que diz respeito às recompensas, Berry e Parasuraman (1992) e Reichheld e Kenny (1990) sugerem a implementação de um **sistema de recompensas aliado à performance na retenção de clientes**. Para Reichheld e Kenny (1990, p. 23), “mesmo as mais bem-intencionadas estratégias, planos de ação e programas de treinamento terão efeito limitado se empregados não são recompensados em sua habilidade de reter seus clientes”.

Segundo Berry e Parasuraman (1992, p. 195-196), um bom sistema de avaliação de desempenho deve culminar com a devida recompensa do bom desempenho, uma vez que “o pessoal que trabalha precisa saber que será avaliado pela boa qualidade do que faz e que vale a pena fazer bem”. Estes autores (1992, p. 197) apresentam as seguintes orientações para um sistema de recompensas, elaboradas a partir de vários estudos sobre organizações de serviço e entrevistas com empregados prestadores de serviços:

- Unir as recompensas à idéia e à estratégia da empresa. Recompensar o desempenho que leva a empresa na direção pretendida.
- Fazer a distinção entre a remuneração da competência (compensação por fazer o trabalho) e a remuneração pelo desempenho (compensações extraordinárias por desempenho notável).

- Usar métodos diversificados para recompensar os que têm desempenhos notáveis – inclusive recompensas financeiras, o reconhecimento não-financeiro e promoção na carreira. Levar em conta as possibilidades de recompensar os empregados com ações da empresa, tornando-os proprietários.
- Lembrar da força que tem um “tapinha” nos ombros. As recompensas não precisam ser sempre elaboradas ou dispendiosas; a sinceridade do reconhecimento é mais importante.
- Concorrer pelo empenho permanente dos empregados. Desenvolver sistemas permanentes de recompensas e usar programas de curto prazo.
- Dar ênfase ao positivo. Usar os sistemas de recompensa para comemorar a realização e não para punir.
- Dar a todos uma chance. Evitar a armadilha de recompensar o pessoal que está em certas posições (por exemplo, vendedores), mas não em outras (por exemplo, secretárias).
- Recompensar equipes e não apenas pessoas. Reforçar o trabalho de equipe com recompensas por equipe, embora também recompensando os melhores desempenhos individuais.

Conforme já salientado, o comprometimento é uma dimensão fundamental aos profissionais de uma organização de serviços orientada para o Marketing de Relacionamento. A motivação é intrínseca e depende da satisfação de uma série de necessidades que variam de pessoa para pessoa. Berry e Parasuraman (1992, p. 199) sugerem que a organização, além dos mecanismos informais, utilize-se de pesquisas internas para identificar tais necessidades, uma vez que “as pressuposições sobre o que desejam e sentem os empregados em geral são

equivocadas; a prática da arte da pesquisa de marketing é tão importante no marketing interno quanto no marketing externo”.

O bom líder deve estar atento às necessidades que se apresentam à motivação de sua equipe, tendo sempre em mente que toda a recompensa, seja ela através de remuneração variável, reconhecimento, promoções e outras, deve premiar esforços que visem à qualidade nos relacionamentos e à retenção de clientes.

3.3.5 Gestão do Desempenho

Uma vez recrutada, selecionada, comunicada, capacitada e motivada, a equipe orientada para relacionamentos necessita ter seu desempenho gerenciado, ou seja, precisa ser dirigida, acompanhada e avaliada. Para Stone e Woodcock (1998, p. 45), “se o comprometimento com o marketing de relacionamento não for convertido para uma forma de avaliar ou gerenciar a equipe, então acontecerão poucas mudanças”.

Schlesinger e Heskett (1991) enfatizam a necessidade de um sistema eficaz de monitoramento de resultados quantitativos/qualitativos aliado ao constante *feedback* aos empregados. Peck et al (1999) destacam a necessidade de medidas de desempenho visíveis para a contribuição de cada pessoa e departamento na conquista dos objetivos propostos.

A partir do momento em que os colaboradores de todos níveis, especialmente as lideranças, compreendam o real significado do Marketing de Relacionamento e sua importância para os resultados da organização, deve-se partir para a comunicação dos objetivos e metas a serem alcançados. Hallowell, Schlesinger e Zornitsky (1996) ressaltam a necessidade do alinhamento de objetivos na organização. Peck et al (1999) destacam que

todos devem saber o que fazer e qual seu papel na cadeia de valor. Berry e Parasuraman (1992) destacam a importância de comunicar ao empregado com clareza os objetivos e sua função. Segundo Clark (1997, p. 295), “a falta de clareza do papel a ser desempenhado pode acarretar em baixos níveis de motivação e satisfação com o trabalho, o que, por sua vez, pode manifestar-se em baixa satisfação e retenção de clientes”.

No Marketing de Relacionamento, é importante o estabelecimento de objetivos com base nos critérios de qualidade de serviços e benefícios relacionais considerados importantes pelos clientes.

Um importante instrumento para estabelecimento de objetivos, *feedbacks* e apreciações é a avaliação de desempenho, a qual implica, inicialmente, no estabelecimento dos aspectos a serem avaliados. Segundo Berry e Parasuraman (1992, p. 196, grifo do autor),

os sistemas de avaliação do desempenho muitas vezes se concentram exclusivamente em *avaliações dos produtos*, como a dimensão e a exatidão das transações, e deixam de lado as *avaliações comportamentais*, como a percepção que o cliente tenha da receptividade ou empatia do serviço.

É importante, pois, que num processo de avaliação do desempenho em uma organização voltada para o Marketing de Relacionamento, sejam avaliados não apenas o alcance dos objetivos de desempenho relativos à qualidade nos relacionamentos, mas também o desenvolvimento das competências necessárias a esta qualidade. A gestão por competências cumpre, também, neste processo, papel fundamental.

A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com o desempenho ou as competências da organização como um todo faz com que tanto a gestão de desempenho como a de competências estejam inseridas em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos, entendida como a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais, por meio da utilização de sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 13).

É fundamental que os avaliados tenham retorno sobre os resultados da avaliação e que esta seja utilizada como um instrumento de desenvolvimento de competências e motivação dos empregados da organização. Na medida em que estes passam a conhecer os seus pontos fortes e suas necessidades de melhoria, terão melhores condições de aperfeiçoamento, aumentando assim as suas condições de estabelecer melhores relacionamentos com os clientes.

Berry e Parasuraman (1992, p. 198) apresentam as seguintes orientações para um bom sistema de avaliação do desempenho em organizações de serviço:

- As avaliações devem se relacionar diretamente com os padrões de serviço. Deve haver uma coerência entre as prioridades de um papel no serviço e a maneira como o desempenho desse papel é avaliado.
- Os prestadores de serviço devem estar bem preparados para desempenhar seu papel no serviço. Devem ter oportunidade de aprender as técnicas e receber os conhecimentos que precisam para sair-se bem no sistema de avaliação.
- Os prestadores de serviço devem poder proporcionar comentários sobre a adequação e honestidade dos métodos de avaliação utilizados.
- Os métodos de avaliação devem ser explicados para aqueles cujo desempenho está sendo avaliado.

- As avaliações devem ser realizadas continuamente, para minimizar a influência de um único encontro para avaliação.
- As avaliações devem ser o mais uniforme possível entre os grupos de trabalho, de modo a que as regras do jogo sejam iguais para todos.
- Métodos de avaliação diversificados devem ser utilizados para superar as desvantagens de uma única abordagem e para proporcionar visões de ângulos diferentes do desempenho do serviço.

Outro aspecto fundamental no Marketing de Relacionamento a ser considerado na gestão de desempenho dos profissionais é a aferição da devida autonomia. A autonomia é apontada na literatura como um atributo fundamental ao profissional orientado para relacionamentos (BANSAL, MENDELSON e SHARMA, 2001; BERRY e PARASURAMAN, 1992; PECK et al, 1999). Para que as pessoas tenham autonomia, é preciso que os líderes saibam e queiram delegar.

Conforme salientado no item 2.2.3.5 deste trabalho, os líderes devem estar aptos a proceder à delegação situacional. Para Peck et al (1999, p. 322),

existem vários tipos de delegação, desde a delegação total, onde os funcionários têm absoluto poder para fazer tudo o que é necessário para satisfazer o cliente, até pequenas formas de delegação, as quais referem-se basicamente ao envolvimento dos funcionários no sentido de fornecer sugestões, mas a tomada de decisões fica com o chefe.

Na visão de Stone e Woodcock (1998, p. 155),

gerenciar os clientes [...] exige clareza quanto aos limites de autoridade em cada nível, e comunicações rápidas quando há necessidade de consulta a um nível mais alto de autoridade. Seria agradável dizer que a situação ótima é a delegação total, mas vários vendedores muito bons já levaram negócios à falência dessa forma!

Assim, cabe ao líder, antes de delegar, estabelecer o grau de descentralização desejável em cada função para melhor atender seus clientes.

Um aspecto importante a se levar em conta na questão da delegação é que **uma organização que pretende contar com trabalhadores que se encaixem no perfil do profissional de relacionamentos precisa estar ciente da necessidade de transformar seus gerentes em líderes**. O perfil do líder de relacionamentos difere em muito do papel do gerente tradicional. Enquanto este centraliza as decisões, aquele delega. O líder de relacionamentos não possui a postura de executor, mas a de servidor. Suas atribuições deixam de ser comandar, controlar e executar e passam a ser delegar autoridade e responsabilidade, debater, ouvir sugestões, compartilhar os objetivos, informar e apoiar (NELSON, 1991; QUEIROZ, 1996).

É através de líderes preparados que a delegação situacional se torna uma realidade e propicia profissionais com a autonomia adequada para a busca da qualidade no relacionamento com os clientes.

Para o Marketing de Relacionamento, o acompanhamento e a avaliação do desempenho devem partir do estabelecimento claro de objetivos voltados para a qualidade nos relacionamentos, e devem estar orientados para a avaliação do alcance destes objetivos e do desenvolvimento das competências e da autonomia necessárias a uma equipe orientada para relacionamentos.

A partir dos pontos discutidos e das conclusões obtidas, procedeu-se à avaliação e atualização do quadro 11, resultando nos fatores relevantes de Gestão de Pessoas para o Marketing de Relacionamento apresentados de maneira sintética no quadro 12.

Os fatores destacados constituem aspectos cruciais de uma Gestão de Pessoas orientada para relacionamentos, a qual pretende conduzir à motivação, competência, autonomia e retenção de profissionais orientados para relacionamentos, o que resultaria em alta qualidade do serviço e benefícios relacionais, os quais, por sua vez, implicariam na retenção de clientes.

Salienta-se que os fatores mencionados estão intimamente relacionados. Assim, da mesma forma que profissionais orientados para relacionamentos produzem maior qualidade nos relacionamentos, a qualidade superior nos relacionamentos com clientes também tende a causar um impacto positivo no comprometimento, competência, autonomia e retenção destes profissionais. O aumento na retenção de clientes também estreita o relacionamento entre clientes e a empresa, gerando uma comunicação cada vez mais próxima entre eles e a possibilidade de um incremento contínuo no valor ofertado ao cliente. Em outras palavras, quanto maior o empenho na retenção de clientes, maior a qualidade nos relacionamentos e maior empenho dos profissionais para manter e incrementar relacionamentos. Além disso, quanto mais a empresa percebe o impacto positivo da Gestão de Pessoas na retenção de clientes, mais ela tenderá a investir neste importante pilar do Marketing de Relacionamento.

ATIVIDADES DA GESTÃO DE PESSOAS	FATORES RELEVANTES PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Delineação do perfil de competências de cada profissional com base nos requisitos dos clientes e nas estratégias da organização. • Recrutamento e seleção com base nas competências identificadas.
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização da administração para uma cultura que privilegia a construção e manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes. • Comunicação interna baseada nos princípios do marketing interno, reforçando uma cultura de serviços orientada para relacionamentos. • Disponibilização das informações que cada trabalhador precisa dominar acerca da empresa e dos clientes.
CAPACITAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação das lideranças em Marketing de Relacionamento e em Gestão de Pessoas orientada para relacionamentos. • Capacitação contínua orientada para a melhoria das competências dos profissionais de relacionamentos. • Capacitação especial aos recém-contratados.
MOTIVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração variável baseada na contribuição dos empregados para a qualidade nos relacionamentos e retenção de clientes. • Índices reduzidos de <i>turnover</i> de empregados. • Utilização de um sistema permanente e diversificado para recompensar os desempenhos notáveis. • Trabalho em equipe. • Reconhecimento pelo serviço bem feito. • Disseminação de uma idéia que traga significado e objetivo para o local de trabalho. • Realização periódica de pesquisas internas com objetivo de escutar as aspirações, preocupações, sugestões e idéias dos empregados e de tomar as devidas providências a respeito.
GESTÃO DO DESEMPENHO	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento e avaliação do desempenho com base em medidas de desempenho visíveis e em objetivos claramente definidos. • Estabelecimento de objetivos com base nos critérios de qualidade nos relacionamentos. • <i>Empowerment</i> realizado de maneira situacional, e com base numa sólida preparação dos gerentes para a delegação. • Sistemas de avaliação do desempenho baseados em alcance de resultados e desenvolvimento de competências. • Equipes transfuncionais com orientação para clientes externos e internos.

QUADRO 12 - Fatores relevantes da Gestão de Pessoas para o Marketing de Relacionamento

Fonte: A autora

Por fim, é importante ressaltar que, conforme aponta a literatura, a Gestão de Pessoas deve ser **contingencial**, isto é, seus processos devem ser estruturados contingencialmente a partir dos requisitos particulares dos clientes em relação aos serviços (HORWITZ e NEVILLE, 1996; SCHNEIDER e BOWEN, 1993).

A escolha e o projeto das práticas de ARH dependem de como o cliente define um bom serviço, o que pode variar em diferentes mercados e organizações. Administradores precisam, entretanto, gerenciar bem as relações com os empregados, o que, juntamente com um trabalho que satisfaz, é importante na maioria das situações (HORWITZ e NEVILLE, 1996, p. 485).

As premissas do modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento são apresentadas de maneira detalhada na figura 15.

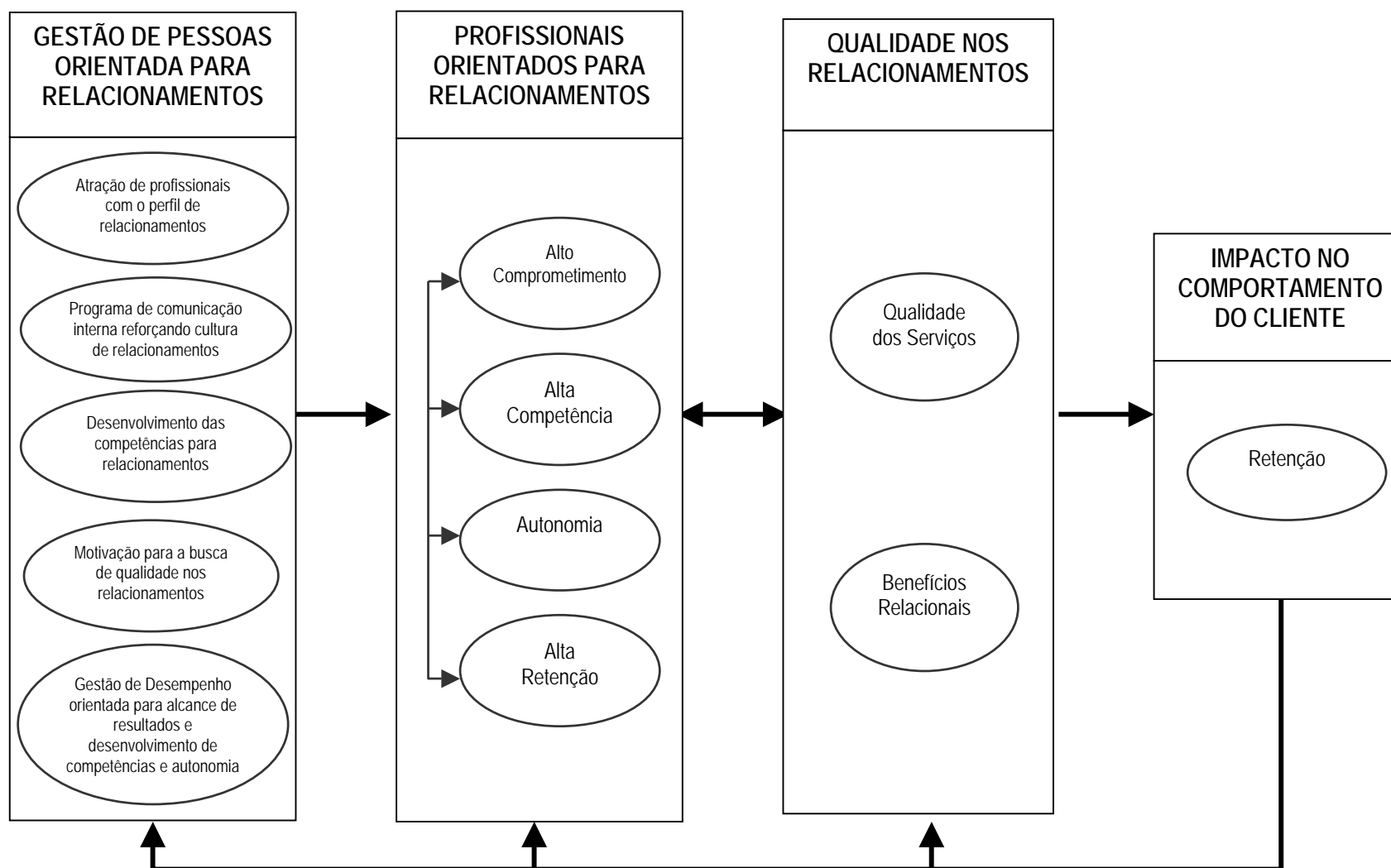


FIGURA 15 - Premissas do modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em organizações de serviço
 Fonte: A autora

4 METODOLOGIA

O estudo das organizações tem sido objeto constante de interesse dos investigadores nas ciências sociais, particularmente nas áreas de Administração e Engenharia de Produção. Muito tem-se buscado pesquisar sobre as organizações, no intuito de conhecê-las melhor e desenvolver novas propostas para aperfeiçoar tanto a performance das empresas quanto a qualidade de vida das pessoas que nelas trabalham.

Existem duas abordagens básicas para a pesquisa nas ciências sociais, particularmente para o estudo das organizações – a quantitativa e a qualitativa. Tradicionalmente, os métodos quantitativos têm sido extensivamente utilizados para descrever e explicar os fenômenos sociais. A abordagem qualitativa veio se instalando e afirmando aos poucos, conquistando espaço nos meios acadêmicos a partir dos anos setenta (GODOY, 1995a). Embora os dois métodos possuam como objetivo comum a descoberta de novas informações ou relações e verificação e ampliação do conhecimento existente, possuem contornos totalmente distintos. Godoy (1995a, p. 58) esclarece que

em linhas gerais, num estudo quantitativo, o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas. De maneira diversa, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Os métodos quantitativos servem muito bem quando o objetivo é estabelecer mensurações e generalizações acerca dos fenômenos. Quando o objetivo, porém, não é quantificar mas compreender e explicar a dinâmica das relações sociais, ou seja, os significados, crenças, valores, atitudes existentes nos fenômenos, os métodos qualitativos de pesquisa ganham importância (GODOY, 1995a; MERRIAM, 1998; MINAYO, 1994).

Segundo Richardson (1989, p. 39), dentre as situações que implicam estudos de conotação qualitativa, estão incluídas aquelas que “buscam compreender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido à complexidade que encerram. Nesse sentido, temos estudos dirigidos à análise de atitudes, motivações, expectativas, valores”.

Na pesquisa em questão, que buscou investigar como integrar a Gestão de Pessoas e o Marketing de Relacionamento em organizações de serviço, tais métodos mostraram-se especialmente apropriados, uma vez que foram abordados justamente os aspectos qualitativos da rotina empresarial. O presente estudo buscou aprofundar a complexidade dos fenômenos, fatos e processos particulares de um grupo delimitado em extensão e capaz de ser abrangido intensamente, propondo reflexões e considerações.

Apesar das características totalmente distintas entre métodos quantitativos e qualitativos, é importante ressaltar a possibilidade de complementaridade entre as duas abordagens. Se necessário, o pesquisador qualitativo pode associar ao seu estudo elementos quantitativos, para agregar informações que possam esclarecer ou ilustrar determinados pontos da pesquisa (BRUYNE, 1991; GODOY, 1995b; MERRIAM, 1998). Tal complementaridade foi buscada na pesquisa em questão, podendo-se dizer que se caracteriza, pois, como quanti-qualitativa, apesar de sua abordagem ser essencialmente qualitativa.

A abordagem qualitativa possui um ritmo próprio, ao qual Minayo (1994, p. 25) chama de “ciclo de pesquisa”, que é composto por três etapas:

1. **Fase exploratória:** também conhecida como construção do projeto de pesquisa ou definição do *design* da pesquisa, esta etapa tem como objetivo definir o objeto, os pressupostos, a orientação filosófica, as teorias pertinentes, o método apropriado e as questões operacionais para levar a cabo o trabalho de campo.
2. **Trabalho de campo:** também conhecido como coleta de dados, este é o momento em que o pesquisador irá realizar as entrevistas, observações, levantamentos de material e outros.
3. **Tratamento do material:** também conhecida como análise e interpretação dos dados, esta etapa tem como objetivo a ordenação, classificação e análise propriamente dita dos dados coletados, culminando na elaboração do relatório final.

É importante ressaltar que as etapas não são necessariamente sequenciais, e apresentam uma forte relação entre si. O tratamento do material deve acontecer durante o trabalho de campo, e em nenhum momento o pesquisador pode perder de vista sua pergunta de pesquisa, seus objetivos, sua orientação filosófica e as teorias de base. Somente uma perfeita harmonia e integração entre as etapas de investigação resultará na coerência da pesquisa como um todo (MINAYO, 1994).

A seguir serão apresentados de maneira detalhada os elementos que caracterizaram o presente estudo para cada etapa mencionada.

4.1 A FASE EXPLORATÓRIA

Ao empreender o caminho da investigação, o pesquisador precisa, antes de tudo, definir o *design* de sua pesquisa, ou seja, o “mapa” que irá determinar o foco para guiar a pesquisa e o plano para chegar ao objetivo (MERRIAM, 1998, p. 44), ou ainda, a lente por meio da qual o pesquisador enxergará seu objeto de pesquisa e conduzirá seus trabalhos de investigação. Uma fase exploratória bem delineada é fundamental para o sucesso de qualquer pesquisa.

O *design* da pesquisa envolve os seguintes elementos: o objeto de pesquisa, a orientação filosófica norteadora da pesquisa, a estrutura teórica que irá fundamentar a investigação e o método a ser utilizado (MERRIAM, 1998; GIL, 2002). Tais elementos estão relacionados de maneira coerente e irão delinear todo o trabalho de pesquisa, desde sua concepção até as conclusões finais.

4.1.1 Objeto de Pesquisa

O primeiro passo para a elaboração do projeto de pesquisa consiste na definição do objeto de pesquisa, ou seja, a escolha do tema e do problema a ser investigado, os quais foram formulados no capítulo primeiro deste trabalho.

A questão principal que norteou o desenvolvimento da investigação é a seguinte: “Como integrar a Gestão de Pessoas e o Marketing de Relacionamento em organizações de serviço?”. Uma vez que os aspectos do Marketing de Relacionamento investigados foram a “qualidade no relacionamento com o cliente” e a “retenção de clientes”, a questão de pesquisa foi desdobrada nas seguintes indagações:

1. O que é qualidade no relacionamento com o cliente em organizações de serviço?
2. Que fatores da Gestão de Pessoas impactam na qualidade do relacionamento com o cliente em organizações de serviço?
3. Qual o impacto da qualidade do relacionamento com o cliente na retenção deste cliente em organizações de serviço?

4.1.2 Orientação Filosófica

A orientação filosófica corresponde à “postura teórica” do investigador (MINAYO, 1994, p. 22), às suas “concepções básicas em relação à natureza do fenômeno a ser investigado” (MORGAN e SMIRCICH, 1980, p. 491), ou ainda, às suas “crenças sobre a natureza da realidade, sobre conhecimento e sobre produção do conhecimento” (MERRIAM, 1998, p. 3).

Triviños (1987) aponta três orientações filosóficas norteadoras de pesquisa:

- a) **Positivismo:** é baseado na objetividade, neutralidade, regularidade e utiliza como alicerce a observação sensorial para colher dados. Busca a generalização estatística dos resultados.
- b) **Fenomenologia:** busca compreender e explicar a dinâmica dos fenômenos, encarando-os em sua totalidade subjetiva.
- c) **Dialética:** é baseada no materialismo filosófico e no marxismo e preocupa-se com as contradições dos fenômenos, considerando que eles devem ser entendidos nas suas determinações e transformações dadas pelo sujeito.

Merriam (1998, p. 4) também distingue três orientações filosóficas básicas para conduzir uma pesquisa científica:

- a) **Positivista:** “conhecimento obtido por meio de pesquisa experimental, é objetivo e quantificável. Realidade é estável, observável e quantificável”.
- b) **Interpretativa:** “compreender o significado do processo ou experiência constitui o conhecimento a ser obtido”.
- c) **Crítica:** “conhecimento gerado através deste modo de pesquisa é uma crítica ideológica de poder, privilégio e opressão”.

Apesar da utilização de dados quantitativos complementares, caracteriza-se a pesquisa em questão como de natureza essencialmente qualitativa, utilizando como orientação filosófica norteadora a fenomenológica/interpretativa, buscando-se compreender a dinâmica do processo de Gestão de Pessoas no Marketing de Relacionamento em organizações de serviço.

4.1.3 Estrutura Teórica

A estrutura teórica, segundo Merriam (1998, p. 45) é um ponto fundamental para o *design* da pesquisa, sendo que “com freqüência, a falta de uma estrutura teórica claramente articulada – ou fracamente teorizada – resulta numa pesquisa que será rejeitada pela comunidade científica”.

A estrutura teórica da pesquisa em questão incluiu uma revisão da literatura realizada a partir de publicações obtidas junto às bibliotecas de todas as *University of California*,

Estados Unidos, envolvendo a investigação dos mais atuais *journals* sobre Marketing de Relacionamento e Gestão de Pessoas. Foram também utilizados renomados autores brasileiros destas áreas, uma vez que é de fundamental importância a adequação da pesquisa à realidade de nosso país.

A pesquisa bibliográfica possibilitou identificar o que é qualidade no relacionamento com o cliente em organizações de serviço. Além disso, culminou na elaboração das premissas de um modelo integrador da Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em organizações de serviço. Tais premissas serviram de marco teórico para o planejamento e elaboração da pesquisa de campo, cujo propósito foi testar a teoria apresentada e consolidar o modelo proposto (YIN, 2005, p. 49).

4.1.4 Método de Pesquisa

O método de pesquisa deve apresentar vinculação à orientação filosófica adotada. No presente trabalho, conforme discutido, optou-se pela orientação interpretativa/fenomenológica. O método utilizado foi o estudo de caso. Trata-se de um método de investigação qualitativa, com enfoque exploratório e descritivo (GODOY, 1995b).

Segundo Yin (2005, p. 19), “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por quê’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

O presente estudo, no intuito de investigar como integrar a Gestão de Pessoas e o Marketing de Relacionamento em uma organização de serviço, buscou exatamente questionar

o “como” esta relação acontece. Quanto ao controle sobre os eventos, tratando-se de um fenômeno complexo da vida cotidiana das organizações não havia possibilidade de isolar o evento para estudá-lo. Conforme observa Gil (2002, p. 54), “nas ciências sociais a distinção entre fenômeno e seu contexto representa uma das grandes dificuldades com que se deparam os pesquisadores”.

Finalmente, para justificar a utilização do estudo de caso como método de investigação para o presente estudo, é importante mencionar que dentre as situações às quais Yin (2005, p. 34) recomenda a utilização de estudo de caso estão aquelas que procuram “explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para as estratégias experimentais”. Tal situação caracterizou a pesquisa em questão.

Em suma, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa quanti-qualitativa, baseada numa orientação fenomenológica/interpretativa, com um marco teórico decorrente da pesquisa bibliográfica e como método de investigação, o estudo de caso.

4.2 COLETA DOS DADOS

Uma vez delineado o *design* da pesquisa é chegado o momento do investigador entrar em campo para coletar dados que o permitam obter o esclarecimento do problema inicial que originou o estudo. Neste momento, foram definidos os informantes de estudo e planejado o trabalho de campo.

4.2.1 Informantes de Estudo

Tendo em vista a complexidade e subjetividade da questão pesquisada, optou-se por uma análise em profundidade de um único caso. Como critério para a escolha do caso, utilizou-se a Escala de Entidades de Mercado de Horwitz e Neville (1996) apresentada no item 2.3.2. deste trabalho. Nesta escala, os autores apresentam um *continuum* que varia de Dominantes Tangíveis, caracterizando os bens “puros” a Dominantes Intangíveis, caracterizando os serviços “puros”. Tendo a pesquisa em questão como foco as organizações de serviço, surgiram como possíveis candidatas à escolha para o estudo de caso as organizações mais próximas do extremo Dominantes Intangíveis. O serviço de ensino surgiu como primeira opção, tendo em vista situar-se no extremo do *continuum* de Horwitz e Neville (1996). Esta opção foi logo aceita, em virtude da facilidade de acesso da pesquisadora a instituições de ensino. Foi escolhida, assim, uma Instituição de Ensino Superior privada situada em Florianópolis à qual a pesquisadora possui facilidade de trânsito e coleta de dados, e que concordou em disponibilizar suas informações à pesquisa. Participaram como sujeitos do estudo dirigentes, docentes e discentes da instituição.

4.2.2 Trabalho de Campo

O trabalho de campo envolveu três etapas: a entrada no campo, quando houve a aproximação inicial do pesquisador com as pessoas envolvidas no estudo, a permanência no campo, quando o pesquisador utilizou as técnicas de coleta para levantamento dos dados e a saída do campo, quando a coleta foi concluída.

A entrada no campo requer uma preparação cuidadosa do pesquisador (TRIVIÑOS, 1987). Cruz Neto (1994) apresenta as seguintes recomendações para a entrada no trabalho de campo:

- **Aproximação com as pessoas:** é fundamental consolidar uma “relação de respeito efetivo pelas pessoas e pelas suas manifestações no interior da comunidade pesquisada” (CRUZ NETO, 1994, p. 55). Merriam (1998) chama esta característica de *rapport*, ou seja, entrosamento com o sujeito de pesquisa. É necessário que o pesquisador perceba constantemente se persiste durante a investigação uma relação de confiança com a pessoa ou o grupo de pessoas investigadas e se há uma real disposição em colaborar com a pesquisa.
- **Apresentação da proposta de estudo aos grupos envolvidos:** “os grupos devem ser esclarecidos sobre aquilo que pretendemos investigar e as possíveis repercussões favoráveis advindas do processo investigativo” (CRUZ NETO, 1994, p. 55).
- **Postura do pesquisador em relação à problemática a ser estudada:** o pesquisador deve entrar em campo com total abertura às possibilidades de descoberta. “Às vezes o pesquisador entra em campo considerando que tudo que vai encontrar serve para confirmar o que ele considera já saber, ao invés de compreender o campo como possibilidade de novas revelações” (CRUZ NETO, 1994, p. 55-56).
- **Cuidado teórico-metodológico com a temática a ser explorada:** “a atividade de pesquisa não se restringe ao uso de técnicas refinadas para obtenção de dados. [...] A teoria informa o significado dinâmico daquilo que ocorre e que buscamos captar no espaço de estudo” (CRUZ NETO, 1994, p. 56).

Triviños (1987, p. 142) acrescenta ainda uma recomendação geral ao pesquisador: “este, em qualquer circunstância, deve ser inflexível quanto à sua neutralidade frente aos problemas pessoais que possam apresentar os grupos e os indivíduos”. O pesquisador não deve, em hipótese alguma, interferir nos dados da pesquisa, e precisa, portanto, evitar argumentar, discutir ou demonstrar seu posicionamento pessoal em relação ao que está sendo comentado ou observado.

Tendo em mente os cuidados postulados, procedeu-se, em janeiro de 2005, à entrada no campo. Neste momento, a pesquisadora apresentou a proposta de pesquisa aos dirigentes da instituição e alguns membros representativos do corpo docente, obtendo seu total apoio, e passou a acompanhar de perto a rotina organizacional. O período de permanência no campo durou até o mês de outubro de 2005, quando foi encerrada a coleta dos dados.

Para a coleta de dados, foram utilizadas técnicas essencialmente qualitativas - observação participante, entrevistas, grupos de foco e pesquisa documental, bem como a técnica quantitativa de questionários. Em geral, uma pesquisa qualitativa não envolve apenas uma técnica de coleta de dados. Para investigar com profundidade e de maneira holística o seu objeto de pesquisa, o pesquisador pode conjugar várias técnicas (MERRIAM, 1998). Segundo Godoy (1995b, p. 26), “no estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos por meio de variadas fontes de informação”.

Quanto à utilização de dados quantitativos, Godoy (1995b, p. 26) afirma que “ainda que os estudos de caso sejam, em essência, pesquisa de caráter qualitativo, podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspecto da questão investigada”. Para Yin (2005, p. 34), “os estudos de caso podem incluir as evidências quantitativas, e mesmo a elas ficar

limitados. [...] Podem-se basear os estudos de caso em qualquer mescla de provas quantitativas e qualitativas”.

Estruturou-se a coleta de dados com base nas seguintes categorias definidas a partir das premissas do modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em organizações de serviço:

- **Gestão de Pessoas:** atividades de recrutamento e seleção, comunicação, capacitação, motivação e gestão do desempenho.
- **Perfil dos profissionais:** comprometimento, competência, autonomia e retenção.
- **Qualidade nos relacionamentos:** qualidade dos serviços e benefícios relacionais.
- **Impacto da Gestão de Pessoas na qualidade nos relacionamentos.**
- **Impacto da qualidade nos relacionamentos na retenção de clientes.**

O quadro 13 apresenta o plano elaborado de coleta de dados, identificando as técnicas utilizadas para cada uma das categorias descritas.

CATEGORIA	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Observação participante. • Pesquisa de satisfação de colaboradores realizada em dezembro de 2004. • Pesquisas de Avaliação Institucional realizadas no segundo semestre de 2004 e no primeiro semestre de 2005. • Grupo de foco com docentes. • Questionário com docentes.
Perfil dos profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Observação participante. • Pesquisa de satisfação de colaboradores realizada em dezembro de 2004. • Pesquisas de Avaliação Institucional realizadas no segundo semestre de 2004 e no primeiro semestre de 2005. • Levantamento dos índices de rotatividade dos docentes. • Questionário com docentes.
Qualidade nos relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de foco com docentes. • Grupo de foco com discentes. • Questionário com discentes. • Questionário com docentes.
Impacto da Gestão de Pessoas na qualidade nos relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Observação participante. • Grupo de foco com docentes. • Questionário com docentes.
Impacto da qualidade nos relacionamentos na retenção de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Observação participante. • Entrevista com dirigentes. • Levantamento de índices de evasão/retenção de alunos.

QUADRO 13 - Plano de coleta de dados

No que diz respeito à observação participante, foram feitas observações e anotações durante todo o período de coleta. Na realidade, as observações iniciaram de maneira informal muito antes da etapa de entrada no campo, em função da pesquisadora fazer parte da organização pesquisada. As observações anteriores ajudaram a consolidar aquelas realizadas durante o período formal de coleta.

A pesquisa documental permitiu o levantamento e a análise de uma Pesquisa de Satisfação de Colaboradores - Docentes realizada em dezembro de 2004 (ANEXO A), além dos resultados das Avaliações Institucionais realizadas no segundo semestre de 2004 e no primeiro semestre de 2005 (ANEXO B), dos índices de rotatividade de professores e dos índices de evasão/retenção de alunos (ANEXO C).

Os dois grupos de foco – com discentes e com docentes, foram realizados, respectivamente, em junho e outubro de 2005, tendo sido conduzidos por três moderadoras. Esclarece-se que o grupo de foco é uma técnica indicada para pesquisas exploratórias que “procura determinar o *porquê* do comportamento humano” (BOYD, 1982, p. 603). Optou-se pelo grupo de foco em virtude de que

as discussões em grupos de foco oferecem mais estímulo aos participantes do que a entrevista; aparentemente, facilitam o surgimento de novas idéias e comentários perspicazes. Entre outras vantagens, sabe-se que as discussões provocam maior espontaneidade e emoções do que seria possível em uma entrevista (AAKER, KUMAR E DAY, 2001, p. 211).

A quantidade de participantes e a duração do grupo de foco seguiram as recomendações apontadas na literatura (AAKER, KUMAR E DAY, 2001; BOYD, 1982; MATTAR, 2001). Baseou-se a elaboração da lista de tópicos na recomendação de AAKER, KUMAR E DAY (2001, p. 214) de “iniciar com uma discussão genérica e ir-se detalhando as questões específicas, pois o caminho contrário pode influenciar a visão geral”.

O grupo de foco com discentes teve como objetivo identificar o que é qualidade de ensino-aprendizagem na percepção do aluno da UNICA. Como sujeitos foram convocados os vinte e três alunos líderes de classe, dos quais dezesseis (69,5%) compareceram ao evento. O APÊNDICE A apresenta o relatório completo do grupo de foco realizado junto aos alunos.

O grupo de foco com docentes teve como objetivo identificar o que é qualidade de ensino-aprendizagem e quais aspectos da Gestão de Pessoas impactam na qualidade do desempenho docente, na percepção do professor da UNICA. Como sujeitos foram convocados os treze professores mais bem avaliados pelos alunos nas duas Avaliações Institucionais realizadas no segundo semestre de 2004 e na Avaliação Institucional realizada no primeiro semestre de 2005. Os treze professores compareceram ao evento. O APÊNDICE B apresenta o relatório completo do grupo de foco realizado com professores.

A entrevista com a Diretora de Ensino e Pós-Graduação da UNICA foi realizada de maneira não-estruturada e teve como objetivo a identificação das causas de evasão de alunos, uma vez que a referida Diretora tinha como hábito manter uma conversa com cada aluno que solicitasse o cancelamento de matrícula.

Os questionários aplicados aos docentes e aos alunos formandos tiveram como objetivo possibilitar a triangulação dos dados coletados de maneira qualitativa, como forma de reforçar o rigor científico da investigação. Trataram-se de questionários estruturados, compostos de perguntas abertas e fechadas. Antes de serem efetivamente levados a campo, foram submetidos a pré-teste, de modo a checar sua compreensão, mecânica e possibilidade de saturação.

O questionário junto aos alunos teve como objetivo identificar o que é qualidade de ensino-aprendizagem na percepção do aluno formando da UNICA. Foi elaborado tomando-se como base a metodologia desenvolvida por Forston e Brown (1998) e aplicada em Instituições de Ensino Superior dos Estados Unidos. Para a identificação das categorias a serem utilizadas nas questões fechadas, foram utilizadas as informações coletadas nos grupos de foco com discentes e docentes. Os aspectos mais enfatizados durante os grupos de foco

foram contemplados na elaboração destas questões. Como população da pesquisa foram selecionados os alunos matriculados nas duas últimas fases dos cursos de Administração e Tecnologia em Automação, constituindo um universo de 70 discentes. Responderam ao questionário 61 alunos (87,1%). O APÊNDICE C apresenta o instrumento de coleta e a descrição dos dados obtidos com este instrumento.

O questionário junto aos professores teve como objetivos identificar o que é qualidade de ensino-aprendizagem na visão do docente, quais aspectos da Gestão de Pessoas impactam na qualidade do desempenho docente e qual o perfil dos docentes. Todo o corpo docente da UNICA na ativa, com exceção da pesquisadora, foi contemplado como população da pesquisa, constituindo um universo de 54 professores. Destes, 38 responderam ao questionário, numa representatividade de 70,37%. O instrumento de coleta e a descrição dos dados obtidos encontra-se no APÊNDICE D.

Finalmente, existindo a “saturação de informações”, foi momento da saída de campo, quando a pesquisadora retirou-se para a análise. Algumas vezes, durante a etapa de análise, houve a necessidade de voltar ao campo para checar alguma informação ou para coletar dados adicionais. Além disso, sendo compromisso ético de todo o pesquisador devolver aos pesquisados o resultado de sua pesquisa, comprometeu-se a pesquisadora a apresentar um relatório contendo os resultados da pesquisa aos dirigentes, docentes e discentes da instituição.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para que o pesquisador possa concluir com sucesso sua investigação, é necessário que ele olhe atentamente para os dados coletados, realizando o que se chama de análise. Gomes (1994, p. 69) ressalta três finalidades para esta etapa de pesquisa: “estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte”. Assim, como resultado do trabalho de análise, o pesquisador terá em mãos informações significativas, que lhe permitam construir conhecimento e deixar sua contribuição à ciência.

Nas ciências sociais, quando o objeto é essencialmente qualitativo, o pesquisador é o principal instrumento de análise dos dados. Segundo Minayo (1994, p. 14-15), “na investigação social, a relação entre o pesquisador e seu campo de estudo se estabelecem definitivamente. A visão de mundo de ambos está implicada em todo o processo de conhecimento, desde a concepção do objeto, aos resultados do trabalho e à sua aplicação”. Para os defensores de uma abordagem positivista, a subjetividade inerente ao ser humano enquanto pesquisador poderia implicar na não-cientificidade dos resultados da pesquisa. Todavia, uma vez que o objetivo das pesquisas de cunho qualitativo não é quantificar, mas sim compreender e explicar os significados, crenças, valores, atitudes existentes nos fenômenos sociais, a subjetividade passa a ser o “fundamento do sentido da vida social, [...] constitutiva do social e inerente à construção da objetividade nas ciências sociais” (MINAYO, 1994, p. 24).

Segundo Merriam (1998, p. 187), a construção do conhecimento nas pesquisas de abordagem qualitativa pode acontecer em três níveis: descrição dos dados, interpretação dos dados e construção de teoria.

No nível mais básico, dados são organizados cronologicamente ou algumas vezes em tópicos e apresentados numa narrativa que é amplamente, se não totalmente, descritiva. [...] O mais comum, entretanto, é que os pesquisadores estendam a análise para o desenvolvimento de categorias, temas ou classes que interpretem o significado dos dados. [...] Quando as categorias e suas propriedades são reduzidas e refinadas e então agrupadas por hipóteses, a análise passa para o desenvolvimento de uma teoria que irá explicar o significado dos dados.

Nas pesquisas de cunho qualitativo, vários aspectos diferem da análise de dados tradicional realizada nas pesquisas quantitativas. Questões como o papel do pesquisador, limites dos métodos existentes, validação dos resultados, tornam-se relevantes para a compreensão das possibilidades decorrentes de uma análise de dados nas pesquisas qualitativas. Os autores apresentam algumas recomendações para uma boa preparação para a análise de dados qualitativos:

- O pesquisador deve ter “vasta e segura visão das teorias que hipoteticamente possam surgir entre os respondentes” (TRIVIÑOS, 1987, p. 171).
- O conhecimento que o pesquisador tem dos aspectos fundamentais do problema que está estudando “deve ser aprofundado e a cada instante da pesquisa essa informação deve ser aperfeiçoada, sem preconceitos” (TRIVIÑOS, 1987, p. 171).
- O pesquisador deverá evitar a ilusão de que “a realidade dos dados, logo de início, se apresenta de forma nítida a seus olhos. [...] Esta ilusão pode nos levar a uma simplificação dos dados, nos conduzindo a conclusões superficiais ou equivocadas” (GOMES, 1994, p. 68).

- O pesquisador não deve se prender aos métodos e técnicas de análise ao ponto de “esquecer dos significados presentes em seus dados” (GOMES, 1994, p. 69).
- O pesquisador deve buscar a total aproximação entre a fundamentação teórica e a prática da pesquisa, procurando “articular as conclusões que surgem dos dados concretos com conhecimentos mais amplos ou mais abstratos” (GOMES, 1994, p. 69).

Segundo Miles (1985, p. 117), “a dificuldade central no uso de dados qualitativos é que métodos de análise não estão bem formulados”. Este autor (1985, p. 126) sugere que uma boa análise de dados qualitativos deve envolver os seguintes aspectos:

- **Entrelaçamento entre análise e coleta dos dados:** a análise dos dados, que tem como pré-requisito a coleta dos dados, não é uma etapa que deve necessariamente iniciar após toda a coleta haver terminado. Nas pesquisas qualitativas, as etapas de coleta e análise estão intimamente relacionadas e à medida que o pesquisador vai buscando os dados no campo, ele já deve ir articulando a análise. Segundo Merriam (1998, p. 151), “coleta e análise de dados são atividades simultâneas na pesquisa qualitativa. Análise começa com a primeira entrevista, a primeira observação, o primeiro documento lido”. Portanto, é fundamental que o pesquisador, ao iniciar a coleta dos seus dados, já esteja com o olhar atento para a análise.
- **Formulação de classes de fenômeno:** a análise de dados qualitativos implica em trabalhar com categorias, ou seja, “agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso” (GOMES, 1994, p. 70). As categorias podem ser definidas desde a fase exploratória, mas à medida que os dados vão sendo coletados, elas vão ficando mais específicas e concretas.

- **Identificação de temas:** fazer ligações entre conceitos, notar padrões ou regularidades nos dados coletados e, se for possível e objetivo da pesquisa, construir e testar hipóteses a partir destes dados.

De maneira particular nos estudos de caso Yin (2005, p. 137-138) ressalta que a “análise das evidências é um dos aspectos menos desenvolvidos e mais complicados”, sendo recomendável uma estratégia analítica geral que estabeleça prioridades do que deve ser analisado e por quê. Este autor apresenta três estratégias analíticas para os estudos de caso: proposições teóricas, explicações concorrentes e descrição de caso. Na presente pesquisa, foi utilizada para análise dos dados a estratégia de proposições teóricas, na qual a orientação teórica serve como guia da análise. Conforme o autor citado (2005, p. 140-141),

as proposições dariam forma ao plano da coleta de dados e, por conseguinte, estabeleceriam a prioridade às estratégias analíticas relevantes. [...] A proposição ajuda a pôr em foco certos dados e ignorar outros [...]. Ela também ajuda a organizar todo o estudo de caso e a definir explicações alternativas a serem examinadas. Proposições teóricas sobre relações causais – respostas a questões do tipo ‘como’ e ‘por que’ – podem ser muito úteis para orientar a análise do estudo de caso dessa maneira.

No presente estudo, portanto, foi utilizado como guia da análise dos dados o marco teórico da pesquisa, isto é, as premissas elaboradas de um modelo de Gestão de Pessoas para o Marketing de Relacionamento em organizações de serviço.

Quanto à elaboração do relatório, Godoy (1995b, p. 26) afirma que o estudo de caso “produz relatórios que apresentam um estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos”. Segundo Gil (2002, p. 142),

os relatórios referentes a estudos constituídos de um único caso tradicionalmente foram elaborados sob a forma de uma narrativa. [...] Atualmente, porém, verifica-se a tendência para apresentar os estudos de caso de maneira muito próxima à dos demais relatórios de pesquisa, envolvendo partes destinadas à apresentação do problema, à metodologia empregada, aos resultados obtidos e às conclusões.

Levando em consideração as recomendações dos autores para preservar o rigor científico da investigação foi conduzida, no presente estudo, a etapa de análise dos dados, a qual esteve permanentemente entrelaçada à coleta de dados, e foi baseada na estratégia de proposições teóricas.

5 MARKETING DE RELACIONAMENTO E GESTÃO DE PESSOAS NAS IES

O estudo de caso foi realizado em uma Instituição de Ensino Superior privada localizada em Florianópolis. A fim de contextualizar este setor, será apresentada uma breve caracterização sobre Marketing de Relacionamento e Gestão de Pessoas em Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras.

5.1 O CENÁRIO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS

O Ministério de Educação e Cultura (MEC) caracteriza como Instituição de Ensino Superior aquela que oferece cursos superiores em pelo menos uma de suas diversas modalidades, bem como cursos em nível de pós-graduação.

Quanto à competência e responsabilidade, as Instituições de Ensino Superior são classificadas pelo MEC em:

- **Instituições Universitárias:** instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão. Dividem-se em:
 - **Universidades:** instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão.

- **Universidades Especializadas:** instituições de educação superior, públicas ou privadas, que atuam numa área de conhecimento específica ou de formação profissional, devendo oferecer ensino de excelência e oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar.
- **Centros Universitários:** instituições de educação superior, públicas ou privadas, pluricurriculares, que devem oferecer ensino de excelência e oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar.
- **Instituições Não Universitárias:** dividem-se em:
 - **CEFETs e CETs:** Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) e os Centros de Educação Tecnológica (CETs). São Instituições de Ensino Superior, públicas ou privadas, pluricurriculares, especializadas na oferta de educação tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino, caracterizando-se pela atuação prioritária na área tecnológica. Podem ministrar o ensino técnico em nível médio. O Centro de Educação Tecnológica possui a finalidade de qualificar profissionais em cursos superiores de educação tecnológica para os diversos setores da economia e realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico de novos processos, bens e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, oferecendo, inclusive, mecanismos para a educação continuada.
 - **Faculdades Integradas:** Instituições de Ensino Superior públicas ou privadas, com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento. Têm o regimento unificado e são dirigidas por um diretor geral. Estão habilitadas a oferecer cursos em vários níveis, sendo eles de graduação, cursos sequenciais e de especialização e programas de pós-graduação (mestrado e doutorado).

- **Faculdades Isoladas:** Instituições de Ensino Superior públicas ou privadas, com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento. São vinculadas a um único mantenedor e com administração e direção isoladas. Podem oferecer cursos em vários níveis, sendo eles de graduação, cursos seqüenciais e de especialização e programas de pós-graduação (mestrado e doutorado).
- **Institutos Superiores de Educação:** instituições públicas ou privadas que ministram cursos em vários níveis sendo eles de graduação, cursos seqüenciais e de especialização, extensão e programas de pós-graduação (mestrado e doutorado).

Quanto à natureza jurídica de suas mantenedoras, o MEC classifica as IES brasileiras em **Públicas** (criadas por Projeto de Lei de iniciativa do Poder Executivo e aprovado pelo Poder Legislativo) e **Privadas** (criadas por credenciamento junto ao Ministério da Educação).

As Instituições Públicas são criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público e estão classificadas em federais, estaduais ou municipais.

As Instituições Privadas são mantidas e administradas por pessoas físicas ou pessoas jurídicas de direito privado e dividem-se em Instituições Privadas com fins lucrativos ou Privadas sem fins lucrativos:

- **Instituições Privadas com fins lucrativos** ou **Particulares em sentido estrito** são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Sua vocação social é exclusivamente empresarial.
- **Instituições Privadas sem fins lucrativos** podem ser, quanto a sua vocação social:

- **Comunitárias:** incorporam em seus colegiados representantes da comunidade. Instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade.
- **Confessionais:** constituídas por motivação confessional ou ideológica. Instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas.
- **Filantrópicas:** aquelas cuja mantenedora, sem fins lucrativos, obteve junto ao Conselho Nacional de Assistência Social o Certificado de Assistência Social. São as instituições de educação ou de assistência social que prestem os serviços para os quais foram instituídas e os coloquem à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem qualquer remuneração.

A figura 16 ilustra a organização administrativa das IES brasileiras.

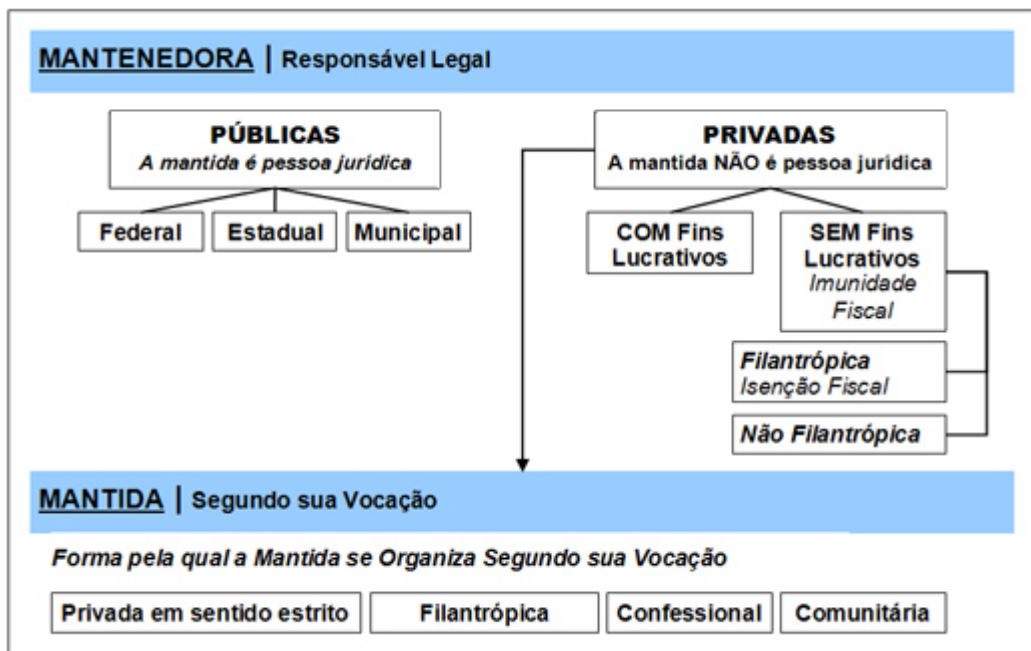


FIGURA 16 - Organização administrativa das IES brasileiras

Fonte: Ministério da Educação (MEC) - 2005

O presente trabalho centrou-se no estudo das Instituições de Ensino Superior privadas. Tais instituições surgiram no Brasil na década de setenta como uma resposta a uma demanda por vagas no ensino superior (MARTINS, 1989; NUNES, 2005).

Historicamente, as IES têm surgido como resposta a uma pressão de demanda: ‘excedentes’ dos concursos vestibulares, particularmente no final da década de sessenta e no início dos anos setenta. [...] Para minorar o problema dos ‘excedentes’ a rede privada foi incentivada, pelo Conselho Federal de Educação, a ‘abrir faculdades’ a fim de atender a forte demanda pelo ensino superior (MARTINS, 1989, p. 45).

Na visão de Martins (1989, p. 46) tal origem explica a razão pela qual tais instituições “cresceram fechadas em si mesmas, descomprometidas com a realidade de seus públicos e mercados”.

Na década de noventa as IES privadas apresentaram forte crescimento, em virtude da expansão do ensino médio, conquistando praticamente 70% de participação no mercado de ensino superior brasileiro (NUNES, 2005; OTERO e PIÑOL, 2004).

Segundo a análise de Nunes (2005, p. 20),

essa demanda crescente pode ter contribuído para aprofundar o distanciamento das instituições em relação às práticas de marketing, devido à inexistência de competição por produto ou por preço. Ao contrário, o mercado possuía um contingente significativo de potenciais clientes “em estoque”, pronto para demandar todos os cursos oferecidos e pagar as mensalidades praticadas.

Já no final da década de noventa, a grande expansão das IES privadas, tanto em número de unidades, quanto em número de cursos e turnos de atendimento, fez com que a oferta começasse a superar a demanda. Para agravar a situação, a procura começou a apresentar queda.

O setor evoluiu de forma rápida para um novo ambiente competitivo, caracterizado pela queda da demanda, associada ao ingresso de novos competidores e à prática de algumas estratégias equivocadas por parte das universidades privadas, relacionadas com o aumento indiscriminado de vagas, com a abertura de novos cursos, turnos e *campi*, incompatíveis com um cenário de queda da procura (NUNES, 2005, p. 138).

Sendo assim, conforme Silva (2001, p. 1) tais organizações “passam por um processo de questionamentos e profundas mudanças quanto a sua estrutura, razão de ser, e principalmente, sofrem pressões mercadológicas muito fortes da concorrência globalizada”. Diante deste cenário, a adoção de práticas adequadas de marketing passou a despontar como uma necessidade para as IES privadas brasileiras.

5.2 O MARKETING NAS IES

De uma maneira geral, as pesquisas indicam que existe uma resistência e um despreparo à prática do marketing pelas Instituições de Ensino Superior privadas brasileiras, justificados em parte, conforme exposto anteriormente, pelas origens históricas de tais organizações e pela forte expansão do setor na década de noventa (MARTINS, 1989; NUNES, 2005).

Estudo realizado por Martins (1989, p. 42) em relação à adoção do marketing pelas IES brasileiras demonstram “a insistência dos administradores escolares nas práticas de atividades acentuadamente voltadas para os interesses internos da organização [...] em detrimento de uma focalização nos interesses e necessidades dos alunos”.

Para Martins (1989, p. 47, grifo do autor), uma das grandes dificuldades na adoção do marketing pelas IES reside no fato de que “a maioria dos administradores escolares têm dificuldades em pensar no *marketing*, a não ser, confundindo-o simplesmente com propaganda. Além do mais, poucos são capazes de associar com o *marketing* muitas das atividades desempenhadas normalmente pela escola”. Tal situação é corroborada por Nunes (2005, p. 141), o qual identifica, em sua pesquisa, que

ainda vige nas IES o pensamento de que marketing resume-se ao desenvolvimento de campanhas publicitárias, decorrente de uma forte característica do marketing dos anos sessenta, associado a mercados de massa e a produtos padronizados. Esse entendimento disseminado no negócio do ensino superior configura algum atraso em relação à compreensão sobre a importância do marketing tradicional e o desconhecimento das novas abordagens do marketing relacional.

Nunes (2005, p. 39) complementa este ponto de vista ao afirmar que

no caso do ensino superior brasileiro privado, mesmo o modelo clássico do *marketing mix* [...] composto dos 4 P – *product* (produto), *place* (distribuição), *promotion* (promoção) e *price* (preço) –, enfrenta resistência no modelo de gestão das universidades, no qual persiste a visão de que educação não é uma área a ser gerenciada por profissionais “de mercado”, mas sim por educadores, acadêmicos e pedagogos.

Em relação a este aspecto, Laux, Silveira e Perfeito (2004, p. 137) são contundentes ao afirmar que “na seara educacional persistem, ainda, certos ‘tabus’ que parecem emperrar o progresso das IES, a exemplo do princípio arcaico de ‘não se confundir ensino com negócio’, o que, hoje, não voga mais. O ensino, sim, é um negócio e como tal deve ser tratado”.

Além disso, os autores apontam como crítica às práticas administrativas das IES privadas o foco exclusivo em suas atividades-meio. Para Martins (1989, p. 42), “em termos ideais, seria desejável a aplicação de planos e programas administrativos-pedagógicos que significativamente melhorassem o processo de ensino/aprendizagem, ou seja, colocassem o aluno no centro das atenções da instituição”. Para Bronnemann e Silveira (2004, p. 100), “a educação superior, sob o ponto de vista de marketing, tem seu ponto fundamental para início de suas atividades, na identificação das necessidades e interesses de seu público-alvo”.

Martins (1989, p. 42), em sua avaliação do marketing nas IES privadas brasileiras destaca, ainda, os seguintes pontos fracos:

A insensibilidade de seus responsáveis às mudanças e alterações no comportamento dos diversos públicos que interagem com essas organizações; uma flagrante acomodação aos resultados obtidos em períodos de excepcional demanda por cursos superiores; a total inexperiência na condução de processos contínuos de acompanhamento e avaliação institucional; um tênue compromisso com a qualidade e excelência dos cursos.

A mudança no cenário a partir da década de noventa, entretanto, impôs às IES privadas a necessidade de buscar competitividade no mercado. Conforme salienta Martins (1989, p. 42-43),

as condições ambientais impuseram às IES a tarefa de repensar sua atuação, e de redefinir suas diretrizes e instrumentos de ação. [...] Significará uma contínua disposição para busca de novas práticas que substituam a predominante preocupação com as atividades-meio e com a tônica processual rotineira. [...] Essa ‘nova’ orientação é uma ‘atitude’ da Escola, por intermédio de seus diretores, administradores, professores e funcionários, cujo trabalho visa a compreender as necessidades e gerar satisfação de seus alunos.

Na visão de Laux, Silveira e Perfeito (2004, p. 138), as IES só alcançarão competitividade se atenderem aos seguintes fatores:

(a) o conhecimento do mercado e seus segmentos (promovendo uma análise de oportunidades e ameaças); (b) a análise de recursos e necessidades (avaliando as forças e fraquezas que a entidade possui); (c) a formulação de metas (por meio da avaliação da missão e dos objetivos básicos propostos para a instituição); (d) o delineamento e implementação da estratégia global (tanto no que concerne a uma estratégia institucional, como naquilo que diz respeito à seleção de mercados-alvo e posicionamento perante a concorrência); (e) ademais da qualidade do serviço prestado, da criatividade proveniente da inovação, da pesquisa permanente e de uma relação custo-benefício atrativa, dentre outros fatores.

Martins (1989, p. 48, grifo do autor) conclui seu estudo afirmando que “a efetiva prática do *marketing*, por certo, contribuirá para a validação e legitimação da instituição de ensino, propiciando-lhe condições para sentir, servir e satisfazer seus públicos e mercados e, por essas ações, contribuir para o crescente bem-estar da sociedade”.

5.3 O MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS IES

Dentre as abordagens de marketing, o Marketing de Relacionamento é apontado pelos pesquisadores como uma estratégia adequada à busca de competitividade pelas IES, as quais começaram a se preocupar não apenas com a captação de alunos, mas com a “permanência e

o egresso destes clientes” (OTERO e PIÑOL, 2004, p. 209). Conforme destaca Silva (2001, p. 6),

o Ensino Superior no Brasil, a exemplo de todos os segmentos de mercado, passa por um período de transformações, expansões e principalmente questionamentos. As estruturas das Universidades, sua missão e acima de tudo o relacionamento com seus clientes internos e externos, visa um envolvimento de relacionamento duradouro, entre instituição e aluno.

A partir de um estudo exploratório realizado sobre o Marketing de Relacionamento no ensino superior brasileiro, Nunes (2005, p. 21) aponta a seguinte situação:

Com o foco direcionado para a captação de alunos por processos convencionais, tais como o Concurso Vestibular, a universidade, de forma paradoxal, convive com uma evasão média da ordem de 40% ao final do ciclo de um curso de graduação, o que compromete a sua produtividade. Até meados de 2000 a captação superava a evasão, e o problema pôde ser parcialmente equacionado. No entanto, com a queda do número de ingressantes, algumas universidades já estão enfrentando um decréscimo do número de alunos, pois o total de formados, transferidos e evadidos já supera o total de calouros (NUNES, 2005, p. 21).

Referindo-se às IES privadas catarinenses, Nunes (2005, p. 139) identifica o seguinte:

Analisando o fenômeno da evasão, consideramos que esse é o maior problema de marketing das universidades catarinenses, pois tipifica uma perda de clientes ocorrida no âmbito interno das instituições, no âmbito do processo de prestação de serviços, sem que sejam tomadas medidas para o seu equacionamento.

Para reverter esta situação, os autores salientam que as IES necessitam se diferenciar em relação a suas concorrentes e qualificar seus serviços, orientando-os para a manutenção de relacionamentos duradouros com clientes. Conforme destaca Lanzer (2004, p. 12),

o aumento da competitividade no mercado em que atuam as Instituições de Ensino Superior cria a necessidade da diferenciação para adquirir e reter alunos. Com o crescimento do número de vagas pela abertura de novos cursos, faculdades e universidades, o nível de exigência dos clientes se eleva, pois procuram a melhor entre tantas alternativas para satisfazer suas necessidades.

Lanzer (2004, p. 113) ressalta ainda que “se houver qualidade que justifique os preços, dentro de certos patamares, os alunos – e muitas vezes seus familiares também – empenharão esforços para manter seus estudos”.

Diante deste quadro de busca de uma qualidade superior nos relacionamentos com os clientes, o Marketing de Relacionamento apresenta-se como uma estratégia indicada às necessidades da IES privadas brasileiras. Segundo Silva (2001, p. 31, grifo do autor),

nas Instituições de Ensino Superior – IES o processo de fidelização do cliente está atrelado às relações que o aluno/cliente recebe da instituição, desde a qualidade do ensino oferecido, mensalidades cobradas, atendimento pessoal dos funcionários e outros. O Marketing de Relacionamento poderá levar a Universidade a responder questões dessa natureza, direcionando seus esforços para resultados esperados pela Administração e outros grupos de interesse.

Silva (2001), a partir de uma pesquisa em uma IES de Santa Catarina, identifica algumas estratégias de Marketing de Relacionamento para tais Instituições, dentre as quais se destacam:

- É necessário descobrir os clientes certos, isto é, o público-alvo buscado pela instituição.
- É necessário atender os desejos e necessidades desse público, garantindo a satisfação de suas expectativas. Para tanto, é necessário criar entre a instituição e seu público um vínculo cíclico de informações, através de pesquisas de opinião, encontros, seminários, entre outros.
- O melhor agente de Marketing de Relacionamento é o professor em sala de aula, motivado e integrando prática e teoria ao futuro profissional.
- É necessário manter um constante fluxo de informações entre alunos, Coordenação do Curso e Direção.

- A grade curricular do curso deve ser adequada às exigências de mercado, pois o ensino de qualidade é o principal aspecto a ser considerado no Marketing de Relacionamento.
- É necessário manter um sistema de pesquisa e avaliação permanente e atualizado para identificar o nível de satisfação dos acadêmicos.

Lanzer (2004) em estudo realizado numa IES catarinense propõe as seguintes estratégias de Marketing de Relacionamento para tais organizações, baseando-se no Modelo de Seis Mercados:

- **Mercados de clientes:** aproximar-se e desenvolver relações de forma inovadora e pró-ativa, conforme o perfil destes mercados, compostos, de modo geral, por jovens, incentivando a participação em programas e projetos da universidade e a manifestação de seus interesses de forma construtiva.
- **Mercados internos:** promover o entendimento de sua importância para a qualidade dos serviços prestados e o desenvolvimento da universidade, seu ambiente de trabalho, bem como a capacitação necessária para o bom desempenho das atividades, através do desenvolvimento de relações maduras que permitam identificar desejos destes mercados que possam ser atendidos pela instituição.
- **Mercados de recrutamento:** sondar no mercado, através da construção de relações por intermédio de eventos específicos, os principais interesses de profissionais qualificados e com perfil condizente com as diretrizes da instituição.
- **Mercados de fornecedores:** integrar os fornecedores quanto à missão, valores e objetivos da instituição, mostrando o impacto de suas ações no resultado final e evidenciando a importância de uma relação franca e harmoniosa para o crescimento mútuo.

- **Mercados de influências:** desenvolver novas relações e fortalecer as existentes, destacando os valores da instituição na formação de seus alunos e o seu apoio no desenvolvimento sustentável regional.
- **Mercados de recomendações:** promover a imagem da universidade especialmente junto a ex-alunos e veículos de informação através da manutenção de um relacionamento que faça esses mercados se sentirem motivados a exaltar a instituição em diferentes oportunidades.

Lanzer (2004) aponta como questões prioritárias de ação na IES estudada o relacionamento com os mercados de cliente e interno. Para tanto, sugere algumas estratégias de ação, das quais se destacam:

- Criação de um serviço de apoio pedagógico aos docentes, pois o aconselhamento acadêmico é importante para a retenção de alunos.
- Disposição dos professores e coordenadores de curso em colaborar com alunos que apresentem dificuldades.
- Realização de sessões de debates com grupos de alunos, no intuito de trazer à tona questões que os alunos consideram importantes para a qualificação da universidade.
- Criação de eventos de conscientização do papel do professor na busca pela excelência da instituição.
- Premiação aos professores pelo desempenho excelente.
- Realização de sessões de debates com grupo de professores, como canal para identificação das necessidades não atendidas nos mercados internos.

Como conclusão de seu trabalho, Lanzer (2004, p. 127) salienta:

A adoção de estratégias de marketing de relacionamento em Instituições de Ensino Superior é perfeitamente aplicável e adequada. A universidade é uma das poucas organizações prestadoras de serviços que dispõem de seus clientes em período praticamente integral e, a princípio, por longa duração. Sendo assim, suas possibilidades de falhas são mais numerosas, mas, simultaneamente, ela usufrui de mais oportunidades para o desenvolvimento de relações com os clientes.

Nunes (2005) também conclui a favor da aplicabilidade do Marketing de Relacionamento às IES. Entretanto, salienta a importância de complementariedade na adoção das abordagens de marketing tradicional e relacional por tais organizações.

Verificamos que os dois conceitos – *market share* e *customer share* – são aderentes à organização universitária, pois o marketing tradicional – baseado no marketing mix e nas suas variáveis – é recomendado para as estratégias de captação, enquanto a abordagem de marketing de relacionamento, baseada na retenção de clientes, parece ser mais eficiente para fidelização dos alunos para novas e contínuas transações (NUNES, 2005, p. 138, grifo do autor).

Bronnemann e Silveira (2004, p. 97-98) reforçam a necessidade de adoção de práticas adequadas de marketing para a promoção do processo seletivo:

Sabendo-se que a imagem da instituição depende da forma como é percebida pelo público-alvo, cabe ressaltar que esta percepção, por sua vez, dependerá da maneira como é comunicada a este mercado-alvo. A administração de marketing, por meio do esforço promocional, no caso específico das IES, deverá agregar valor ao ‘mix’ de serviços educacionais da instituição, no sentido de que sejam percebidos, claramente, os benefícios que serão obtidos pelo mercado-alvo, com a aquisição e consumo dos serviços daquela instituição de ensino, em específico.

Diante de um cenário ameaçador para as Instituições de Ensino Superior privadas brasileiras, o Marketing de Relacionamento desponta como uma abordagem que pode auxiliar na reversão do quadro de evasão de alunos, e conseqüentemente, contribuir para a garantia de competitividade.

5.4 A GESTÃO DE PESSOAS NAS IES

As pessoas constituem a essência e o maior patrimônio das Instituições de Ensino Superior, conforme aponta a literatura (BERNARDES, 2004; FERRARESI, 2004; MACEDO, VERDINELLI e STUKER, 2004; SILVEIRA e SILVEIRA, 2004). Na visão de Bernardes (2004, p. 316),

se as pessoas constituem a essência de qualquer instituição ou organização, em se tratando de instituição universitária, cujo insumo básico é a inteligência, elas são então, ao mesmo tempo, a matéria-prima e o instrumento da produção intelectual. Em nenhuma outra organização o elemento humano é tão importante. Assim, o investimento prioritário e maior de uma universidade deveria ser nos seus recursos humanos.

Ferraresi (2004, p. 330) enfatiza, em relação às IES, a “necessidade de os gerentes terem a consciência de que as pessoas componentes da organização devem ser consideradas como capital humano, capazes de progredirem e de se atualizarem e que o investimento em tecnologia e instalações torna-se ineficiente, sem igual preocupação com as pessoas”.

Diante deste contexto, é fundamental às IES uma política adequada de gerenciamento dos seus colaboradores, pois “erros na concepção e implantação de uma política de pessoal podem determinar visível prejuízo e insucesso das ações relativas à universidade” (SILVEIRA e SILVEIRA, 2004, p. 347). Em um estudo realizado em uma IES pública catarinense, Bernardes (2004, p. 323) evidencia que “uma boa política de RH facilita o desenvolvimento de toda gestão administrativa, avaliando para buscar possíveis saídas para dificuldades nas áreas de gestão. Há um reflexo direto sobre a motivação das pessoas”. Bernardes (2004, p. 316) salienta ainda que

os dirigentes, entre eles, os servidores técnicos, docentes e outros administradores, representam a base de sustentação da instituição, por isso precisam ser orientados por meio de políticas e princípios que lhes garantam o contínuo desenvolvimento profissional e pessoal, para que estejam motivados e preparados para o desempenho das atividades diversas, contribuindo para a melhoria da qualidade final na instituição.

Quanto ao perfil profissional necessário às IES, Ferraresi (2004, p. 337) enfatiza que “o ser humano precisa ser visto não como um recurso, mas como um gerador de recursos”, de modo que ele passe a “refletir, pensar, criar, inovar – a fazer parte da organização. Assim, ele assegura o alcance dos objetivos e metas organizacionais” (FERRARESI, 2004, p. 339). Para tanto, “o maior desafio da administração universitária é garantir os meios e os recursos necessários para investir no seu quadro de pessoal de forma contínua, quer na capacitação, quer nas condições de trabalho e na avaliação” (BERNARDES, 2004, p. 316).

Ferraresi (2004) aponta como requisitos fundamentais às pessoas nas IES: motivação, participação, conhecimento e comunicação. Para que isto seja alcançado, sugere, como principal estratégia gerencial, o investimento em tecnologia de informação aliado à qualificação e capacitação das pessoas que dela farão uso. Segundo Ferraresi (2004, p. 328),

podemos dizer que o fator humano é o provedor do fator produção e que nesse sistema produtivo, com facilidade de reprodução de novas tecnologias, a capacitação e atualização das pessoas torna-se o grande diferencial competitivo [...]. Daí entendermos que as principais estratégias destas instituições são a tecnologia de informação e a valorização da potencialidade humana, através da capacitação e qualificação (FERRARESI, 2004, p. 328).

Silveira e Silveira (2004) enfatizam a necessidade de capacitação e motivação dos colaboradores das IES para o alcance dos objetivos organizacionais. Em relação à capacitação, escrevem:

É necessário que as universidades desenvolvam esforços de formação e capacitação daqueles que intervêm nos diferentes planos de sua administração, de maneira a preparar seus recursos humanos congruentes com sua perspectiva institucional, com base em uma política de RH adequada às suas características e necessidades de adaptação às exigências próprias do progresso científico e tecnológico (SILVEIRA e SILVEIRA, 2004, p. 350).

Quanto à motivação, Silveira e Silveira (2004, p. 351) salientam, no caso das IES, que “o nível de sucesso das organizações depende da motivação e da satisfação no trabalho

experimentadas pelos empregados, o que em última análise, decorre das oportunidades oferecidas pelo sistema organizacional”. Ferraresi (2004, p. 332) salienta ainda a importância do sentido no trabalho, realização profissional e participação das pessoas nas IES como fatores alavancadores de sua motivação, afirmando que

a motivação é imprescindível e fundamental para manter o RH em condições de desempenhar bem suas tarefas, pois não somente o dinheiro motiva os empregados, mas também o sentido no trabalho e a realização profissional. Mas para que este mesmo RH se sinta engajado e conheça o funcionamento adequado do serviço, necessário se faz sua participação, uma vez que envolve as pessoas com os objetivos da instituição.

A avaliação de desempenho é outro fator apontado na literatura como fundamental à Gestão de Pessoas nas IES. A partir do estudo do sistema de acompanhamento e a avaliação de desempenho em uma IES pública, Fernandes (2004, p. 371) conclui que o processo adotado nesta instituição “pela sua natureza democrática e essencialmente participativa no gerenciamento do desempenho humano no trabalho, esteja levando a universidade pesquisada a uma mudança positiva em sua cultura organizacional”.

Macedo, Verdinelli e Stuker (2004, p. 435) ressaltam que “a avaliação deve ser entendida como um necessário instrumento de gestão para mensurar os esforços da organização na direção de sua qualidade, excelência, utilidade e relevância”. Na percepção de Rizzatti e Dobes (2004, p. 377),

a avaliação institucional representa instrumento importante para desenvolver análises que possam subsidiar, implementar e definir diretrizes que visam ao aprimoramento dos processos administrativos em Instituições de Ensino Superior. [...] É também por meio da avaliação que as Instituições de Ensino Superior procuram perceber o comprometimento de seus servidores no alcance dos objetivos institucionais.

Dentre os diversos elementos humanos que compõem a estrutura organizacional das IES, os autores atribuem especial ênfase ao papel do docente (MACEDO, VERDINELLI e STUKER, 2004; VERDINELLI, GRANZOTTO e TARNOWSKI, 2004).

A qualidade da Instituição de Ensino Superior (IES) passa fortemente pelo nível igualmente qualitativo dos seus formadores. Se considerarmos que a qualidade está representada pelo professor, nada mais engrandecedor para uma instituição de ensino superior do que investir na qualificação de seus recursos humanos pois, assim ocorrendo, a promoção do desenvolvimento da ciência e da tecnologia certamente acontecerão, com maior probabilidade, por acréscimo (MACEDO, VERDINELLI e STUKER, 2004, p. 434).

Em uma pesquisa realizada em uma IES privada de Santa Catarina, Macedo, Verdinelli e Stuker (2004, p. 444) aferiram que “os professores classificados com o melhor desempenho são os que apresentam maior tempo na organização, maior carga horária e maior titulação”, propondo investimentos na ampliação da carga horária e o incentivo à qualificação docente como meio de melhoria do desempenho docente nas IES.

A partir de uma análise das relações entre os resultados da avaliação interna e externa dos cursos de graduação, Verdinelli, Granzotto e Tarnowski (2004, p. 415) apontam que “a performance dos alunos no Exame Nacional de Cursos se vincula de modo bastante claro com o desempenho docente”. A avaliação do desempenho docente tem sido uma prática comum às IES e seus resultados têm subsidiado os processos de qualificação e tomada de decisões nestas organizações. Segundo Macedo, Verdinelli e Stuker (2004, p. 437), “os objetivos básicos e mais conhecidos da Avaliação dos Professores são: a) melhorar o desempenho do corpo docente (avaliação formativa); b) ajudar a tomar decisões equitativas e eficientes com referência ao corpo docente (avaliação somativa)”

Dentre as características da imagem do bom professor apontadas por Macedo, Verdinelli e Stuker (2004) a partir de levantamento junto à literatura, destacam-se:

- Conhecimento do conteúdo.
- A forma como o professor se relaciona com a própria área de conhecimento (envolvimento, entusiasmo).
- Habilidade de organizar as aulas e torná-las atraente (competência em métodos de ensino).
- Habilidade de inovar as aulas.
- Habilidade de induzir à crítica, à curiosidade, à pesquisa, à participação.
- Capacidade de relacionar-se positivamente com o aluno (empatia com os alunos).
- Habilidade de adaptar o ensino ao estilo de aprendizado dos alunos.

Estes autores sugerem três dimensões da eficácia de ensino: a) domínio técnico-científico; b) habilidade de ensino e c) desenvolvimento pessoal e situacional.

As Instituições de Ensino Superior, ao caracterizarem-se pela oferta de serviços de ensino, pesquisa e extensão, têm nas pessoas que constituem suas estruturas organizacionais os principais alavancadores de resultados. É essencial o investimento em políticas adequadas para gerenciamento das pessoas na IES, de modo especial, dos seus quadros docentes. O papel do professor assume fundamental importância, uma vez que seu desempenho está diretamente relacionado à qualidade da produção acadêmica tanto em ensino quanto em pesquisa e extensão. Dentre as estratégias apontadas pela literatura para a Gestão de Pessoas nas IES, destacam-se a qualificação, a motivação, a comunicação, o aumento de carga horária, a redução do *turnover* e a avaliação do desempenho.

6 ESTUDO DE CASO

6.1 A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

O Centro de Educação Superior - UNICA é uma Instituição de Ensino Superior privada sem fins lucrativos, localizada em Florianópolis, SC. Foi constituída em 1998 por iniciativa da Fundação de Estudos Superiores de Administração e Gerência - Fundação ESAG, sua mantenedora. Através das Portarias nº. 104 e 126 do Ministério da Educação, datadas de 12/02/1998 e publicadas no Diário Oficial de 16/02/1998, foi autorizado o funcionamento de cinco cursos de graduação. O primeiro semestre letivo teve início em 3 de agosto de 1998.

Em 2004, a Fundação ESAG efetuou uma aliança estratégica com a Sociedade Educacional de Santa Catarina - SOCIESC, uma entidade educacional privada, sem fins lucrativos, com mais de quarenta anos de experiência em educação, sede em Joinville. A partir deste momento, a SOCIESC assumiu a gestão da UNICA em conjunto com outros cursos superiores e de ensino médio e técnico. Em 2005, a SOCIESC assumiu definitivamente a manutenção da UNICA.

A UNICA tem como foco de suas atividades a área de negócios, oferecendo cursos de Administração com habilitações em Marketing, Gestão da Informação e Comércio Exterior, Bacharelado em Turismo, Tecnologia em Automação de Serviços Executivos, Ciências Contábeis e Ciências da Computação. Além disso, oferece cursos de especialização na modalidade *lato sensu* e na modalidade de extensão.

É missão da UNICA “contribuir para o desenvolvimento da sociedade, através da educação para a Gestão de Negócios”, a sua visão é “ser um centro de excelência na formação de profissionais para a Gestão de Negócios”. São valores da UNICA: o comprometimento com pessoas, a responsabilidade social e o relacionamento com o mercado.

Ao iniciar suas atividades, a UNICA dispunha de um prédio com 12 salas de aula e 1 auditório, além do espaço para as demais atividades de apoio. Em 2002 foi inaugurado um segundo prédio, com uma área construída de 4600 m², acomodando mais 22 salas de aula e mais um auditório com capacidade para 162 lugares, além de biblioteca, área de convivência, coordenações e demais atividades de apoio.

No início do segundo semestre de 2005 a UNICA contava com uma média de 484 alunos e um quadro de 55 professores na graduação, sendo 7 doutores, 32 mestres, 12 especialistas e 4 graduados.

Além do ensino, a UNICA presta os seguintes serviços aos seus alunos:

- Apoio psico-pedagógico.
- Incentivo aos acadêmicos ao empreendedorismo e apoio nas atividades práticas e de extensão através do NAN – Núcleo de Atividades de Negócio.
- Organização, elaboração e controle de estágio não curricular ou não obrigatório.
- Monitoria para nivelamento de disciplinas consideradas de difícil aprendizagem.
- Incentivo à pesquisa através da realização da Semana da Pesquisa.
- Realização sistemática de palestras de interesse da comunidade acadêmica.

A UNICA busca pautar sua atuação com foco na excelência e não no preço, tendo recebido o conceito A na avaliação para efeitos de reconhecimento por parte do MEC nos cursos de Administração e de Tecnologia em Automação de Serviços Executivos. A partir de 2004, na gestão da SOCIESC, foi iniciado o processo de implantação do Sistema de Qualidade ISO 9001, com previsão de Certificação para fevereiro de 2006. Além disso, no segundo semestre de 2005, a SOCIESC foi a primeira instituição no Brasil a firmar uma parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) para que a partir de março de 2006 passem a ser oferecidos na UNICA e na sede em Joinville os cursos de graduação em Administração da FGV.

6.2 A GESTÃO DE PESSOAS E O MARKETING DE RELACIONAMENTO NA UNICA

Conforme exposto no item 4.1.1 da metodologia, as questões que nortearam a presente pesquisa foram:

1. O que é qualidade no relacionamento com o cliente em organizações de serviço?
2. Que fatores da Gestão de Pessoas impactam na qualidade do relacionamento com o cliente em organizações de serviço?
3. Qual o impacto da qualidade do relacionamento com o cliente na retenção deste cliente em organizações de serviço?

Tomando-se como base tais indagações, procedeu-se ao estudo do caso do serviço de ensino-aprendizagem em uma IES privada. Tal serviço é prestado por diversas pessoas na instituição, entre professores, coordenadores, bibliotecários, atendentes de secretaria

acadêmica, recepcionistas, atendentes de reprografia e cantina, entre outros. Sabe-se também que há controvérsias em considerar apenas os alunos como clientes, pois entram nesta categoria pais de alunos, as empresas contratantes dos alunos, a própria sociedade, entre outros. Havendo a necessidade, entretanto, de estabelecer limites para o estudo, considerou-se, nesta pesquisa, como foco de Gestão de Pessoas o corpo docente, e como clientes, os alunos.

Conforme descrito na metodologia, a análise dos dados seguiu a estratégia de proposições teóricas, na qual a orientação teórica serve como guia da análise (YIN, 2005). A análise, pois, baseou-se no modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em organizações de serviço. Assim sendo, a apresentação das informações obtidas segue a categorização descrita no item 4.2.2 da metodologia. Inicialmente serão descritos, analisados e interpretados os aspectos identificados em cada uma das categorias. Por fim, será apresentada uma visão geral das informações obtidas, confrontando-as com as premissas do modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em organizações de serviço, no intuito de discutir a validade do modelo proposto para o caso estudado.

6.2.1 A Gestão de Pessoas

Durante o período analisado, observou-se que a gestão do corpo docente na UNICA era essencialmente realizada pela Direção e Coordenação dos Cursos, as quais coordenavam e executavam as atividades de recrutamento e seleção, comunicação, capacitação, motivação e gestão de desempenho dos professores. A área de RH, com uma funcionária, concentrava sua

atuação nas tarefas rotineiras e burocráticas do setor, como folha de pagamento, remuneração, processos de admissão e demissão.

Na pesquisa de satisfação de colaboradores realizada em dezembro de 2004, a Gestão de Recursos Humanos, de maneira particular a política e as diretrizes de RH, é evidenciada pelos docentes como um ponto fraco, recebendo uma pontuação de 7,66 sobre 10. Os docentes atribuíram uma pontuação de 7,17 ao quesito “investimento que a instituição faz no ser humano”. Nesta pesquisa, os seguintes pontos referentes à Gestão de Pessoas atingiram ou superaram a meta proposta de 80% de satisfação dos docentes: confiança na SOCIESC, satisfação no trabalho, organização do trabalho e bem estar pessoal. Obtiveram uma pontuação inferior a 8, na visão dos docentes: relacionamento/espírito de grupo, valorização/reconhecimento, remuneração/benefícios, participação. O ANEXO A apresenta o relatório completo da referida pesquisa.

No questionário aplicado aos docentes em outubro de 2005 (APÊNDICE D) os professores avaliaram a Gestão de Pessoas na UNICA entre média e boa. Os fatores mais bem avaliados foram o clima organizacional e o grau de autonomia a eles conferido. Os fatores com as piores pontuações foram política de cargos e salários e treinamento/desenvolvimento de docentes. A figura 17 apresenta a avaliação dos docentes sobre a Gestão de Pessoas na UNICA.

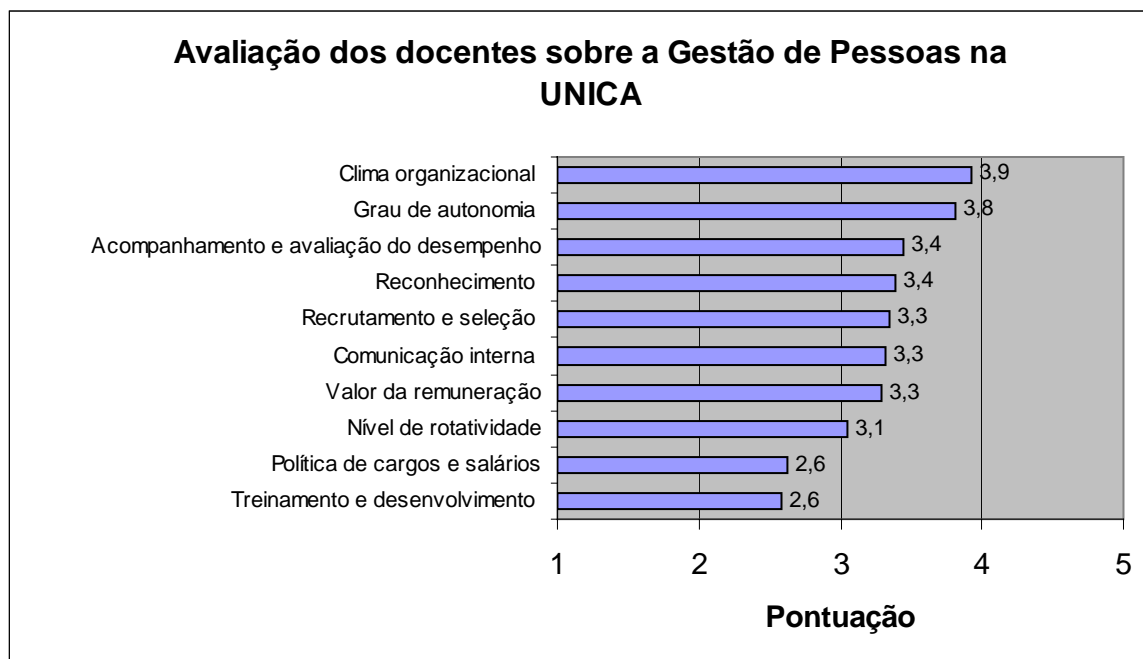


FIGURA 17- Avaliação dos docentes sobre a Gestão de Pessoas na UNICA

Nesta mesma pesquisa, ao estabelecer-se uma comparação entre os fatores de Gestão de Pessoas que, na visão dos docentes, influenciam na qualidade do ensino-aprendizagem e a avaliação dos professores à Gestão de Pessoas na UNICA (tabela 1 e figura 18), destaca-se como fator de maior discrepância o processo de treinamento/desenvolvimento. Os docentes avaliam que, apesar de muita influência na qualidade, os seguintes fatores também devem ser melhor conduzidos na UNICA: política de cargos e salários e recrutamento/seleção de professores. Na percepção dos docentes, os seguintes fatores são bem conduzidos na UNICA, apesar de não se destacarem na influência que possuem na qualidade do ensino-aprendizagem: grau de autonomia conferido aos docentes e clima organizacional junto à equipe.

TABELA 1 - Gestão de Pessoas na visão do docente da UNICA – Influência X Avaliação

FATORES	INFLUÊNCIA	AVALIAÇÃO
Grau de autonomia	3,2	3,8
Comunicação interna	3,2	3,3
Política de cargos e salários	3,2	2,6
Valor da remuneração	3,2	3,3
Acompanhamento e avaliação do desempenho	3,3	3,4
Clima organizacional	3,4	3,9
Nível de rotatividade	3,5	3,1
Reconhecimento	3,7	3,4
Treinamento e desenvolvimento	3,7	2,6
Recrutamento e seleção	3,9	3,3

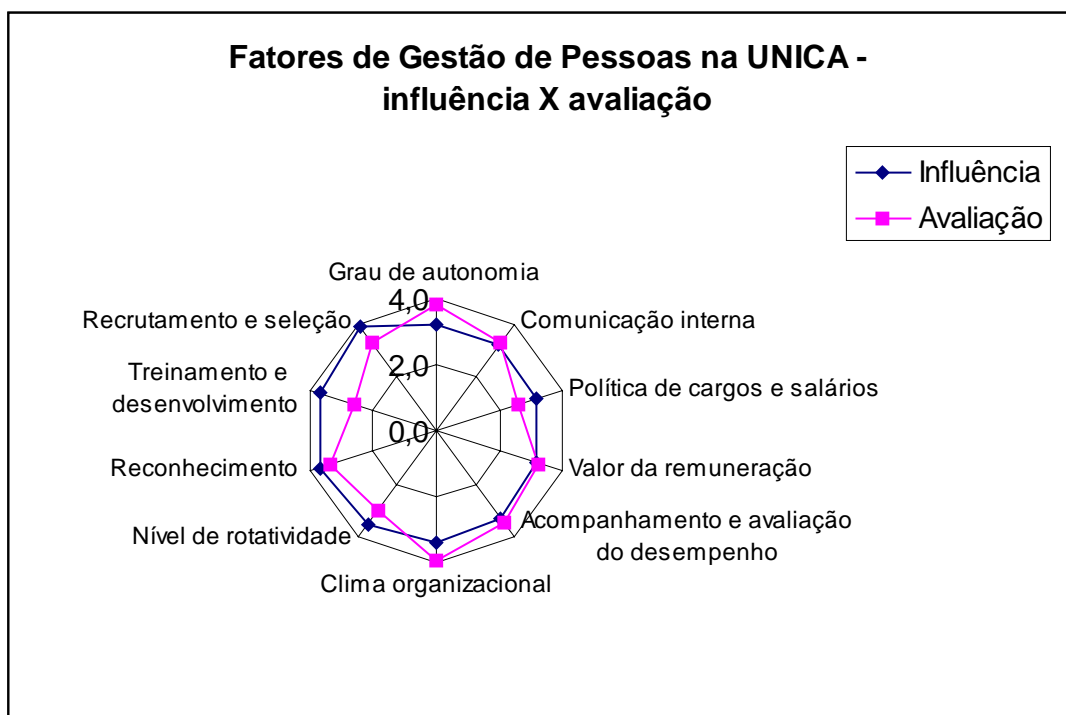


FIGURA 18 - Gestão de Pessoas na visão do docente da UNICA – influência X avaliação

Quando solicitados a indicar que aspectos da gestão de seu pessoal a UNICA deveria priorizar para melhoria do processo de ensino-aprendizagem, os docentes apontaram o treinamento/desenvolvimento como item prioritário, mencionado por 44,7% dos informantes. Outros itens considerados prioritários na percepção de mais de 10% dos professores da UNICA foram: política de cargos e salários (21,1%), reconhecimento (13,2%), comunicação interna (13,2%), clima organizacional (10,5%), incentivo à pesquisa e extensão (10,5%) e acompanhamento e avaliação de desempenho (10,5%). A tabela 2 e a figura 19 apresentam os dados obtidos nesta questão.

TABELA 2 - Prioridades de Gestão de Pessoas na visão do docente da UNICA

CATEGORIA	Frequência	%
Treinamento e desenvolvimento de docentes.	17	44,7%
Política de cargos e salários.	8	21,1%
Reconhecimento pelo desenvolvimento do trabalho.	5	13,2%
Comunicação interna clara e rápida.	5	13,2%
Clima organizacional junto à equipe.	4	10,5%
Incentivo à pesquisa e extensão.	4	10,5%
Acompanhamento e avaliação do desempenho	4	10,5%
Valor da remuneração.	3	7,9%
Infraestrutura de apoio.	3	7,9%
Nível de rotatividade de disciplinas para o mesmo professor.	3	7,9%
Monitoramento constante dos alunos.	2	5,3%
Integração entre disciplinas.	2	5,3%
Consolidação do projeto político-pedagógico.	2	5,3%
Grau de autonomia conferido aos docentes.	1	2,6%
Gestão participativa na definição de políticas e estratégias para a instituição.	1	2,6%

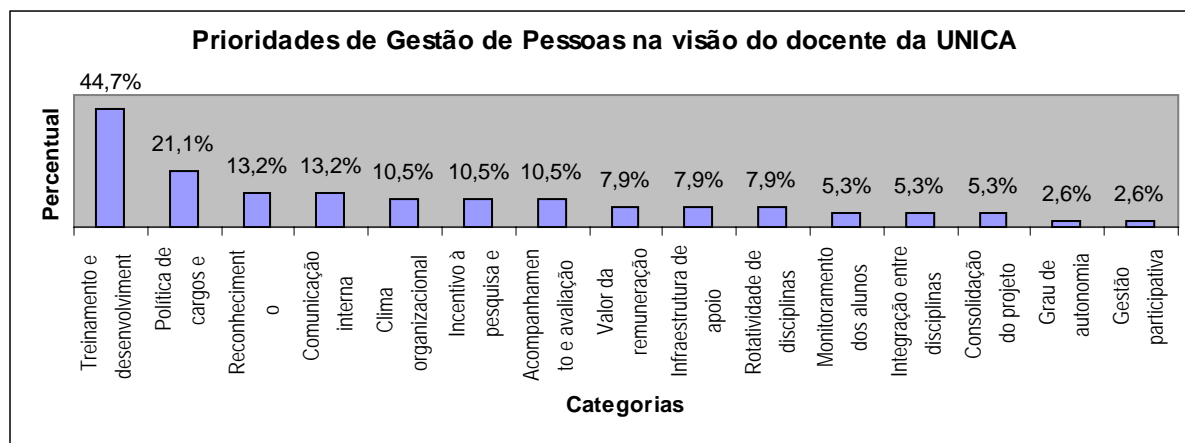


FIGURA 19 - Prioridades na Gestão de Pessoas na visão do docente da UNICA

No grupo de foco realizado junto aos docentes (APÊNDICE B), foram destacadas as seguintes características positivas em relação à Gestão de Pessoas na UNICA: comunicação entre instituição, coordenação e docentes; clima organizacional favorável. As seguintes características foram apontadas como negativas: falta de incentivo à capacitação docente; falta de apoio a programas de mestrado e doutorado; regime de trabalho como horista prejudicial ao comprometimento do professor e à interdisciplinariedade; falta de valorização da produção científica dos professores; falta de estímulo à pesquisa; falta de reconhecimento; incertezas em relação ao futuro em virtude de mudanças constantes nos rumos da instituição; falta de integração entre diversas disciplinas; reuniões pedagógicas com muita informação e pouca formação; falta de *feedback* adequado das Avaliações Institucionais.

A triangulação dos dados obtidos através da pesquisa documental, questionário e grupo de foco permite identificar, como fatores relevantes, que os professores percebem um clima organizacional favorável na UNICA, porém evidenciam a necessidade de maior investimento em capacitação docente, reconhecimento e definição de políticas claras de cargos e salários. Outros itens recorrentes nestas pesquisas foram necessidade de maior

estímulo à pesquisa, integração entre disciplinas e melhoria do processo de acompanhamento e avaliação de desempenho.

A seguir, cada uma das atividades de Gestão de Pessoas do modelo proposto será apresentada a partir das informações obtidas durante o período de coleta de dados na UNICA.

6.2.1.1 Recrutamento e Seleção

Durante o período observado, o processo de recrutamento e seleção de docentes era realizado a partir de análise de currículos, indicações, entrevistas e checagem de referências. Todo o processo era conduzido pela Direção em parceria com a Coordenação de Curso. A participação da área de RH dava-se apenas na localização de currículos para as vagas existentes.

Como ponto positivo observado, destaca-se a postura adotada pela Direção e Coordenação vigentes, as quais, contrariando a prática anterior, passaram a priorizar o recrutamento interno ao invés do externo, buscando concentrar o máximo de disciplinas possíveis para o corpo docente em atuação. No segundo semestre de 2005, apesar de oito desligamentos de docentes, apenas um novo professor foi contratado.

Como pontos negativos observados, destacam-se: banco de currículos manual e desatualizado, inexistência de descrição formal das competências necessárias, inexistência de bancas de seleção, contratação de professores exclusivamente por indicação, pouca ou inexistente participação do setor de RH.

No questionário aplicado aos professores (APÊNDICE D), o processo de recrutamento e seleção é apontado como fator na Gestão de Pessoas de maior influência na qualidade do

ensino-aprendizagem (figura 20). Este processo na UNICA foi avaliado como regular pelos docentes (figura 21).

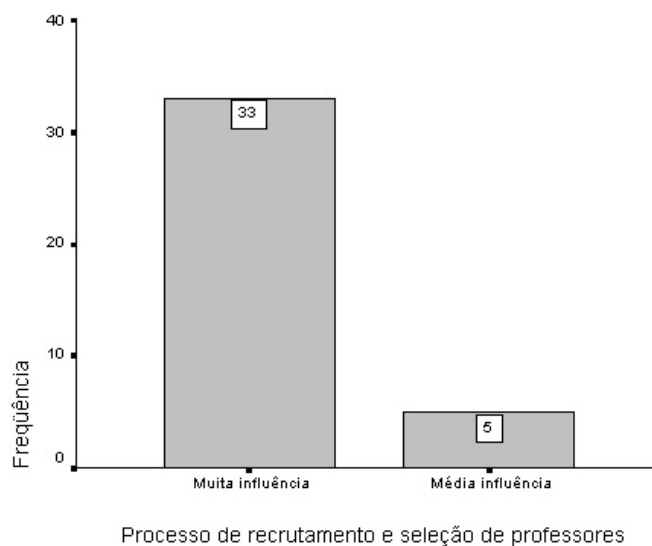


FIGURA 20 - Grau de influência do recrutamento e seleção de professores na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da ÚNICA

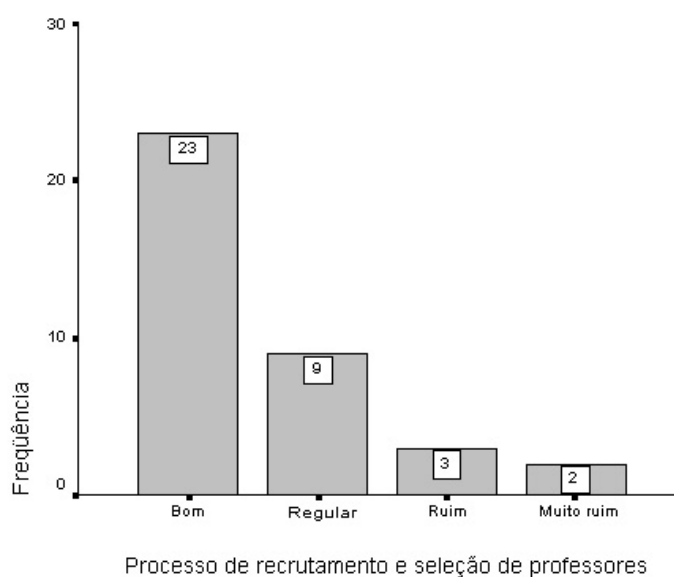


FIGURA 21 - Avaliação dos docentes sobre o processo de recrutamento e seleção de professores na UNICA

No grupo de foco junto aos discentes (APÊNDICE A) a questão de recrutamento e seleção de docentes foi mencionada. Os alunos solicitaram mais atenção na identificação das competências necessárias aos docentes, em especial às atitudes (benefícios relacionais). Sugeriram também a participação de alunos em bancas de seleção de professores.

A pesquisa realizada evidencia a necessidade de maior direcionamento e estruturação das atividades de recrutamento e seleção de professores na UNICA. Faz-se necessária a definição de um foco de seleção de professores com o perfil de competências alinhado aos objetivos estratégicos da instituição, além da implementação de um banco de currículos atualizado e informatizado, e mecanismos de seleção que permitam identificar conhecimentos, habilidades e também as atitudes descritos no perfil de competências.

6.2.1.2 Comunicação

A partir das observações realizadas, ficou evidenciado que a comunicação da instituição com os docentes se dá basicamente por meio dos seguintes canais: contato direto através da Direção e Coordenação, correspondências internas, grupos de e-mails, reuniões pedagógicas, página da UNICA, murais e boletins informativos. Durante as reuniões pedagógicas, houve sempre a participação da Direção da UNICA para posicionar os professores a respeito dos objetivos, políticas, orçamento, planos de ação e resultados da instituição. Não foi evidenciado nenhum programa de comunicação interna que reforçasse uma cultura de relacionamento com os clientes. Entretanto, a partir da implantação do sistema de qualidade ISO 9001, começaram a ser divulgados nos murais da qualidade e nas reuniões pedagógicas os objetivos traçados, as políticas da qualidade, os indicadores e metas de

desempenho, iniciando-se neste momento uma sensibilização para a busca na melhoria contínua dos processos e ao atendimento das expectativas dos clientes.

A pesquisa realizada em dezembro de 2004 (ANEXO A) revelou que os docentes atribuíam uma pontuação abaixo da média (7,49) para a comunicação na instituição e uma pontuação de 8,33 (acima da média) para o seu conhecimento sobre os objetivos, a filosofia de trabalho, as ações e os seus resultados na instituição.

No ano de 2005, a comunicação entre instituição, coordenação e corpo docente foi classificada como boa durante o grupo de foco de professores. No questionário aplicado aos professores (APÊNDICE D), a comunicação interna é evidenciada entre os fatores de Gestão de Pessoas de menor influência na qualidade de ensino-aprendizagem (figura 22), e foi avaliada como regular na UNICA (figura 23).

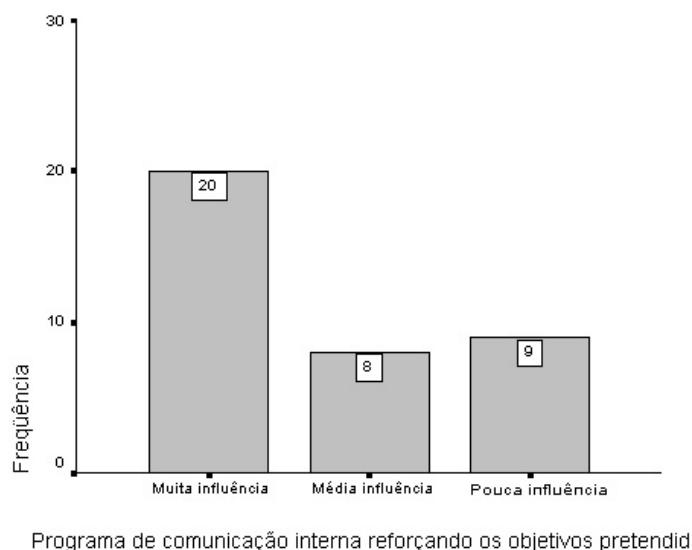


FIGURA 22 - Grau de influência do programa de comunicação interna na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA

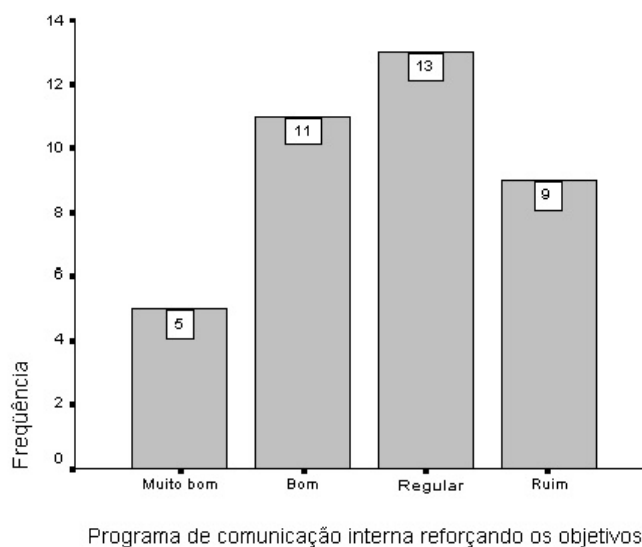


FIGURA 23 - Avaliação dos docentes sobre o programa de comunicação interna na UNICA

A pesquisa realizada permite identificar que a comunicação interna não é considerada um fator prioritário para a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, nem por parte dos dirigentes nem dos docentes da UNICA.

6.2.1.3 Capacitação

Durante o período em análise, foram observados esforços ocasionais e não estruturados de capacitação docente. Durante algumas reuniões pedagógicas foram abordados temas como métodos de avaliação, metodologia de pesquisa e relacionamento com alunos usuários de drogas.

No questionário aplicado aos docentes (APÊNDICE D), o treinamento/desenvolvimento é evidenciado como um dos fatores de maior influência na qualidade do ensino-aprendizagem (figura 24). Os professores, entretanto, avaliam esta

atividade na UNICA entre ruim e regular, apontando-a como prioritária nas ações relacionadas à Gestão de Pessoas (figura 25).

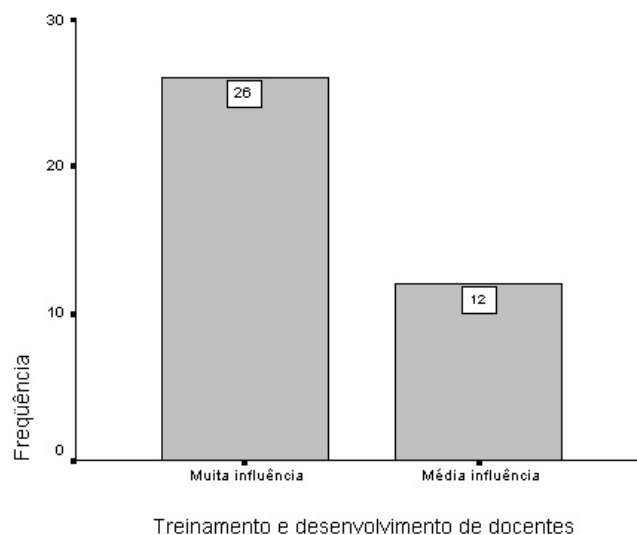


FIGURA 24 - Grau de influência do treinamento e desenvolvimento de professores na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA

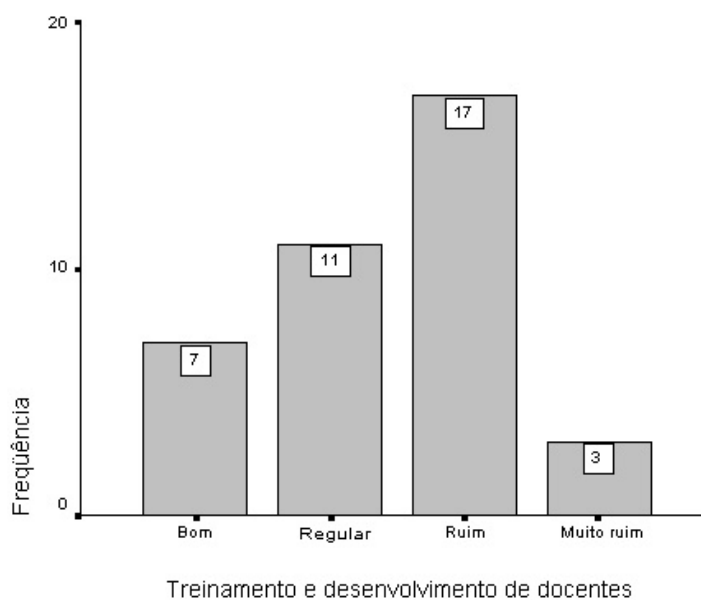


FIGURA 25 - Avaliação dos docentes sobre o treinamento e desenvolvimento de professores na UNICA

A capacitação docente na instituição foi percebida como ponto fraco tanto no grupo de foco de docentes quanto de discentes, confirmando os dados do questionário. Foram levantadas as necessidades de programas de capacitação contínua dos docentes em metodologia de ensino, apoio a programas de mestrado e doutorado, utilização das reuniões pedagógicas mais para formação do que para informação.

Na pesquisa realizada, a capacitação docente aparece em destaque como fator a ser incrementado na instituição. A partir da definição clara do perfil de competência esperado dos docentes, faz-se necessário o levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento e a implementação de um processo planejado, estruturado e contínuo de capacitação docente.

6.2.1.4 Motivação

Na pesquisa de satisfação de colaboradores realizada em dezembro de 2004 (ANEXO A), os seguintes aspectos positivos relacionados à motivação foram evidenciados pelos docentes, atingindo uma pontuação acima da média: o relacionamento entre as pessoas da equipe; o respeito que há entre as pessoas na área de trabalho; a confiança na Direção e na Coordenação; a sensação que tem ao sair de casa e vir para o trabalho; o salário com relação ao que o mercado está praticando; o local de trabalho, as instalações físicas, levando em conta a luminosidade, ruídos, limpeza, ventilação; o nível de satisfação que sente na UNICA, comparado à atividade que realizava anteriormente; o estado emocional, a forma como se sente; o futuro profissional, levando em conta conhecimentos adquiridos, perspectivas de crescimento, realização no trabalho.

Nesta pesquisa, foram apontados como pontos negativos pelos docentes: a participação nas decisões tomadas na área de trabalho; os benefícios oferecidos pela UNICA, comparados aos de outras empresas; o conhecimento sobre a política salarial da UNICA e seus critérios; o espírito do grupo, a ajuda ao companheiro e a troca de experiências dentro da área de trabalho; a valorização ao bem estar como pessoa e a preocupação do superior imediato com a saúde física e emocional dos seus subordinados; a valorização profissional que o superior lhe atribui; o incentivo ao crescimento dentro da instituição, através de treinamentos, aprendizagem, novas tarefas, promoções; a interação entre os colegas fora do horário de trabalho, através de atividades recreativas, jogos, etc.; a mobilização/participação das pessoas para eventos festivos; a consideração que é dada às opiniões dos colaboradores na realização dos planejamentos na UNICA; o entrosamento na UNICA, considerando que ele é um todo e que depende da integração e bom funcionamento das áreas.

No grupo de foco realizado (APÊNDICE B), o clima organizacional também foi caracterizado pelos docentes como favorável. Os professores apontaram como pontos fracos as questões de reconhecimento do desempenho e da produção científica, além da falta de *feedback* em relação aos resultados das Avaliações Institucionais. A questão das incertezas em relação ao futuro, em virtude das mudanças contínuas de estrutura e rumos da instituição também é identificada. Outro ponto evidenciado no grupo de foco e que parece causar desmotivação junto ao corpo docente é a percepção de falta de incentivo à pesquisa.

Os resultados do questionário aplicado aos docentes (APÊNDICE D) corroboram as informações obtidas através da pesquisa documental e do grupo de foco. Os professores sentem-se motivados e demonstram intenção de permanecer na UNICA, dando preferência a esta instituição no aceite de disciplinas e outras atividades de docência (figuras 26 a 29).

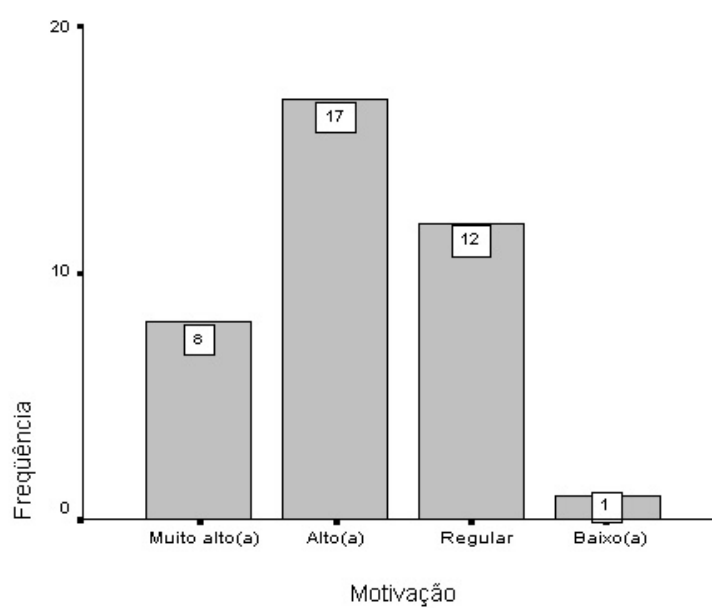


FIGURA 26 - Auto-avaliação dos docentes da UNICA em relação à motivação

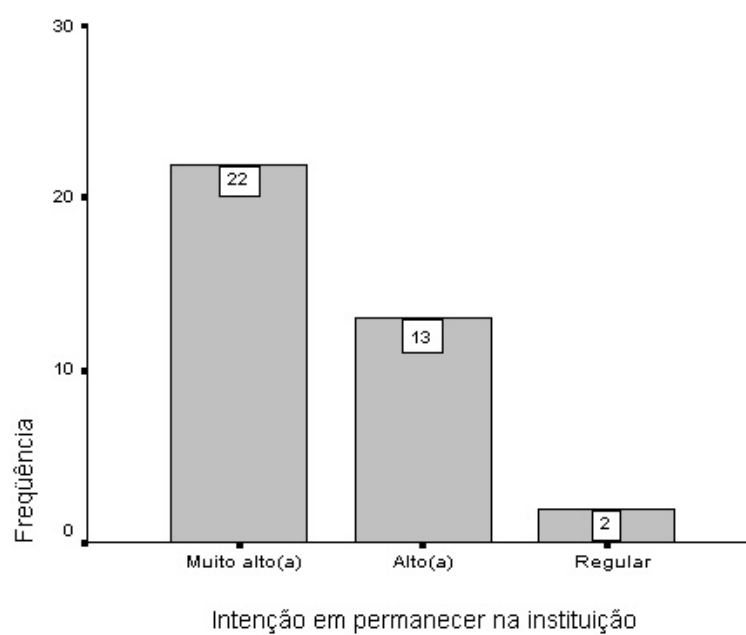


FIGURA 27 - Auto-avaliação dos docentes da UNICA em relação à intenção em permanecer na instituição

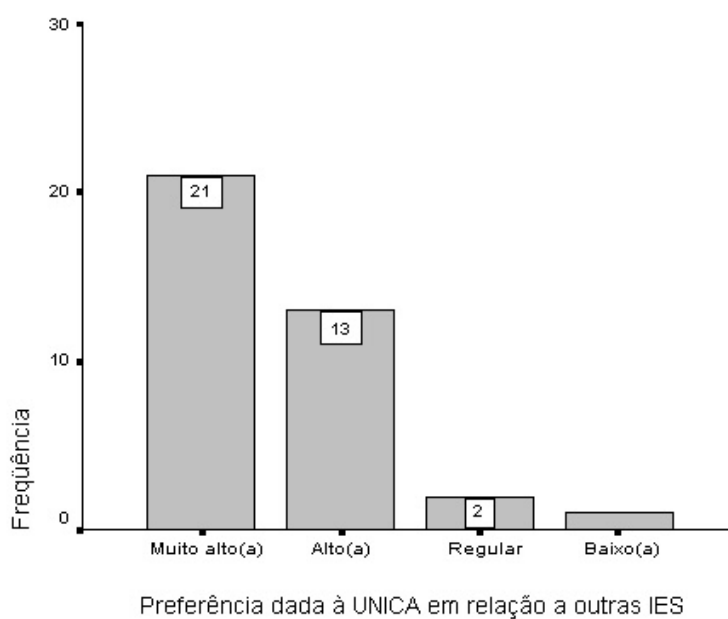


FIGURA 28 - Auto-avaliação dos docentes da UNICA em relação à preferência dada à instituição

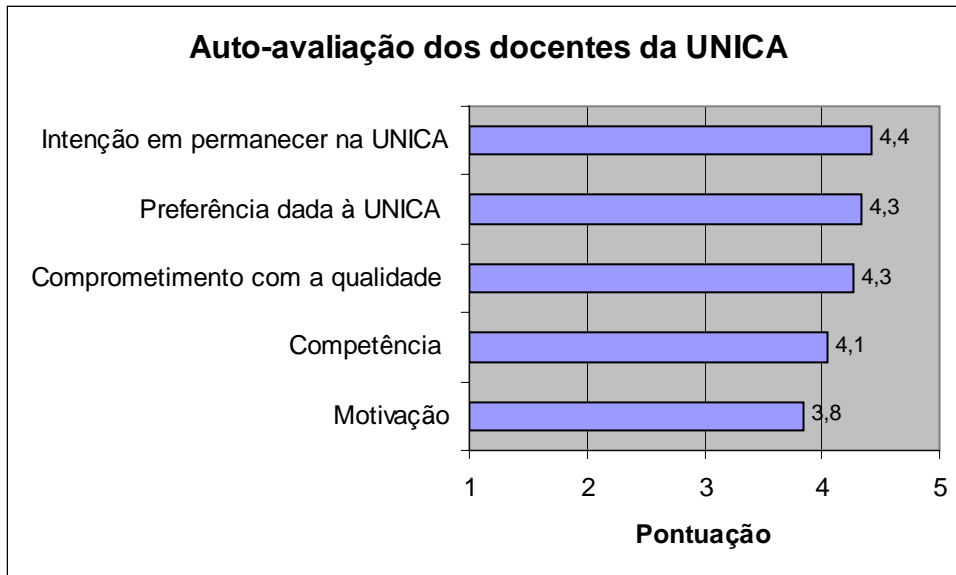


FIGURA 29 - Auto-avaliação dos docentes da UNICA

Nesta mesma pesquisa, o clima organizacional é percebido como ponto forte, recebendo a maior pontuação entre os fatores de Gestão de Pessoas avaliados (figura 30). São apontados como pontos fracos: a política de cargos e salários, a falta de investimento na capacitação docente, a falta de incentivo à pesquisa, a falta de integração entre disciplinas, a falta de reconhecimento, o processo de acompanhamento e avaliação do desempenho docente (figuras 31 a 33).

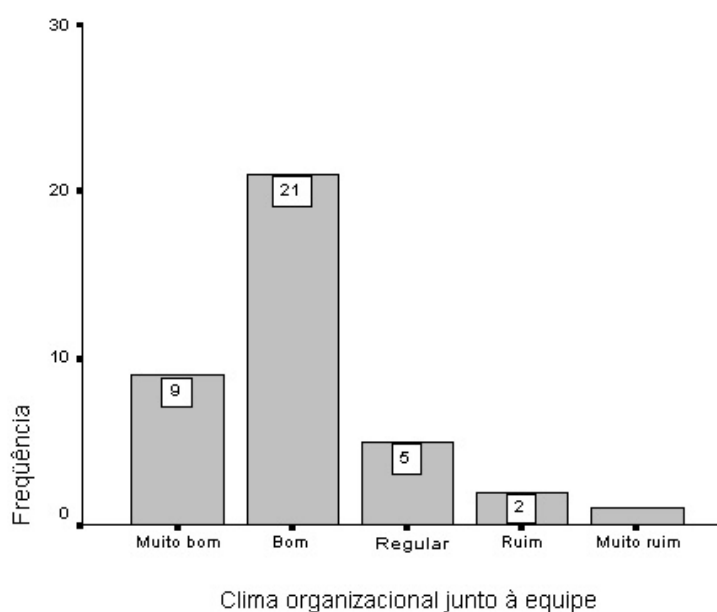


FIGURA 30 - Avaliação dos docentes sobre o clima organizacional na UNICA

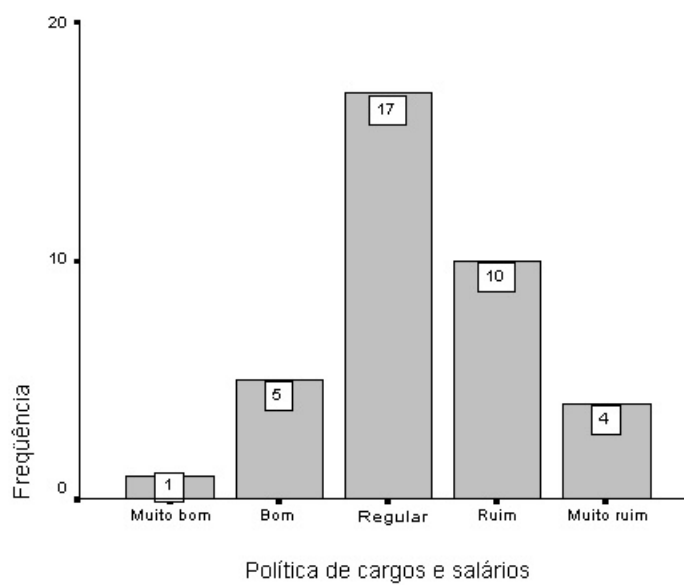


FIGURA 31 - Avaliação dos docentes sobre a política de cargos e salários na UNICA

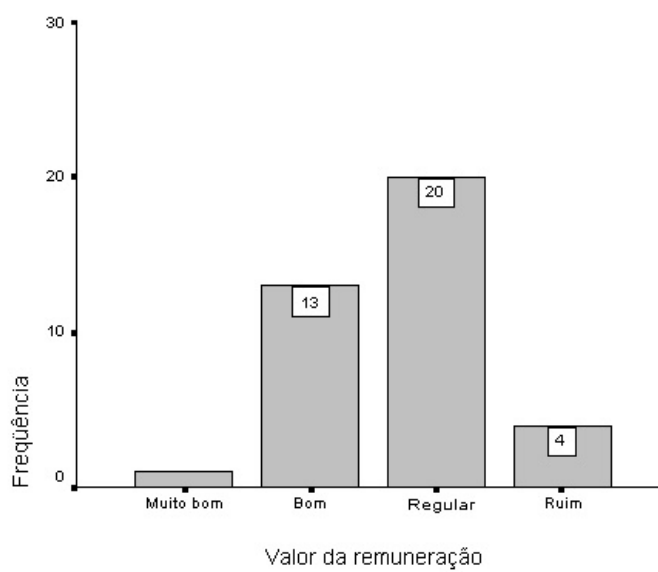


FIGURA 32 - Avaliação dos docentes sobre o valor da remuneração na UNICA

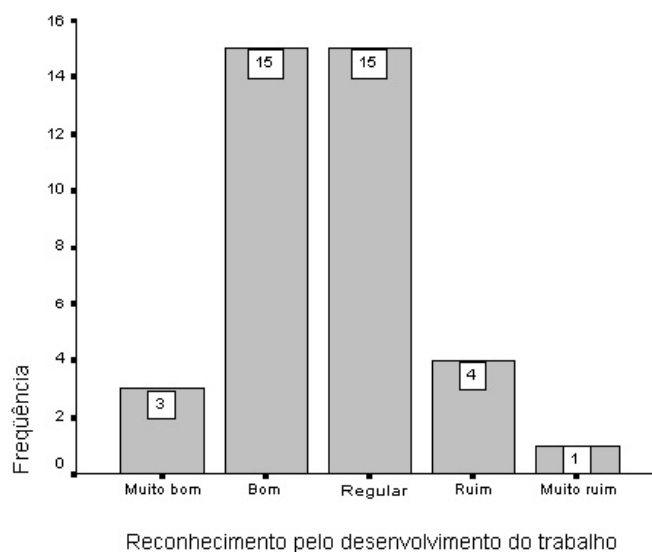


FIGURA 33 - Avaliação dos docentes sobre o reconhecimento de professores na UNICA

Cabe ressaltar que o reconhecimento é apontado pelos docentes como um dos fatores de maior influência no processo de ensino aprendizagem (figura 34). O clima organizacional, o valor da remuneração e a política de cargos e salários possuem média influência na qualidade do ensino-aprendizagem, na percepção dos professores (figuras 35 a 37).

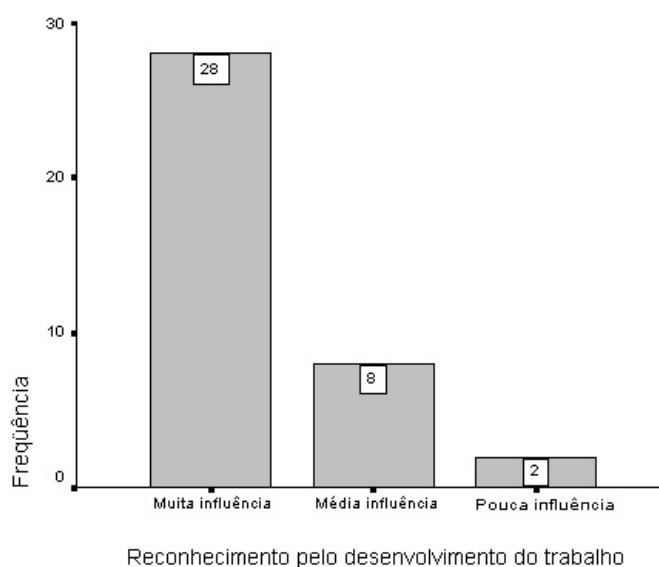


FIGURA 34 - Grau de influência do reconhecimento pelo desenvolvimento do trabalho na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA

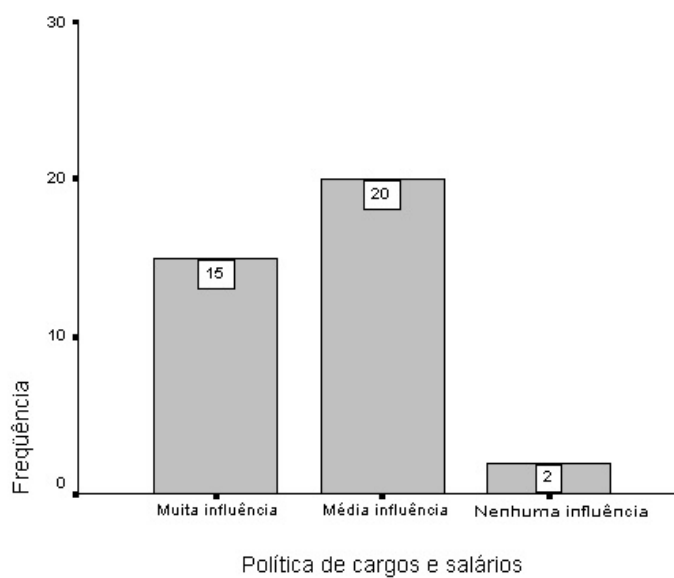


FIGURA 35 - Grau de influência da política de cargos e salários na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA

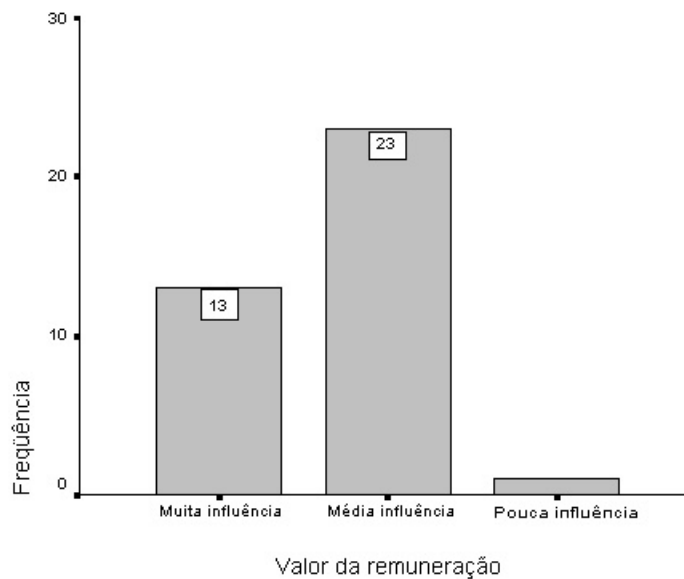


FIGURA 36 - Grau de influência do valor da remuneração na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA

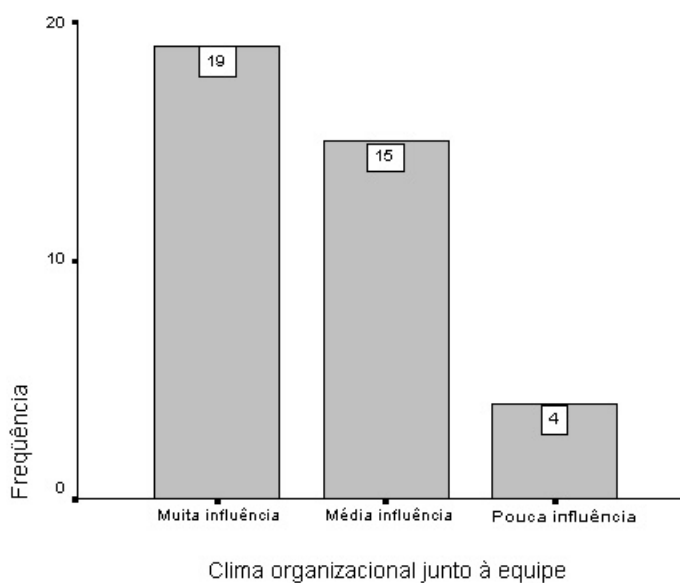


FIGURA 37- Grau de influência do clima organizacional na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA

Fazendo-se uma análise da motivação dos professores da UNICA a partir da Hierarquia das Necessidades de Maslow, percebe-se a seguinte situação em relação a cada uma das necessidades:

- **Fisiológicas:** os professores demonstram-se satisfeitos com o salário em relação ao que o mercado pratica, embora estejam bastante insatisfeitos com a política de cargos e salários da instituição. O ambiente físico de trabalho é apontado como ponto positivo da instituição.
- **Segurança:** os docentes demonstram uma certa insegurança em relação às constantes mudanças nos rumos da instituição, considerando regular o nível de rotatividade de professores.

- **Sociais:** o clima organizacional é percebido como favorável na instituição, porém manifestou-se a necessidade de maior integração entre disciplinas e também fora de horário de trabalho.
- **Estima:** o reconhecimento é apontado como um ponto fraco. Os professores sentem necessidade de maior valorização pelo trabalho desenvolvido e pela produção acadêmica.
- **Auto-realização:** os docentes sentem-se satisfeitos com o grau de autonomia conferido. Manifestam maior necessidade de participação, de incentivo à pesquisa e de investimento por parte da instituição em capacitação.

As informações levantadas apontam como fatores críticos a serem trabalhados na UNICA em relação à motivação dos professores: a política de cargos e salários, o reconhecimento, a integração entre disciplinas, a capacitação, o incentivo à pesquisa e à participação docente.

6.2.1.5 Gestão de Desempenho

Na pesquisa realizada em dezembro de 2004 (ANEXO A), os docentes atribuíram uma pontuação de 7,87 (abaixo da média) para a visão dos colaboradores do seu setor quanto às metas e fatores da qualidade esperados pela instituição, e de 8,88 (acima da média) para a forma pela qual seu trabalho é planejado. Com a implantação do Sistema de Qualidade ISO 9001, em 2005, foram estabelecidos e divulgados indicadores de desempenho e metas de qualidade a serem atingidas. Neste momento, entretanto, o envolvimento do corpo docente com tais indicadores e metas ainda era bastante incipiente.

Durante o período em análise, observou-se que o processo informal de gestão de desempenho docente na UNICA era realizado pela Direção e Coordenação de Cursos. O processo consistia basicamente em fornecer instruções para a condução do semestre letivo, fornecer suporte às necessidades dos professores, acompanhar o desempenho docente a partir de observação e *feedbacks* de alunos e funcionários, orientar professores com mau desempenho e elogiar professores com boa performance. Além disso, eram tomadas decisões relativas à dispensa de professores ou ao aumento da carga horária.

O processo formal de gestão de desempenho docente na UNICA acontece através da Avaliação Institucional. A Avaliação Institucional é um processo de coleta e análise de informações da instituição que tem por objetivo auxiliar na reflexão e no auto-conhecimento, oferecendo elementos para a tomada de decisões com vistas à melhoria do seu projeto. A Avaliação Institucional foi implementada na UNICA desde 1998:

- **1998:** avaliação interna do desempenho docente, da infra-estrutura e oferta de serviços sob a ótica dos discentes.
- **2000-2001:** elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, estruturando a concepção e a instrumentação para a Avaliação Institucional.
- **2002:** avaliação interna do desempenho docente, da infra-estrutura e oferta de serviços sob a ótica dos discentes.
- **2003:** avaliações com egressos, docentes e discentes, utilizando como instrumentos questionários e tomada de opinião.
- **2004:** criação do SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior através da Lei nº 10.861. Na UNICA, foi composta a CPA – Comissão Própria de

Avaliação, a qual preparou uma proposta de Avaliação Institucional. Além disto, procedeu-se a duas avaliações internas com docentes e discentes em setembro e em novembro, incorporando os procedimentos já adotados na SOCIESC.

- **2005:** organização e execução de uma nova sistemática de Avaliação Institucional coordenada pela CPA. Realização de duas avaliações internas com docentes e discentes, uma em maio e outra em novembro.

As Avaliações Institucionais resultam num relatório que identifica os principais pontos identificados na pesquisa (ANEXO B). Com base em tais relatórios, são planejadas ações corretivas. Além disso, como resultado da Avaliação Institucional, cada professor recebe um relatório individual com sua performance, o qual serve de instrumento para reflexão e auto-aperfeiçoamento. A Direção e a Coordenação têm acesso aos relatórios de todos os professores.

No período em análise, a única ação observada de *feedback* da Direção e Coordenação junto aos professores a partir dos resultados das Avaliações Institucionais foi a divulgação para todo o corpo docente, em uma reunião pedagógica, dos dez professores melhores avaliados. Não foi observada nenhuma estratégia de *feedback* e orientação para os professores com desempenho insatisfatório. No grupo de foco junto aos docentes (APÊNDICE B), foi reforçada a necessidade de melhoria do processo de *feedback* e orientação dos professores a partir dos resultados da Avaliação Institucional. Tal necessidade também foi evidenciada no questionário aplicado aos docentes (APÊNDICE D), conforme ilustram as figuras 38 e 39.

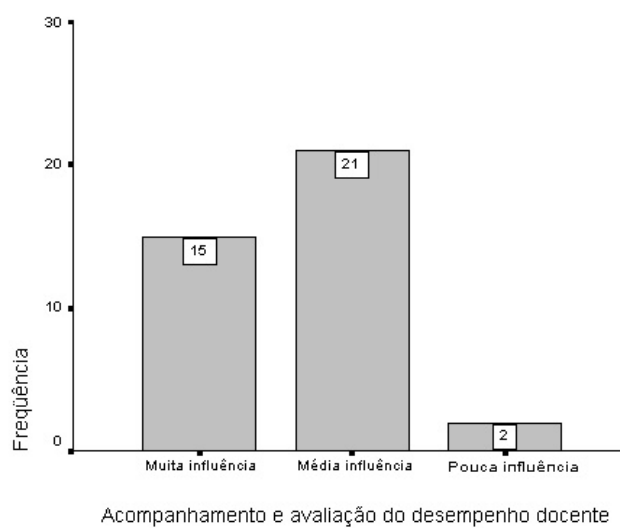


FIGURA 38 - Grau de influência do acompanhamento e avaliação do desempenho dos professores na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA

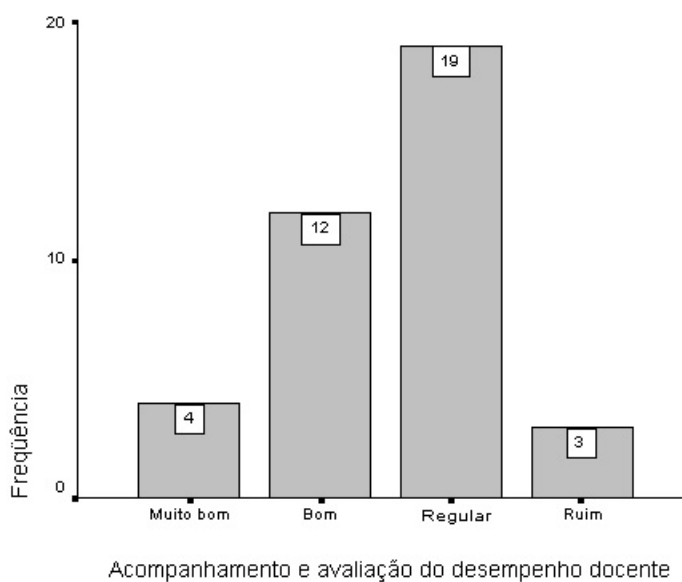


FIGURA 39 - Avaliação dos docentes sobre o acompanhamento e avaliação de professores na UNICA

6.2.2 O Perfil dos Docentes

Para a descrição e análise do perfil dos docentes, foram utilizadas as categorias descritas no modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em organizações de serviço: comprometimento, competência, autonomia, retenção.

6.2.2.1 Comprometimento

Na pesquisa de satisfação de colaboradores realizada em dezembro de 2004 (ANEXO A), os docentes manifestaram comprometimento com a instituição, atribuindo pontuação de 9,13 à sua preocupação e contribuição na busca contínua da qualidade na UNICA, 8,95 para seu orgulho em fazer parte do quadro de colaboradores da UNICA, e 8,38 à sua disposição para expressar idéias inovadoras, levando em conta outras idéias que tenha dado no passado.

No questionário aplicado em outubro de 2005 (APÊNDICE D) os docentes também manifestaram um alto comprometimento com a qualidade do ensino-aprendizagem (figura 40), atribuindo-se uma pontuação de 4,3 numa escala de 1 a 5.

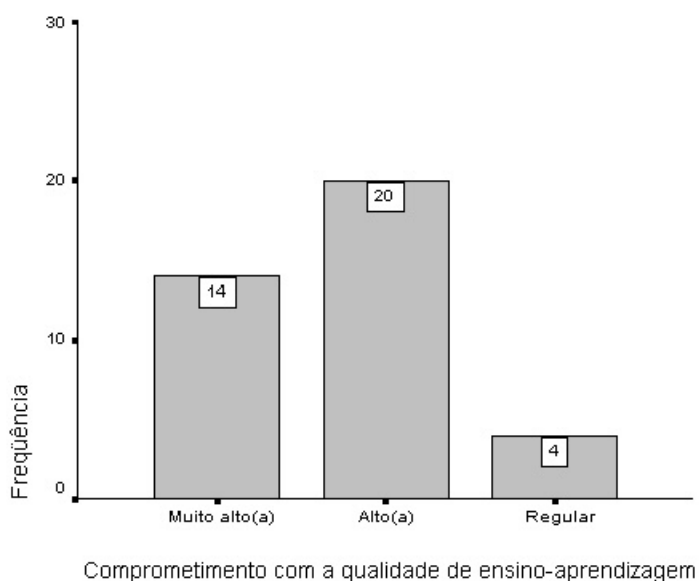


FIGURA 40 - Auto-avaliação dos docentes da UNICA em relação ao comprometimento

Durante o período observado, com exceção dos professores que assumiam funções de natureza administrativa na instituição, o corpo docente da UNICA enquadrava-se no regime horista de trabalho, ou melhor, os professores eram pagos por hora/aula. A questão do regime de trabalho como horistas é amplamente enfatizada pelos docentes, no grupo de foco, como prejudicial ao comprometimento dos professores junto à instituição. Dos 55 professores que faziam parte do corpo docente no segundo semestre de 2005, 34,5% exerciam atividades regulares de docência em outras IES e 67,3% exerciam outras atividades profissionais regulares. Tais situações comprometiam o envolvimento dos professores em atividades extra-classe, como projetos interdisciplinares, projetos de pesquisa e extensão, reuniões pedagógicas e de planejamento, programas de capacitação, entre outros. O envolvimento do professor com a instituição passava a se dar apenas nas horas/aula a eles alocadas e eventualmente nas reuniões pedagógicas previstas no calendário acadêmico.

De maneira geral, os professores da UNICA manifestam comprometimento com a qualidade do ensino-aprendizagem, porém apontam o regime horista como um empecilho para o comprometimento com outras atividades que poderiam aprimorar ainda mais a qualidade deste serviço, tais como interdisciplinaridade e projetos de pesquisa e extensão.

6.2.2.2 Competência

Quanto à competência do corpo docente, cabe apresentar os dados obtidos nas Avaliações Institucionais realizadas (ANEXO B).

Na avaliação de 2002, os docentes receberam nota média 4,5 (numa escala de 0 a 5). Demonstravam domínio atualizado da disciplina; entregavam, discutiam e cumpriam o plano de ensino; procuravam manter o clima de respeito durante as aulas. Pontos que deveriam ser melhorados: atenção às dúvidas levantadas pelos alunos, troca freqüente das aulas com outros professores, conhecimento sobre a UNICA como um todo e repasse dos conhecimentos.

No ano de 2003, em auto-avaliação através de tomada de opinião, os docentes consideraram-se bem qualificados, mas com pouco tempo de dedicação à UNICA.

Na avaliação realizada em setembro de 2004, os docentes atribuíram-se média 9 e foram avaliados pelos alunos com uma média 8,4. Consideraram como pontos fortes a entrega do plano de ensino, disposição em esclarecer as dúvidas dos alunos, pontualidade e cumprimento do horário ds aulas e atividades programadas. Na ótica dos discentes ficaram confirmados pelas médias mais elevadas os itens referentes ao plano de ensino e à pontualidade. O terceiro item considerado mais forte pelos alunos em relação aos seus docentes foi domínio de conteúdo. Segundo os docentes, deveriam ser melhorados:

desenvolvimento de aulas dinâmicas, manter um clima de atenção e trabalho produtivo e o preparo de material didático com boa qualidade. Estes mesmos pontos foram confirmados pela avaliação discente acrescidos, como ponto a ser revisto no trabalho docente, da questão referente aos resultados das avaliações de aprendizagem, que deveriam ser analisados e comentados, revendo o que não foi entendido. Entre os pontos que apresentaram maior diferença entre a auto-avaliação e a avaliação dos docentes pelo corpo discente evidenciou-se o item “explicação dos assuntos de maneira adequada” seguido do item “esclarecimento das dúvidas dos alunos”.

Na avaliação de novembro de 2004, a média atribuída aos professores pelos alunos foi de 8,8. Confirmaram-se os seguintes valores do corpo docente: conhecimento dos conteúdos que ministram, pontualidade nas aulas e nas atividades programadas, entrega/cumprimento do plano de ensino. Por outro lado, os alunos indicaram que os professores precisariam desenvolver aulas mais dinâmicas mantendo um clima de atenção e trabalho produtivo, adequar melhor a explicação da matéria e trabalhar com os resultados da avaliação.

Em dezembro de 2004, na pesquisa de satisfação de colaboradores, os docentes atribuíram nota 8,67 à qualidade do seu trabalho e nota 8,56 à opinião dos colegas sobre a qualidade do trabalho realizado.

Na avaliação realizada em junho de 2005, os docentes atribuíram-se como pontos fortes o domínio de conteúdo, a discussão do plano de ensino e o esclarecimento de critérios de avaliação e dúvidas. Na visão dos alunos, confirmaram-se como pontos fortes dos professores o domínio de conteúdo e o esclarecimento de dúvidas. Os discentes também apontaram como ponto forte a assiduidade e o cumprimento dos prazos. Segundo os docentes, os pontos a serem melhorados seriam: desempenho nas aulas, despertando e mantendo o

interesse, e adoção de estratégias adequadas à disciplina. Os alunos levantaram a necessidade de melhoria nestes mesmos pontos. Em relação à meta (85% de conceitos Bom - B e Muito Bom - MB), 49% do total de docentes obtiveram acima de 85% de conceitos B e MB, 33,5% do total de docentes obtiveram entre 70% e 84,9% de conceitos B e MB e 17,5% do total de docentes obtiveram abaixo de 69,9% de conceitos B e MB.

Na auto-avaliação realizada no questionário aplicado em outubro de 2005 (APÊNDICE D), os professores atribuíram-se uma pontuação de 4,1 (escala de 1 a 5) no item competência, considerando-se pois, com níveis altos de conhecimentos, habilidades e atitudes (figura 41).

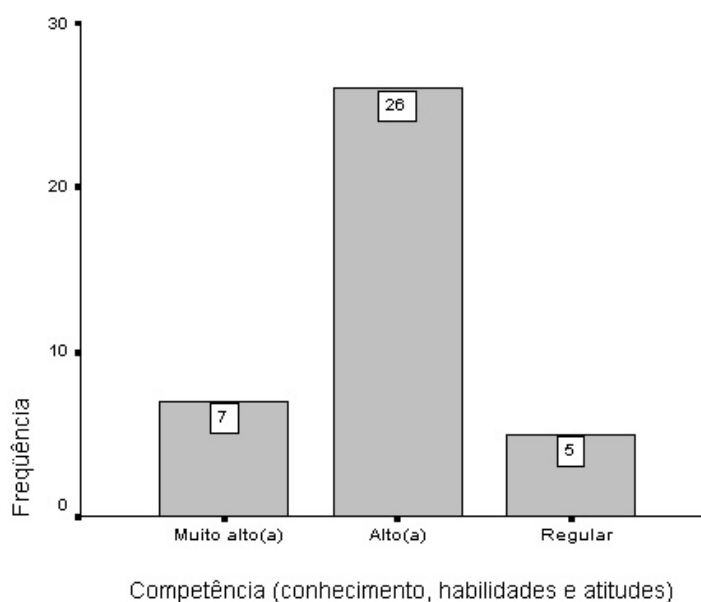


FIGURA 41 - Auto-avaliação dos docentes da UNICA em relação à competência

As informações obtidas permitem evidenciar que tanto na visão dos professores quanto dos alunos, o corpo docente da UNICA possui alta competência, especialmente no que diz respeito ao domínio do conteúdo, à discussão do plano de ensino e à pontualidade,

assiduidade e cumprimento de prazos. Destacaram-se como pontos a serem melhorados as questões relacionadas à prática pedagógica, como desenvolvimento de aulas dinâmicas, preparo de material didático de boa qualidade, discussão dos resultados das avaliações, atenção às dúvidas dos alunos e manutenção de um clima de trabalho produtivo.

6.2.2.3 Autonomia

Durante o período pesquisado, observou-se que os professores gozavam de considerável autonomia na prestação do serviço de ensino-aprendizagem. Cada professor deveria cumprir a ementa estabelecida no projeto político-pedagógico do curso, seguir as normas vigentes no regimento acadêmico e observar os prazos constantes no calendário acadêmico. Fora isto, tinham plena liberdade para definir o plano de ensino, o plano de aula, a prática pedagógica a ser adotada, entre outros. Observou-se que a Direção e a Coordenação procuravam interferir o mínimo possível na postura e decisões do professor em sala de aula, reforçando, junto aos alunos, que “o professor é soberano em sala de aula”.

Alguns alunos procuravam a Coordenação buscando apoio para abono de falta, mudança de data de avaliações e trabalhos, revisão de notas, entre outros, porém fora os casos previstos em lei, a orientação dada sempre foi de buscar um acordo com o professor. Mesmo nos casos de reclamações de alunos relativas aos professores, a Coordenação sempre orientava os alunos a primeiro tentar resolver a situação junto ao professor, vindo a interferir apenas quando esta negociação não gerava resultados positivos.

Tal situação reflete-se nos resultados obtidos no questionário aplicado aos docentes (APÊNDICE D), no qual o grau de autonomia conferido aos professores destaca-se como segundo item melhor avaliado (figura 42), obtendo uma pontuação de 3,8 - escala de 1 a 5.

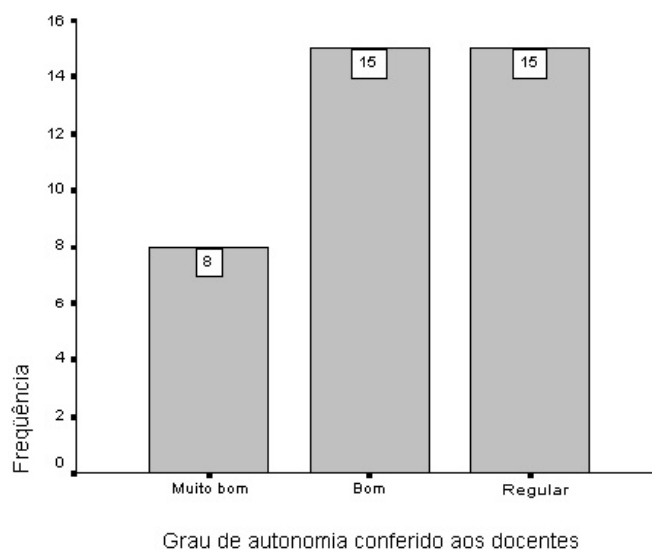


FIGURA 42 - Avaliação dos docentes sobre a autonomia conferida aos professores na UNICA

Cabe ressaltar, no entanto, que entre os itens avaliados, a autonomia é considerada pelos docentes como fator de menor influência no processo de ensino-aprendizagem (figura 43).

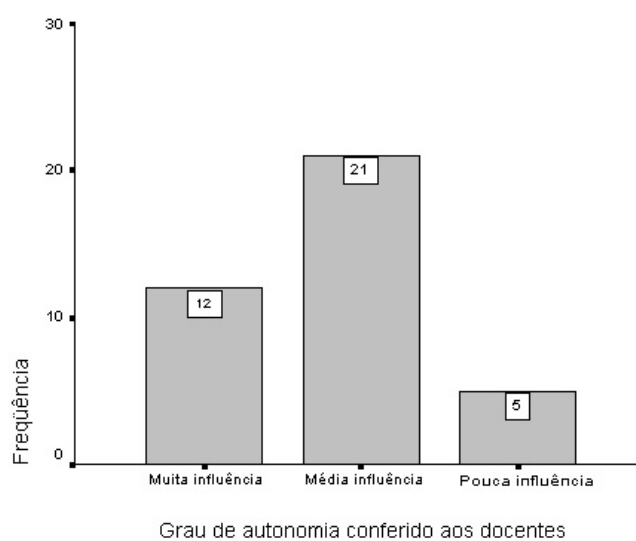


FIGURA 43 - Grau de influência da autonomia conferida a professores na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA

6.2.2.4 Retenção

O levantamento de dados históricos revelou um alto índice de rotatividade docente na instituição (figura 44). O índice médio de rotatividade, no período compreendido entre 1998 e 2005, foi de 16,1%.

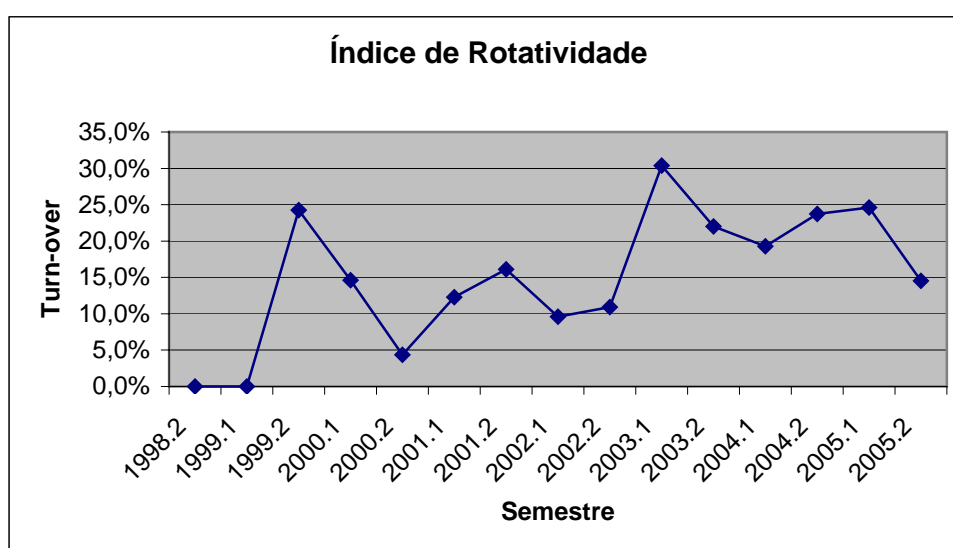


FIGURA 44 - Evolução histórica dos índices de rotatividade da UNICA

Neste período, o tempo médio de permanência dos professores na UNICA foi de 4,7 semestres. Dos 181 professores que lecionaram na UNICA durante o período mencionado, 34 (18,8%) permaneceram na instituição por apenas um semestre, 38 (21%) por dois semestres, 48 (26,5%) permaneceram de 3 a 5 semestres, 45 (24,9%) ficaram de 6 a 10 semestres, e 16 (8,8%) estiveram na UNICA por mais de 10 semestres. A figura 45 ilustra o tempo de permanência de professores por semestre.

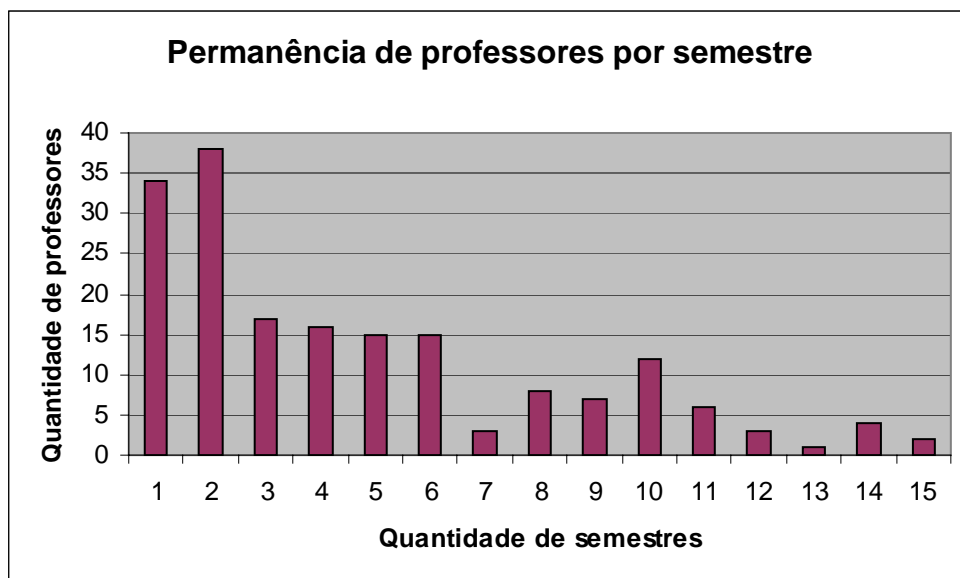


FIGURA 45 - Permanência de professores por semestre na UNICA

Por outro lado, o levantamento histórico dos dados permitiu identificar que, ao longo dos anos, houve um esforço em aumentar a carga horária dos professores na instituição, conforme pode ser observado na figura 46. Enquanto que em 1998 o índice de professores por turma era de 3, chegando a 3,8 no primeiro semestre de 1999, este índice foi de 2,4 no ano de 2005. Durante o período em análise, observou-se um esforço da Direção e Coordenação para a retenção de professores, sendo que o índice de rotatividade foi reduzido de 24,6% no primeiro semestre para 14,5% no segundo.

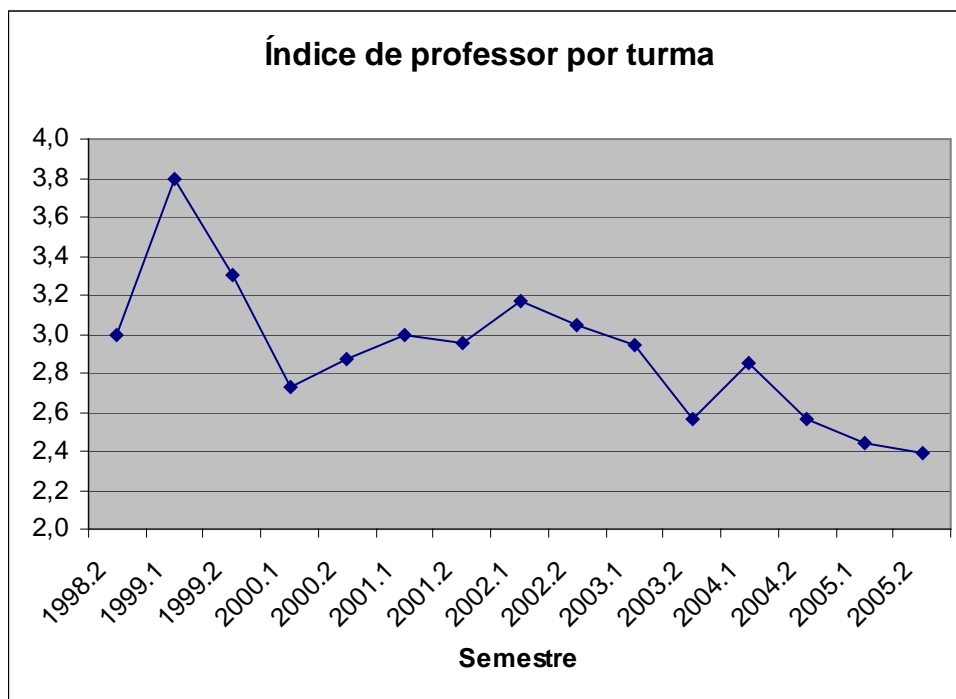


FIGURA 46 - Evolução histórica dos índices de professor por turma na UNICA

O questionário aplicado aos docentes (APÊNDICE D) revela que estes apontam a rotatividade como um dos fatores de maior influência no processo de qualidade de ensino-aprendizagem (figura 47). Além disso, consideram o nível de rotatividade de professores como regular na instituição (figura 48), atribuindo a este item uma pontuação de 3,1 numa escala de 1 a 5.

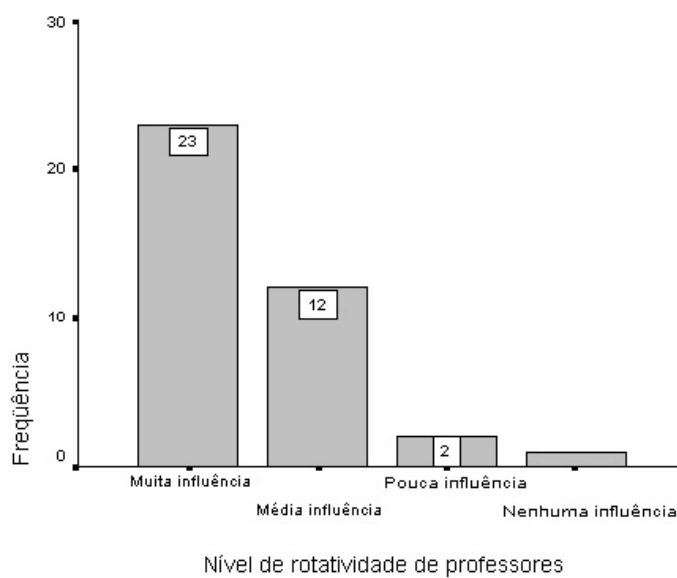


FIGURA 47 - Grau de influência do nível de rotatividade de professores na qualidade de ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA

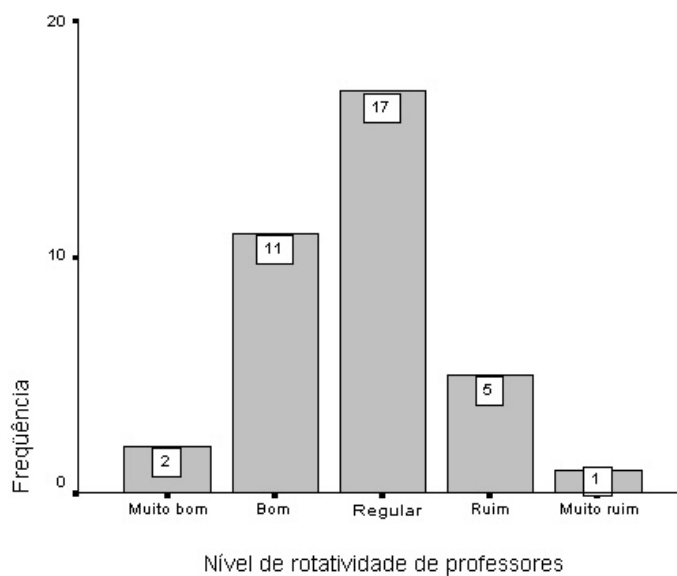


FIGURA 48 - Avaliação dos docentes sobre o nível de rotatividade de professores na UNICA

A análise histórica da rotatividade de professores na UNICA revela uma alta taxa de *turnover* na instituição, o que vai ao revés do recomendado pela literatura para organizações de serviço. Evidencia-se, no entanto, uma significativa redução deste índice ao longo do tempo, demonstrando uma percepção cada vez maior da importância em manter um corpo docente comprometido e competente.

6.2.3 A Qualidade nos Relacionamentos

A identificação do que é qualidade nos relacionamentos na perspectiva de alunos e professores da UNICA deu-se através dos grupos de foco com docentes e discentes e dos questionários com professores e com alunos formandos.

A validação das categorias que emergiram da fala dos alunos e das anotações e observações das moderadoras, no grupo de foco realizado junto aos discentes (APÊNDICE A) permitiu a definição de três grandes categorias para descrever o que é qualidade de ensino-aprendizagem na percepção do aluno da UNICA:

- Relação do professor com o conteúdo.
- Relação do professor com a prática pedagógica.
- Relação professor-aluno.

A importância do aspecto **relação do professor com o conteúdo** aparece expressa nos seguintes pontos apresentados pelos alunos: contextualização do assunto, professor possui vivência prática, professor apresenta domínio do assunto.

Nesta categoria, os pontos relevantes apontados para um professor que se destaca positivamente na visão do aluno foram: trazer assuntos atuais, relacionar teoria com prática, preparar a aula. Não foi apontada pelos alunos, nesta categoria, nenhuma característica de um professor que se destaca negativamente.

Entre as contribuições que os alunos apresentaram para a excelência no desempenho docente, possui relação com esta categoria: necessidade de reciclagem constante dos professores.

A importância do aspecto **relação do professor com a prática pedagógica** aparece expressa nos seguintes pontos apresentados pelos alunos: adoção de método adequado que propicie a absorção do conteúdo, efetivo acréscimo de conhecimento, acompanhar os alunos para saber se está realmente havendo aprendizado, aluno entende a aplicabilidade do que está sendo aprendido, professor estimula o aluno a pensar, professor consegue passar o que sabe, um processo de avaliação justo, domínio que o professor tem da classe, manutenção de um clima de disciplina e atenção, infraestrutura de apoio.

Nesta categoria, as características apontadas para um professor que se destaca positivamente foram: autoridade, comprometimento, desafiar os alunos, ser pontual, ser dinâmico, saber se impor, dar atenção aos alunos com dificuldade, saber cobrar, ser justo. Encaixam-se nesta categoria as seguintes características apontadas para um professor que se destaca negativamente: falta de versatilidade nos métodos de ensino, desorganização, postura inadequada (trajes, português sofrível), sobrecarregar os alunos.

Entre as contribuições que os alunos apresentaram para a excelência no desempenho docente, possuem relação com esta categoria: necessidade de reciclagem constante dos

professores, treinamento de todos os professores em metodologia de ensino, participação de representantes de alunos nas bancas de seleção de professores, maior autonomia para professores, treinamento de professores em recursos tecnológicos (internet, recursos audiovisuais), disponibilização de mais infra-estrutura para comunicação entre alunos e professores via internet.

A importância do aspecto **relação professor-aluno** aparece expressa nos seguintes pontos apresentados pelos alunos: harmonia entre as partes (docentes e discentes), conhecer o aluno, diálogo aberto entre professor e aluno, abertura do professor a *feedbacks*, maturidade do professor para aceitar críticas e mudar comportamentos, interação do aluno, empolgação do professor e dos alunos, comprometimento de professor e aluno, crença que o professor tem no potencial dos alunos, respeito mútuo entre professor e alunos, abertura que o professor dá à participação dos alunos.

Nesta categoria, foram apontadas as seguintes características para um professor que se destaca positivamente: amizade, honestidade, humildade, empolgação, cumplicidade, ser um incentivador, torcer pelo sucesso dos alunos, ser aberto a mudanças, saber lidar com conflitos com a turma, saber conquistar o respeito da turma, manter um bom relacionamento com a turma, ser exemplo. Nesta categoria, um professor que se destaca negativamente, na percepção do aluno, apresenta as seguintes características: irredutibilidade, falta de flexibilidade, prepotência, utilização de palavras rudes, falta de humildade, falta de maturidade emocional, falta de respeito com os alunos, descaso com os alunos, não reconhecer erros, não admitir críticas, não se considerar aprendiz.

Numa análise geral, percebe-se, nos pontos levantados pelos alunos, que a ênfase maior esteve nos aspectos de relação professor-aluno. Em segundo lugar, na relação do professor com a prática pedagógica e, por último, na relação do professor com o conteúdo.

O questionário junto aos alunos (APÊNDICE C) teve como objetivo identificar o que é qualidade de ensino-aprendizagem na percepção do aluno formando da UNICA.

Na primeira parte da pesquisa, foi solicitado aos alunos que indicassem um professor da UNICA que se destacou positivamente por seu desempenho docente. Na seqüência, os alunos foram solicitados a explicarem as razões pelas quais este professor foi identificado. A categorização das respostas é apresentada na tabela 3, a qual revela que os quatro itens destacados pelos alunos foram: a) apresenta bom domínio de didática (mencionado por 65,6% dos alunos); b) apresenta bom domínio do conteúdo (50,8%); c) faz relação entre teoria e prática (37,7%) e d) cultiva bom relacionamento com os alunos (36,1%).

Quando solicitados a apontarem apenas uma característica que justificasse a indicação do professor que se destacou positivamente, 85,2% dos alunos identificaram três categorias: a) apresenta bom domínio do conteúdo (41%); b) faz relação entre teoria e prática (31,1%) e c) planeja e organiza bem suas aulas (13,1%), conforme apresentado na tabela 4.

TABELA 3 - Categorias de respostas identificadas para professores que se destacaram positivamente

CATEGORIA	No. de Alunos	%
Apresenta bom domínio de didática.	40	65,6
Apresenta bom domínio do conteúdo.	31	50,8
Faz relação entre teoria e prática.	23	37,7
Cultiva bom relacionamento com os alunos.	22	36,1
Demonstra motivação e dedicação.	8	13,1
Planeja e organiza bem as aulas.	7	11,5
Consegue transmitir o conhecimento.	6	9,8
Possui senso de humor e a aula é prazerosa.	6	9,8
Adota sistema justo de avaliação.	4	6,5
Mantém um bom nível de exigência.	4	6,5
Utiliza variedade de métodos de ensino.	4	6,5
É pontual.	2	3,3
Incentiva a participação dos alunos.	2	3,3
Salienta a importância da disciplina.	2	3,3
É ético.	1	1,6
Possui domínio da turma.	1	1,6

TABELA 4 - Razões apontadas para professores que se destacaram positivamente

CATEGORIA	No. de Alunos	%
Apresenta bom domínio do conteúdo.	25	41
Faz relação entre teoria e prática.	19	31,1
Planeja e organiza bem as aulas.	8	13,1
Possui senso de humor e a aula é prazerosa.	5	8,2
Cultiva bom relacionamento com os alunos.	2	3,3
Utiliza variedade de métodos de ensino.	2	3,3
Adota sistema justo de avaliação.	0	0

Na segunda parte da pesquisa, foi solicitado aos alunos que indicassem um professor da UNICA que se destacou negativamente por seu desempenho docente. Na seqüência, os

alunos foram solicitados a explicarem as razões pelas quais este professor foi identificado. A categorização das respostas é apresentada na tabela 5, a qual revela que os quatro itens destacados pelos alunos foram: a) não tem domínio de didática (mencionado por 39,3% dos alunos); b) não cultiva bom relacionamento com os alunos (32,8%); c) fraco domínio do conteúdo (24,6%) d) não tem senso de humor e a aula é monótona (19,7%).

TABELA 5 - Categorias de respostas identificadas para professores que se destacaram negativamente

CATEGORIA	No. de Alunos	%
Não tem domínio de didática.	24	39,3
Não cultiva bom relacionamento com os alunos.	20	32,8
Fraco domínio do conteúdo.	15	24,6
Não tem senso de humor e a aula é monótona.	12	19,7
Não consegue transmitir o conhecimento.	11	18
Adota sistema injusto/inadequado de avaliação.	9	14,8
Não faz relação entre teoria e prática.	7	11,4
Não planeja a aula e é desorganizado.	7	11,5
Demonstra desmotivação.	6	9,8
Não tem domínio da turma.	4	6,6

Quando solicitados a apontarem apenas uma característica que justificasse a indicação do professor que se destacou negativamente, as três categorias que dominaram foram: a) fraco domínio do conteúdo (23,2%); b) não utiliza variedade de métodos de ensino (17,8%) e c) não tem senso de humor e a aula é monótona (14,3%), conforme apresentado na tabela 6.

TABELA 6 - Razões apontadas para professores que se destacaram negativamente

CATEGORIA	No. de Alunos	%
Fraco domínio do conteúdo.	13	23,2
Não utiliza variedade de métodos de ensino.	10	17,8
Não tem senso de humor e a aula é monótona.	8	14,3
Não planeja a aula e é desorganizado.	7	12,5
Não cultiva bom relacionamento com os alunos.	6	10,7
Não faz relação entre teoria e prática.	5	8,9
Não consegue transmitir o conhecimento.	4	7,1
Adota sistema injusto de avaliação.	3	5,4

Observa-se que nas respostas espontâneas três categorias são coincidentes tanto nos destaques positivos quanto negativos: “domínio de didática”, “relacionamento professor-aluno” e “domínio de conteúdo”. Na questão de assinalar, apenas uma categoria coincide: “domínio do conteúdo”.

Nos destaques positivos, a categoria “relação teoria e prática” aparece tanto nas respostas espontâneas quanto nas de assinalar. Esta categoria não aparece nos destaques negativos. Por outro lado, nos destaques negativos a categoria “não tem senso de humor e a aula é monótona” é mencionada tanto nas respostas espontâneas quanto nas de assinalar. Esta categoria não aparece nos destaques positivos.

Os dados obtidos a partir dos questionários aplicados junto aos alunos confirmam que a qualidade do ensino-aprendizagem, na visão dos alunos da UNICA que estão concluindo seus cursos, está baseada nestes três pilares: domínio de conteúdo, domínio de didática e relação professor-aluno. Para que um professor seja considerado um destaque positivo, ele precisa, além destes fatores, demonstrar a relação teoria e prática em suas aulas. Já um

professor que não tem senso de humor e cujas aulas são consideradas monótonas, destaca-se negativamente, na visão dos alunos.

Fazendo-se um paralelo das categorias apresentadas com o conceito de qualidade nos relacionamentos utilizado no presente trabalho, é possível classificar as categorias de relação do professor com o conteúdo e relação do professor com a prática pedagógica na dimensão técnica da qualidade (o que o cliente recebe) descrita por Grönroos (1997), ou seja, na qualidade do serviço em si. A categoria relação professor-aluno estaria classificada como dimensão funcional da qualidade (como o cliente recebe – percepções que o cliente tem das interações com a organização), ou seja, como benefício relacional.

O estudo leva ao entendimento de que, na percepção dos alunos da UNICA sobre qualidade no processo de ensino-aprendizagem, os benefícios relacionais, isto é, os aspectos de relação professor-aluno, apresentam importante relevância, devendo ser considerados com especial atenção numa política de Gestão de Pessoas orientada para a qualidade nos relacionamentos entre a instituição e seus alunos.

A validação das categorias que emergiram da fala dos professores e das observações das moderadoras, no grupo de foco junto aos docentes (APÊNDICE B), permitiu a definição de cinco grandes categorias para descrever o que é qualidade de ensino-aprendizagem na percepção do professor da UNICA:

- Relação do professor com o conteúdo.
- Relação do professor com a prática pedagógica.
- Relação professor-aluno.

- Relação instituição-professor.
- Perfil do aluno.

A categoria **relação do professor com o conteúdo** aparece expressa nos seguintes argumentos apresentados pelos participantes do grupo de foco: aula mais ilustrativa, baseada em exemplos, do que teórica; despertar o interesse e a curiosidade dos alunos por meio da aplicação prática; “o aluno consegue perceber que o conteúdo tem significado, aplicação prática (relação com o seu cotidiano)”; domínio da teoria e da prática; postura do professor de aprendizado constante.

A importância do aspecto **relação do professor com a prática pedagógica** aparece expressa nas seguintes argumentações apresentadas pelos docentes: ter “clareza nos objetivos”; “saber que resultados se pretendem com o conteúdo”; “explicitar aos alunos o objetivo da disciplina”; “adaptar o processo de ensino-aprendizagem, pois nem todo mundo aprende da mesma forma”; possuir uma “visão sistêmica da turma”; “diagnosticar em qual estágio cada aluno está”; alcançar um nivelamento do conhecimento dos alunos; utilização de metodologia de estudo de casos, visando à aplicação prática do conteúdo teórico; comunicação eficaz entre professor e alunos; aula mais ilustrativa, baseada em exemplos, do que teórica; diversidade e flexibilidade na utilização de métodos de ensino; despertar a motivação do aluno para a disciplina; talento de estabelecer um bom debate com os alunos; desafio por meio de perguntas; despertar o interesse e a curiosidade dos alunos por meio da aplicação prática; proporcionar uma aula com humor e diversão; “o poder de improvisar”; flexibilidade na utilização de métodos de ensino; “conseguir despertar o interesse dos alunos”; “descomplicar o conteúdo”, “alunos desmistificam o conteúdo”, “aluno dá um *feedback* positivo sobre a absorção do conteúdo”; “aluno consegue perceber que o conteúdo

tem significado, aplicação prática (relação com o seu cotidiano)”, visitas técnicas que permitem relacionar teoria com prática; construção do conhecimento a partir da vivência do aluno; “alunos chegam a resultados melhores que o esperado”, proposição de resolução diferente daquela que o professor espera; “os alunos não querem ir embora”; “o aluno fica feliz com a aula”; alunos despreocupados com as questões frequência e avaliação: “a aula passa a não ser obrigação”; “planejar a aula é básico, é pressuposto”.

Entre as contribuições que os professores apresentaram para a excelência no desempenho docente, evidencia-se nesta categoria a necessidade de capacitação de professores em metodologia de ensino.

Na categoria **relação professor-aluno** foram apresentados pelos docentes os seguintes itens: “motivar os alunos”; ter a visão de que a aula é um processo coletivo; vínculo entre professor-aluno; comunicação eficaz entre o professor e os alunos; identidade com o aluno, ou seja, conhecer o aluno; ouvir os alunos; despertar a motivação do aluno para a disciplina; ter humildade; não ser prepotente; possuir flexibilidade e sensibilidade para “parar a aula e conversar” com os alunos; posicionar-se com humildade; ter empatia com os alunos; provocar crescimento; tratamento individualizado (chamar pelo nome, olhar nos olhos); “conseguir despertar o interesse dos alunos”; “o aluno cerca o professor após a aula”; diálogo aberto entre professor e aluno; “não desistir do aluno, buscar formas alternativas para falar a linguagem do aluno”; não ser prepotente; usar a autoridade ao invés do poder; professor não ficar satisfeito em rodar metade da turma.

A importância do aspecto **relação instituição-professor** aparece evidenciada nos seguintes quesitos apresentados pelos docentes: promover integração e sinergia entre as diversas disciplinas do curso; comprometimento da instituição com o profissional;

fornecimento de adequada infraestrutura de apoio; “cumprimento de promessas”; condições adequadas de trabalho.

Entre as contribuições que os professores apresentaram para a excelência no desempenho docente, as seguintes possuem relação com esta categoria: esforço institucional sistemático para integração entre disciplinas; criação de espaços para mostrar produção científica dos docentes; política de apoio institucional para melhoria do desempenho docente a partir das Avaliações Institucionais.

A importância do aspecto **perfil do aluno** aparece expressa nos seguintes argumentos apresentados pelos docentes: participação efetiva do aluno, não apenas interagindo verbalmente, mas fazendo os exercícios solicitados; “alunos interagem”; alunos sem consciência do papel, alunos se vêem como cliente – “paguei tenho que levar o diploma”; vínculo entre alunos.

Entre as contribuições que os professores apresentaram para a excelência do desempenho docente na instituição, evidenciam-se nesta categoria: melhoria do apoio psicopedagógico aos alunos; “esforço institucional para motivação dos alunos, pois estes estão solitários, desmotivados, sem perspectivas, objetivos e metas”.

Numa análise geral, percebe-se que a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, na visão do professor da UNICA, depende do esforço sincronizado entre instituição, professores e alunos. A qualidade do ensino-aprendizagem, na opinião dos docentes, deve ser medida muito mais pelos resultados finais, como empregabilidade e nível de conhecimento alcançado pelo aluno, do que pelo processo em si. Esta percepção confirma-se no questionário aplicado aos docentes (APÊNDICE D), no qual 47,4% dos informantes relacionam a qualidade do ensino-aprendizagem à eficácia/efetividade do processo para

alunos e professores (figura 49). Como eficácia/efetividade do processo, os docentes mencionaram “sucesso do aluno no mercado”, “nível de aprendizagem alcançado”, “atendimento de expectativas”.

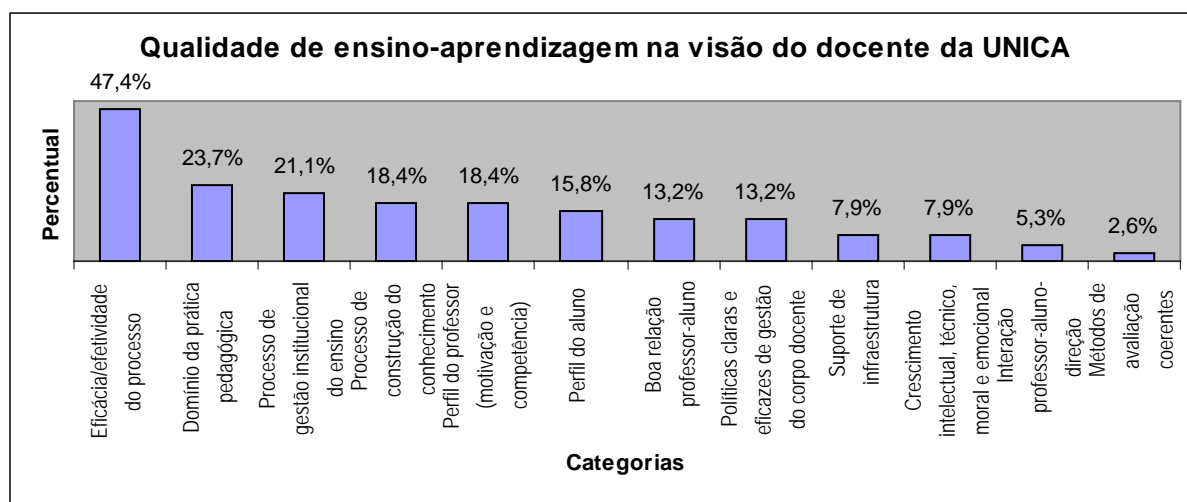


FIGURA 49 - Qualidade de ensino-aprendizagem na visão do docente da UNICA

Em relação ao processo, a ênfase maior esteve nos aspectos de relação do professor com a prática pedagógica, o que também coincide com os resultados obtidos no questionário aplicado aos docentes, no qual o domínio da prática pedagógica aparece como segundo ponto destacado pelos professores quanto à qualidade do ensino-aprendizagem (mencionado por 23,7% dos informantes), conforme figura 49.

Na seqüência, destacaram-se a relação instituição-professor, relação professor-aluno e, por último, o perfil do aluno e a relação do professor com o conteúdo. Tais categorias também foram evidenciadas no questionário (figura 49). A relação instituição-professor apareceu nos itens processo de gestão institucional (levantado por 21,1% dos informantes), políticas claras

e eficazes de gestão do corpo docente (13,2%) e suporte de infraestrutura (7,9%). A relação professor-aluno foi apontada por 13,2% dos respondentes. O perfil do aluno foi mencionado por 15,8% dos professores.

É interessante observar que a relação do professor com o conteúdo não aparece como fator-destaque para a qualidade do ensino-aprendizagem nem nos grupos de foco de docentes e discentes, nem no questionário aplicado aos docentes. Uma vez que tal categoria aparece como um ponto forte no perfil de competências dos professores, conforme apresentado no item 6.2.2.2, pode-se concluir que esta é uma condição “necessária porém não suficiente” à qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Isto significa que, tanto na visão dos professores quanto na dos alunos, o domínio do conteúdo por parte do professor é um pressuposto básico ao processo, porém não é suficiente para a sua excelência. Esta condição parece estar sendo atualmente plenamente alcançada na instituição.

O estudo leva ao entendimento de que, na percepção dos professores da UNICA sobre qualidade no processo de ensino-aprendizagem, a qualidade do serviço em si expressa na categoria de relação do professor com a prática pedagógica, apresenta destacada relevância. Além disso, os professores ressaltam a importância de um esforço sinérgico entre instituição, professores e alunos para a excelência do processo.

Numa análise comparativa entre as perspectivas de alunos e professores, pode-se destacar os seguintes pontos em comum sobre a qualidade do processo de ensino-aprendizagem:

- A necessidade de um esforço sinérgico entre professores e alunos para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem. Este aspecto é enfatizado de maneira especial pelos docentes, os quais destacam a importância do perfil do aluno na qualidade do processo.

- A importância da articulação entre teoria e prática no processo de construção do conhecimento.
- A importância da flexibilidade na adoção de métodos de ensino e na relação do professor com os alunos.
- A importância de uma atitude de humildade do professor para o sucesso de sua relação com os alunos e conseqüentemente para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem.
- A importância de um tratamento individualizado aos alunos.
- A necessidade de capacitação contínua do professor.
- A importância de uma adequada infraestrutura de apoio para a qualidade das aulas.

Os seguintes pontos apresentam divergência entre a visão dos professores e a visão dos alunos, caracterizando o *gap* organizacional descrito por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991) entre a visão do cliente e a visão dos prestadores do serviço:

- Enquanto a ênfase maior dos docentes esteve na categoria relação do professor com a prática pedagógica, os discentes enfatizaram a categoria relação professor-aluno.
- Enquanto que na visão dos docentes a qualidade do ensino-aprendizagem é medida muito mais pelos resultados do processo, de maneira especial pelo desempenho do aluno no mercado, na percepção dos discentes esta qualidade é medida de maneira relevante pelo processo em si.

- Os professores identificaram o papel da instituição como crucial na qualidade do processo de ensino-aprendizagem, enfatizando a necessidade de uma adequada política pedagógica e de Gestão de Pessoas.

A pesquisa realizada para identificar o que é qualidade no serviço de ensino-aprendizagem em uma IES privada permite evidenciar a importância dos relacionamentos entre professor, alunos e instituição. A qualidade dos relacionamentos, neste serviço, vai além da oferta do serviço em si, dependendo de benefícios relacionais, além de adequada gestão institucional do ensino e infraestrutura/serviços de apoio. Tal conclusão vai ao encontro do modelo proposto, no qual a qualidade nos relacionamentos em organizações de serviço engloba tanto a qualidade dos serviços quanto os benefícios relacionais.

Tais resultados corroboram ainda o que havia sido identificado por Forston e Brown (1998, p. 574) nas investigações realizadas em IES dos Estados Unidos, de que “a partir dos anos 1990, a mera transferência de conhecimento não é suficiente, os estudantes desejam ser entretidos, compreendidos e motivados enquanto aprendem. [...] Em outras palavras, não importa apenas o que é ensinado, mas como é ensinado”.

Fica também evidenciada, na pesquisa, a necessidade de tratamento individualizado aos alunos, o que fortalece ainda mais a indicação do Marketing de Relacionamento como estratégia indicada a este setor.

6.2.4 O Impacto da Gestão de Pessoas na Qualidade nos Relacionamentos

Durante o período de coleta de dados, a pesquisadora pôde evidenciar algumas situações que revelam o impacto da Gestão de Pessoas na qualidade nos relacionamentos. Os casos observados serão descritos a seguir.

O primeiro diz respeito ao impacto da atividade de recrutamento e seleção na qualidade dos serviços. Ao iniciar o primeiro semestre de 2005, havia sido contratada uma professora sem passar pelo processo de seleção, pois havia interesse político por parte da instituição em sua contratação. A professora nunca havia lecionado e mostrava-se bastante insegura quanto a esta atividade. A Coordenação dos Cursos procurou auxiliar a professora na preparação do material didático e ofereceu orientação para a postura em sala de aula. Estas medidas, entretanto, não foram suficientes. Desde as primeiras semanas de aula os alunos mostraram-se bastante insatisfeitos, e após tentativas frustradas de equacionar o problema junto à professora, passaram a apresentar reclamações freqüentes à Coordenação. Em conversa com a professora, esta reconheceu que não tinha perfil para “falar em público” e ao encarar a turma “dava branco”. Foi necessário substituir a professora, sendo que todo este processo gerou desgaste da imagem da instituição junto aos seus alunos, além do desgaste no processo de gestão.

Outra situação ilustrativa diz respeito a um professor que começou a apresentar freqüente falta de pontualidade na saída de sala de aula. Enquanto o horário regular de término de suas aulas seria às 22:25h, o professor estava, com freqüência, liberando a turma em torno de 21:45h, conforme relatado pela monitoria escolar. Ao ser chamado à Coordenação, o professor alegou desmotivação pelo fato de não ter recebido apoio da instituição em uma bolsa que havia pleiteado, além de insatisfação com a remuneração recebida. Demonstra-se aqui o impacto da motivação sobre a qualidade dos serviços.

No grupo de foco realizado junto aos professores (APÊNDICE B), a ênfase dada aos aspectos da Gestão de Pessoas que impactam na qualidade do desempenho docente esteve nas questões de integração entre disciplinas, regime de trabalho como horista, incentivo à pesquisa, capacitação, reconhecimento e *feedback*. Tais aspectos foram apontados como pontos fracos da instituição. No espaço destinado às contribuições dos docentes para excelência no desempenho de suas atividades, estes pontos que haviam sido evidenciados foram reforçados.

No questionário aplicado aos professores (APÊNDICE D), buscou-se identificar qual a percepção que eles têm sobre a influência da Gestão de Pessoas na qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Os docentes consideram que as atividades de Gestão de Pessoas possuem entre média e muita influência na qualidade do ensino-aprendizagem, atribuindo-lhes um grau médio de influência de 3,4 numa escala de 1 a 4. Na opinião dos informantes, o fator que mais influi é o recrutamento e seleção de professores (3,9), seguido por treinamento e desenvolvimento (3,7) e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido (3,7). Os fatores que menos influem, na percepção dos docentes, são: valor de remuneração (3,2), política de cargos e salários (3,2), comunicação interna (3,2) e grau de autonomia (3,2). A figura 50 ilustra os dados relatados.

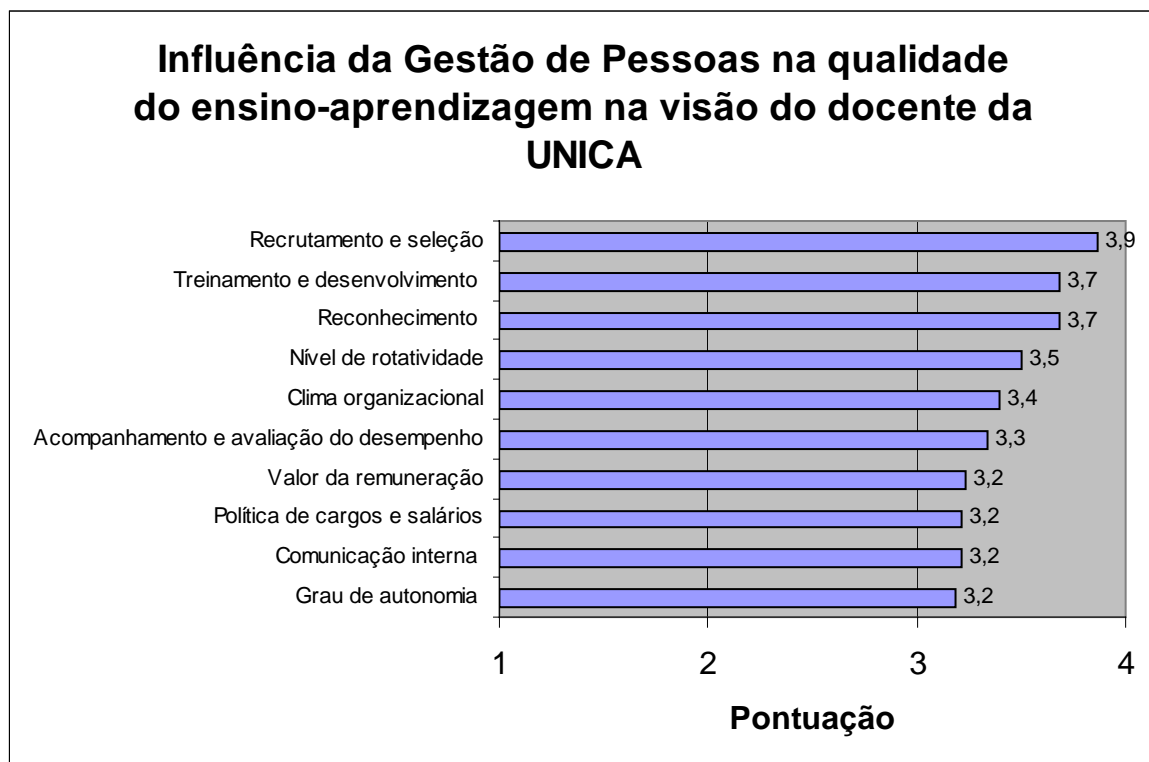


FIGURA 50 - Influência da Gestão de Pessoas na qualidade do ensino-aprendizagem, na visão do docente da UNICA

A pesquisa apresenta indícios de que a Gestão de Pessoas em uma IES privada, especificamente do corpo docente, possui impacto na qualidade nos relacionamentos com os alunos. As atividades de maior influência seriam o recrutamento e seleção, capacitação e motivação (reconhecimento).

6.2.5 O Impacto da Qualidade nos Relacionamentos na Retenção de Alunos

A UNICA surgiu no contexto de grande expansão das IES privadas que caracterizou a década de noventa, passando a concorrer num cenário de progressiva queda na demanda associada à oferta cada vez maior de cursos similares, conforme descrito no item 5.1. Como

consequência, o levantamento de dados históricos revela um decréscimo significativo na média de alunos por turma, conforme apresenta a figura 51. Enquanto que no segundo semestre de 1999 esta média era de 35,4 alunos por turma, o índice no segundo semestre de 2005 era de 21.

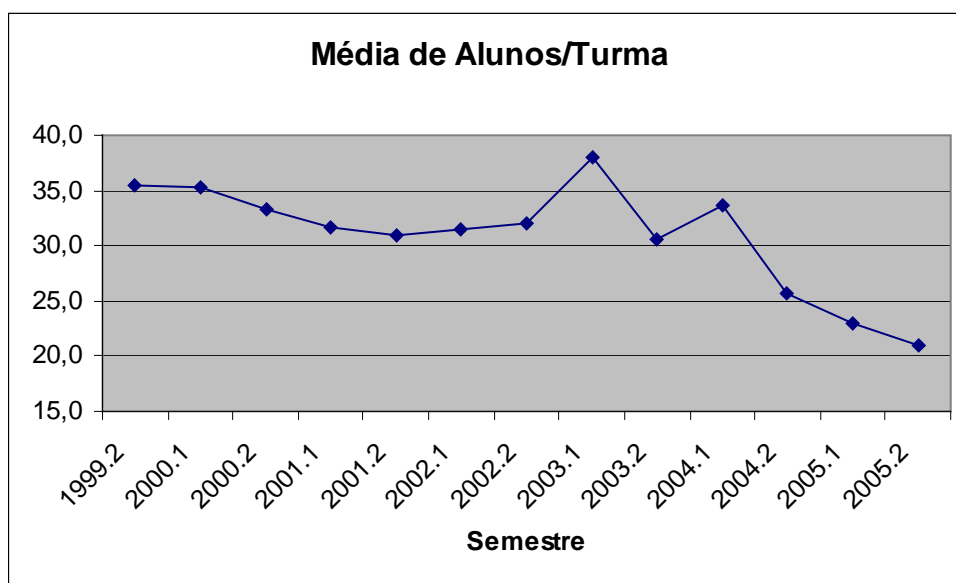


FIGURA 51 - Evolução histórica da média de alunos/turma na UNICA

Segundo estimativas feitas na UNICA, o índice de evasão de aluno ao final do ciclo de um curso de graduação gira em torno de 30%, confirmando dados relatados por Nunes (2005) sobre IES privadas brasileiras. Durante o período de análise, com a implementação do Sistema de Qualidade ISO 9001 iniciou-se, na UNICA, o levantamento mensal da evasão de alunos (alunos que solicitaram cancelamento ou trancamento total de matrícula), revelando um índice de 1,5% no mês de agosto/2005 (ANEXO C).

Apesar deste levantamento preliminar do índice mensal de evasão, não foi estabelecido nenhum registro formal a respeito das causas de evasão de alunos. Entretanto, a

Diretora de Ensino mantinha o hábito de convocar para uma conversa pessoal os alunos que solicitavam cancelamento de matrícula. Conforme relatado durante a entrevista realizada, a Diretora constatou que o motivo mais alegado para as desistências seria “problemas financeiros”. Tal percepção é condizente com um levantamento feito nos cursos de graduação da SOCIESC durante o período de junho de 1995 a agosto de 1995. Conforme apresenta a tabela 7, dos alunos que solicitaram cancelamento ou trancamento total de matrícula neste período, 45,6% alegaram motivos financeiros. O segundo motivo mais alegado foi dificuldade de conciliação do estudo com o trabalho (20%).

TABELA 7- Ocorrências de evasão de alunos na SOCIESC – jun/05 a ago/05

OCORRÊNCIA	EVASÃO	%
Financeiro	41	45,6%
Conciliação Trabalho/Estudo	18	20,0%
Mudança de Cidade	7	7,8%
Outro Curso/Instituição	7	7,8%
Doença	6	6,7%
Base Insuficiente	4	4,4%
Transferência Interna	3	3,3%
Familiar	2	2,2%
Incompatibilidade Profissão Atual	1	1,1%
Curso Restrito no Mercado Trabalho	1	1,1%
TOTAL DE EVASÃO	90	100,0%

No primeiro semestre de 2005, foram registrados, na UNICA, nove cancelamentos de matrícula. Segundo dados obtidos junto ao setor de Registro Acadêmico e à Diretora de Ensino, pôde-se constatar que quatro alunos haviam conseguido transferência para uma Faculdade pública de Administração, um mudou de cidade, um mudou de instituição em

virtude de mudança de curso e três alegaram descontentamento com a instituição. Estes últimos enquadram-se na situação narrada a seguir.

Durante o período de coleta a pesquisadora pôde observar de perto a situação de uma professora cujos alunos compareciam freqüentemente à Coordenação dos Cursos queixando-se de que a professora apresentava:

- Fraco domínio de conteúdo.
- Fraco domínio de práticas pedagógicas.
- Sistema de avaliação injusto.
- Dificuldade de relacionamento com a turma.

A mesma situação era relatada pelas quatro turmas às quais a professora lecionava. A Coordenação tentou contornar a situação, apresentando orientações à professora, mediando a conversa entre as turmas e a professora e, em alguns casos, instaurando um sistema de monitoria. Tais medidas, entretanto, não se mostraram suficientes. Ao final do período letivo, o índice médio de reprovação nas disciplinas lecionadas por esta professora foi de 60,57%, alcançando, em algumas turmas, um índice superior a 70%. Alguns alunos compareceram à Coordenação para manifestar sua sensação de indignação e injustiça. Uma comunidade virtual foi criada pelos alunos para expressarem seus sentimentos, surgindo manifestações do tipo “essa professora não sabe dar aula, se perde muito, não consegue resolver os exercícios que ela mesma dá”, “sem didática nenhuma”, “sem didática, sem conhecimento, sem paciência”, “não planeja as aulas”.

Como resultado desta situação, três alunos considerados “bons” na avaliação dos seus professores solicitaram cancelamento de matrícula na UNICA e migraram para outra instituição. O caso descrito ilustra o impacto que a qualidade no relacionamento com os alunos pode causar na sua retenção. Percebe-se, no caso exposto, que a qualidade no relacionamento envolve tanto o aspecto da qualidade do serviço em si (domínio do conteúdo, prática pedagógica, sistema de avaliação) quanto dos benefícios relacionais (dificuldade de relacionamento da professora com a turma, não solução do problema por parte da Coordenação).

Outro caso ilustrativo retrata a situação de uma aluna que havia cancelado a matrícula na UNICA por haver conseguido transferência para uma Faculdade pública de Administração. A mesma aluna voltou no semestre seguinte, alegando não ter se adaptado à nova Faculdade, pois julgava que a qualidade do corpo docente e o relacionamento na UNICA eram muito superiores.

O levantamento de índices e causas de evasão de alunos na UNICA demonstrou que, de maneira similar ao ocorrido em outras IES privadas, esta é uma situação crítica para a organização, não recebendo a devida atenção no sentido de acompanhamento e ações corretivas. Não existe implementada na instituição uma estratégia de retenção de alunos. Os dois casos relatados apresentam indícios de que a qualidade nos relacionamentos em Instituições de Ensino Superior privadas causam impacto na retenção dos alunos.

6.3 VALIDADE DO MODELO PARA O CASO ESTUDADO

Conforme esclarecido no item 1.5 do presente trabalho, referente às delimitações e limitações da pesquisa, o estudo de caso realizado não possuía o propósito de proporcionar uma generalização estatística ao modelo elaborado, em virtude de seu caráter particularizante. O objetivo do estudo de caso restringiu-se, pois, a uma generalização analítica (YIN, 2005) que possibilitasse testar as premissas do modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em organizações de serviço. Assim, como resultado do caso estudado, é possível identificar padrões que possam ser aplicados em contextos similares (MERRIAM, 1998), cabendo, portanto, aos leitores ou usuários da pesquisa identificarem os aspectos de aplicabilidade para sua situação particular. Ressalta-se, ainda, que em virtude do caráter histórico da pesquisa, esta fica sujeita ao princípio da “validade transitória até novas informações” (BRUYNE, 1991).

Para garantir a validade interna da pesquisa, foram observadas as seis estratégias propostas por Merriam (1998) apresentadas no item 1.3.4 deste trabalho:

- **Triangulação de dados:** foram utilizadas múltiplas fontes e técnicas de coleta, buscando-se a complementariedade entre dados qualitativos e quantitativos para confirmar resultados.
- **Checagem com os pesquisados:** na medida do possível, os dados coletados foram checados junto a representantes dos pesquisados, para verificação de sua plausibilidade.
- **Observação de longo-termo:** além de a coleta formal dos dados ter tido uma duração de dez meses, as observações já vinham sendo feitas muito antes da entrada em campo, uma

vez que a pesquisadora fazia parte da organização pesquisada. As observações anteriores ajudaram a consolidar aquelas realizadas durante o período formal de coleta.

- **Exame externo:** à medida que os resultados foram emergindo, solicitou-se a avaliação e os comentários de colaboradores da instituição.
- **Modo participativo de pesquisa:** buscou-se envolver participantes em todas as fases da pesquisa, desde o projeto até a elaboração do relatório final.
- **Biases do pesquisador:** as premissas e a orientação teórica que nortearam a pesquisa foram amplamente descritas e discutidas no trabalho.

Feitas estas ponderações sobre a validade externa e interna da pesquisa, é possível então avaliar as premissas do modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento para o serviço de ensino-aprendizagem em uma Instituição de Ensino Superior privada.

O estudo de caso apresentou evidências de que a Gestão de Pessoas, nestas organizações, produz efetivamente um impacto na qualidade dos relacionamentos. A gestão do corpo docente pode causar um impacto positivo ou negativo no serviço de ensino-aprendizagem oferecido ao aluno.

Outro aspecto evidenciado é de que, no serviço de ensino-aprendizagem, a qualidade nos relacionamentos envolve tanto a qualidade do serviço em si (conteúdo, práticas pedagógicas, sistema de avaliação, infraestrutura de apoio) quanto os benefícios relacionais (relação professor-aluno). Estes últimos são particularmente valorizados pelos alunos em sua avaliação da qualidade do serviço de ensino-aprendizagem, devendo, portanto, serem

considerados com atenção não apenas neste serviço, mas em todos os outros que a instituição oferece, como biblioteca, registro acadêmico, estágio, cantina, xerox, entre outros.

Além disso, foram apresentados indícios de que a qualidade nos relacionamentos, na organização pesquisada, pode causar um impacto no comportamento do cliente, influenciando em sua decisão de permanecer ou não na instituição.

Quanto à Gestão de Pessoas, todas as atividades elencadas no modelo mostraram apresentar influência no perfil de comprometimento, competência, autonomia e retenção de professores, com destaque para as atividades de capacitação, recrutamento e seleção, e motivação. A pesquisa, porém, permitiu identificar um outro aspecto da Gestão de Pessoas que foi enfatizado e merece ser levado em conta no modelo a ser aplicado em IES. Trata-se da integração entre as diversas disciplinas, num esforço sinérgico da equipe para buscar a interdisciplinariedade, a troca de experiências, a visão sistêmica do curso.

Com base nestas considerações, e nas ponderações apresentadas acerca da validade interna e externa da pesquisa, propõe-se um modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento para Instituições de Ensino Superior privadas, conforme apresentado na figura 52.

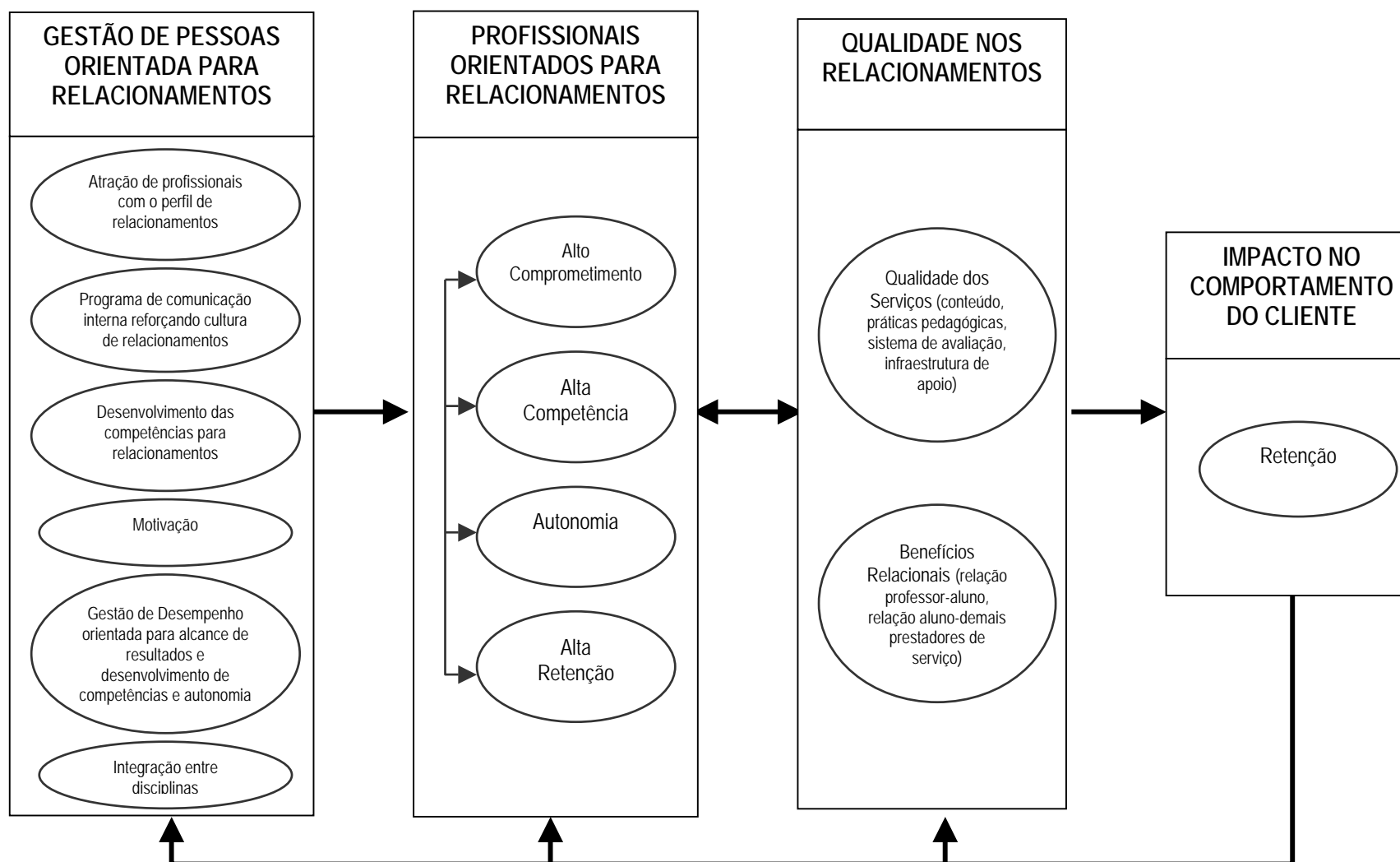


FIGURA 52- Modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em IES privadas
Fonte: A autora

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão principal que conduziu o desenvolvimento da investigação é a seguinte: “Como integrar a Gestão de Pessoas e o Marketing de Relacionamento em organizações de serviço?”. Esta pergunta desencadeou a formulação do objetivo geral de “propor um modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em organizações de serviço”, o qual foi desdobrado nos específicos a seguir comentados.

O primeiro objetivo específico, de “apresentar um arcabouço teórico integrando as temáticas Marketing de Relacionamento, Gestão de Pessoas e organizações de serviços” foi desenvolvido no capítulo segundo, relativo à fundamentação teórica. Iniciou-se com uma revisão bibliográfica sobre cada um dos temas em questão. Na seqüência, buscou-se integrar os temas, o que resultou na identificação dos fatores que a literatura aponta como relevantes à Gestão de Pessoas para o Marketing de Relacionamento em organizações de serviços.

A teoria apresentada apontou para a importância do gerenciamento da equipe de colaboradores no Marketing de Relacionamento em organizações de serviço. Conforme salientado pelos autores da área, nestas organizações as pessoas atuam como fator crucial para o sucesso no relacionamento com o cliente, e por conseqüência para sua retenção. As seguintes atividades da Gestão de Pessoas foram evidenciadas como relevantes para o Marketing de Relacionamento em organizações de serviços: recrutamento e seleção, comunicação, capacitação, motivação e gestão do desempenho.

A fundamentação teórica serviu de base para o desenvolvimento do segundo objetivo, de “evidenciar os fatores relevantes da Gestão de Pessoas que impactam sobre o Marketing de Relacionamento em organizações de serviço”. Os fatores evidenciados na literatura permitiram construir o conceito de qualidade nos relacionamentos em organizações de serviço, elaborar um perfil dos profissionais orientados para relacionamentos e desenvolver uma proposta de Gestão de Pessoas orientada para relacionamentos. Tais conceitos e propostas desenvolvidos constituem grande contribuição do trabalho, tendo em vista seu ineditismo. A partir destas etapas, foi possível atingir o terceiro objetivo de “estabelecer as premissas do modelo integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em organizações de serviço”.

O estudo evidenciou que a qualidade nos relacionamentos é um conceito que vai além da qualidade dos serviços, pois depende também da percepção do cliente em relação aos benefícios relacionais. Demonstrou-se, além disso, que existe uma relação entre qualidade nos relacionamentos e Gestão de Pessoas, a qual se apresenta como um fator necessário, porém não suficiente, ao sucesso do Marketing de Relacionamento. Identificou-se que o Marketing de Relacionamento necessita não mais de profissionais com o perfil de “recurso humano”, e sim de profissionais com o perfil de “parceiro estratégico”. Tais profissionais precisam de comprometimento, competência e autonomia para tornarem-se agentes de relacionamentos, buscando a máxima satisfação dos clientes, a melhoria contínua, a inovação, enfim, o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização. Além disso, a retenção destes talentos evidencia-se como fundamental à construção de relacionamentos duradouros com os clientes.

No que diz respeito à Gestão de Pessoas, verificou-se que os aspectos delineadores deste conceito, e que o diferenciam da tradicional ARH, apresentam-se como mais adequados

ao modelo necessário ao Marketing de Relacionamento. O perfil de parceiro estratégico ao invés de recurso humano, o foco na gestão por competências buscando alinhar competências individuais com os objetivos da organização, a orientação das atividades para clientes internos e externos, a busca de adaptabilidade ao ambiente, são apenas algumas das características da Gestão de Pessoas que vão ao encontro da filosofia do Marketing de Relacionamento.

O quarto objetivo específico, de “avaliar os fatores evidenciados a partir de um estudo de caso em uma organização de serviços”, foi alcançado a partir da elaboração de uma metodologia que buscasse preservar o rigor científico da investigação, da escolha e caracterização de um setor de serviços, e do trabalho de campo propriamente dito. O estudo de caso foi realizado dentro dos critérios de validade externa e interna, testando o modelo proposto e permitindo a adaptação do modelo para a situação específica das Instituições de Ensino Superior privadas.

Diante do ambiente competitivo das Instituições de Ensino Superior privadas, caracterizado pela queda da demanda associada ao ingresso de novos competidores, torna-se imperativa a adoção de práticas adequadas tanto para a captação quanto para a retenção de alunos. Neste contexto, o Marketing de Relacionamento apresenta-se como uma alternativa apropriada.

O estudo de caso realizado evidenciou a aplicabilidade do Marketing de Relacionamento para o serviço de ensino-aprendizagem em IES privadas, demonstrando que a qualidade nos relacionamentos neste serviço vai além da qualidade do serviço em si, mas envolve também os benefícios relacionais. Torna-se evidente a necessidade de construir um processo de ensino-aprendizagem no qual não existe mais espaço para posturas autocráticas

do professor em sala de aula ou apenas para a transmissão do saber. Faz-se necessário estabelecer um processo de interação entre instituição, professores e alunos, onde haja espaço para o diálogo e para as mudanças, e no qual todos se comprometam com os objetivos educacionais.

É neste sentido que deve ser orientada a gestão do corpo docente nas IES privadas. As competências necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos devem estar claras, e com base nestas competências devem ser orientados e estruturados todos os processos de recrutamento, seleção, comunicação, capacitação, motivação e gestão de desempenho dos docentes. Uma vez consolidada uma equipe de colaboradores com o perfil de competências desejado, deve-se fazer um esforço para reter estes talentos, pois serão eles os principais agentes na construção de relacionamentos eficazes e duradouros com os clientes.

O estudo demonstrou, além disto, a fundamental importância da integração entre disciplinas na Gestão de Pessoas orientada para relacionamentos duradouros em serviços de ensino-aprendizagem nas IES privadas. Não basta uma ação isolada para cada disciplina que compõe a estrutura curricular do curso. É fundamental a adoção de uma estratégia que conduza à interdisciplinariedade, num processo integrador focado no objetivo comum de qualidade nos relacionamentos e retenção dos clientes.

O trabalho de campo permitiu, ainda, evidenciar a aplicabilidade do Marketing de Relacionamento para a IES estudada, culminando na elaboração de uma série de considerações e recomendações para que o modelo construído seja implementado com sucesso nesta instituição:

- Adotar uma estratégia de relacionamentos duradouros com os clientes. O processo deve iniciar com a conscientização dos dirigentes sobre a relevância da questão para a

competitividade organizacional, partindo para o monitoramento apurado dos índices e causas de evasão e finalmente para ações concretas que visem à erradicar o problema.

- Orientar e estruturar a atividade de recrutamento e seleção de docentes a partir de uma estratégia de gestão por competências. A partir da identificação do perfil de competências necessário ao professor, deve-se implementar estratégias de seleção que permitam a identificação destas competências. Ressalta-se, ainda, neste aspecto, a importância de identificação não apenas de conhecimentos e habilidades, mas também das atitudes, uma vez que estas são diretamente responsáveis pelo sucesso dos benefícios relacionais. Além disso, ressalta-se a importância da experiência prática como fator a ser considerado no perfil de competências dos docentes.
- Investir na capacitação contínua dos docentes, não apenas no que diz respeito a novas metodologias de ensino-aprendizagem, mas também em novas tecnologias de interatividade com os alunos e em novas posturas na relação professor-aluno. Cabe ao professor deixar de ser meramente um transmissor de conhecimentos; ele deve passar a exercer um papel de líder e facilitador de um processo mais interativo de ensino-aprendizagem.
- Comunicar de maneira clara os objetivos estratégicos pretendidos e qual o papel de cada colaborador para o alcance destes objetivos.
- Estabelecer uma política de cargos e salários e apresentá-la de maneira transparente ao corpo docente.
- Rever o regime de trabalho dos professores, buscando, na medida do possível, contratar professores em tempo parcial ou tempo integral.

- Adotar uma política de retenção de talentos, buscando reduzir os índices de rotatividade docente.
- Investir em pesquisa e extensão, envolvendo os alunos neste processo.
- Aprimorar os indicadores de desempenho, incluindo índices relacionados à evasão/retenção de alunos. Incentivar o acompanhamento docentes destes índices.
- Aprimorar o processo de acompanhamento e avaliação de desempenho, utilizando os resultados das Avaliações Institucionais para efetivamente orientar professores ou reconhecer o seu trabalho.
- Implementar estratégias para integração entre disciplinas, proporcionando maior interdisciplinaridade na instituição.

Por fim, cabe dizer que o desenvolvimento e a retenção de equipes comprometidas, competentes e autônomas não é uma tarefa simples. Trabalhar com pessoas, e alcançar resultados por meio delas é talvez um dos maiores desafios da administração. E este desafio deve ser encarado com a maior seriedade pelos dirigentes da organização, pois o sucesso no relacionamento com os clientes dependerá, entre outros fatores, do sucesso no relacionamento com os colaboradores.

7.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O desenvolvimento do trabalho permitiu identificar alternativas para construções conceituais em estudos complementares.

Um primeiro aspecto diz respeito à elaboração de uma metodologia para avaliar a aplicabilidade do Marketing de Relacionamento. Conforme evidenciado na fundamentação teórica, o Marketing de Relacionamento não é aplicável a qualquer tipo de organização, sendo que a abordagem do Marketing de Transação apresenta-se como mais apropriada para determinadas situações. Estabelecer critérios que auxiliem na identificação da estratégia adequada a cada situação poderia trazer uma grande contribuição para a área.

Outro ponto que mereceria um estudo mais aprofundado diz respeito à estrutura organizacional para o Marketing de Relacionamento, uma vez que a estrutura organizacional em que os empregados trabalham pode causar um impacto em suas habilidades para implementar as políticas de relacionamento com o cliente. Esta questão é indicada como relevante na literatura, a qual aponta a necessidade de uma estrutura organizacional do tipo orgânica, em detrimento de uma estrutura do tipo mecânica, para o bom funcionamento do Marketing de Relacionamento. Seria oportuna, pois, uma pesquisa que se propusesse a esclarecer tais hipóteses.

Sugere-se, ainda, um estudo mais aprofundado em relação à cultura organizacional para o Marketing de Relacionamento, sendo este outro ponto enfatizado na literatura pesquisada.

Partindo das delimitações do estudo, percebe-se também a necessidade de integração do modelo proposto a um modelo mais amplo que permita uma visão sistêmica sobre as estratégias de implementação do Marketing de Relacionamento em organizações de serviço, uma vez que a Gestão de Pessoas não é o único fator a impactar na construção de relacionamentos duradouros com os clientes.

Por fim, sugere-se a validação do modelo proposto em outras organizações de serviço, além de uma pesquisa que permita integrar Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em organizações manufatureiras.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- BANSAL, H. S.; MENDELSON, M. B.; SHARMA, B. The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. **Journal of Quality Management**, v. 6, p. 61-76, 2001.
- BARNES, J. G.; HOWLETT, D. M. Predictors of equity relationships between financial services providers and retail customers. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n. 1, p. 15-23, 1998.
- BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1994.
- BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1998.
- BERNARDES, J. F. As políticas de recursos humanos e suas influências na gestão universitária. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.
- BERRY, L. L. Relationship marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. **Emerging perspectives on services marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1983.
- _____. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Services**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.
- _____. Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.
- _____. Service marketing is different. **Business**, p. 24-30, mai.-jun. 1980.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- BHAGAT, P. S.; WILLIAMS, J. D. Leveraging relationships in marketing: a motivational perspective. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 3, p. 39-67, 2002.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOLTON, R. N. A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of the satisfaction. **Marketing Science**, v. 17, n. 1, p. 45-65, 1998.

BOYD, H. W. **Pesquisa mercadológica: textos e casos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1982.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão do desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

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

BRONNEMANN, M. R.; SILVEIRA, A. Marketing em Instituições de Ensino Superior: a promoção do processo seletivo. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

BRUYNE, P. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 271-282.

CLARK, M. Modelling the impact of customer-employee relationships on customer retention rates in a major UK retail bank. **Management Decision**, v. 35, n. 4, p. 293-301, 1997.

CROSBY, L. A.; KENNETH, E. R.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 68-81, julho 1990.

CRUZ NETO, O. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, M. C. S. (Org.), DESLANDES, S. F., CRUZ NETO, O., GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

DESLANDES, S. F. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.), DESLANDES, S. F., CRUZ NETO, O., GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

DIEHL, C. A. **Controle estratégico de custos: um modelo referencial avançado**. 2004. 306 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

FERNANDES, J. M. Acompanhamento de desenvolvimento profissional: inovando a gestão de pessoas na universidade pública. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

FERRARESI, A. L. Sugerindo estratégias de gerência para IFES. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 11-34.

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 51-61.

FORSTON, S. B.; BROWN, W. E. Best and worst university instructors: the opinions of graduate students. **College student journal**, v. 32, n. 4, p. 572-576, 1998.

FRANKL, V. E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração.** Porto Alegre: Sulina, 1987.

GALBREATH, J.; ROGERS, T. Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. **The TQM Magazine**, v. 11, n. 3, p. 161-71, 1999.

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

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995b.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.), DESLANDES, S. F., CRUZ NETO, O., GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1994.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** 4. ed. São Paulo: Futura, 1998.

GRANT, A. W. H.; SCHLESINGER, L. A. Realize your customers' full profit potential. **Harvard Business Review**, p. 59-72, set.-out. 1995.

GRÖNROOS, C. Keynote paper: from marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 35, n. 4, p. 322-39, 1997.

_____. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. **Journal of Business Research**, v. 20, p. 3-11, 1990.

GUMMESSON, E. Productivity, quality and relationship marketing in service operation. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 10, n. 1, p. 4-15, 1998.

_____. Relationship marketing in the new economy. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 37-57, 2002.

_____. **Total relationship marketing: rethinking marketing management – from 4 Ps to 30 Rs**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. Relational benefits in service industries: the customer's perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 2, p. 101-14, 1998.

HALLOWELL, R.; SCHLESINGER, L. A.; ZORNITSKY, J. Internal service quality, customer and job satisfaction: linkages and implications for management. **Human Resource Planning**, v. 19, n. 2, p. 20-31, 1996.

HARKER, M. J. Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 17, n. 1, p. 13-21, 1999.

HART, C. W. L.; HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E. A lucrativa arte da recuperação de serviços. In: SVIOKLA, J. J.; SHAPIRO, B. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994, p. 273-290.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. Understanding relationship marketing outcomes: na integration of relational benefits and relationship quality. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 3, p. 230-45, 2002.

HENNIG-THURAU, T.; THURAU, C. Customer orientation of services employees – toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct. **Journal of Relationship Marketing**, v. 2, n. 1,2, p. 23, 2003.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, v. 81, n. 1, p. 87-96, jan. 2003.

HESKETT, J. L.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G. W.; SASSER, W. E. Jr.; SCHLESINGER, L. A. Putting the service-profit chain to work. **Harvard Business Review**, p. 164-74, 1994.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 73-86.

HORWITZ, F. M.; NEVILLE, M. A. Organization design for service excellence: a review of the literature. **Human Resource Management**, v. 35, n. 4, p. 471-92, 1996.

JACKSON, B. B. Build customer relationship that last. In: PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M.; PECK, H. **Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

JOSEPH, W. B. Internal marketing builds service quality. **Journal of Health Care Marketing**, v. 16, n. 1, p. 54-64, 1996.

- JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- KNELLER, G. F. **A ciência como atividade humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.
- _____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1999.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LANZER, L. S. **Estratégias de marketing de relacionamento para instituições de ensino superior: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina**. 2004. 133 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- LAUX, R. O.; SILVEIRA, A.; PERFEITO, J. Estratégias de marketing nas instituições de ensino superior do sistema ACADE. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.
- LAW, M.; LAU, T.; WONG, Y. H. From customer relationship management to customer-managed relationship: unraveling the paradox with a co-creative perspective. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 21, n. 1, p. 51-60, 2003.
- LEVITT, T. Após a venda ter sido realizada. In: SVIOKLA, J. J.; SHAPIRO, B. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MACEDO, S. G.; VERDINELLI, M. A.; STUKER, H. Modelo estatístico de análise na avaliação institucional: apresentando um recorte no desempenho docente. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.
- MARCONDES E SILVA, M. C. **Competência e resultados em planejamento estratégico de recursos humanos: um fator diferencial da empresa moderna**. São Paulo: Qualitymark, 1999.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**, 3. ed., São Paulo: Futura, 2000.
- MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, p. 370-96, jul. 1943.

MARTINS, G. A. Adoção do marketing pelas instituições de ensino superior. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 29, n. 3, p. 41-48, jul./set. 1989.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MEGGINSON, L. C.; SANFORD, A. A reevaluation of the human resource philosophy. **Personnel Journal**, v. 48, n. 1, p. 52-7, january 1969.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MILES, M. B. Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis. In: VAN MAANEN, J. **Qualitative methodology**. 4. ed. Beverly Hills (CA): Sage Publications, 1985.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (Org.), DESLANDES, S. F., CRUZ NETO, O., GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-39, 1994.

NELSON, R. R. **Delegar**: um passo importante, difícil e decisivo. São Paulo: Makron Books, 1991.

NUNES, G. T. **Abordagem do marketing de relacionamento no ensino superior: um estudo exploratório**. 2005. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, p. 33-44, 1999.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos**: pesquisa e benchmarking em empresas de ponta. São Paulo: Futura, 2001.

OTERO, W. R. I.; PIÑOL, S. T. A utilização do marketing pelas faculdades de administração do estado de Santa Catarina na percepção dos alunos. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. Perceived service quality as a customer-based performance measure: an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. **Human Resource Management**, v. 30, n. 3, p. 335-364, 1991.

PARKINGTON, J. P.; SCHNEIDER, B. Some correlates of experienced job stress: a boundary role study, **Academy of Management Journal**, v. 22, p. 270-81, 1979.

PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M.; PECK, H. **Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.

PECK, H.; PAYNE, A.; CRISTOPHER, M.; CLARK, M. **Relationship marketing: strategy and implementation**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

PETTY, M. M.; MCGEE, G. W.; CAVENDER, J. W. A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 712-721, 1984.

PICARELLI, V. Gestão por competências. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

QUEIROZ, S. H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da Liderança Situacional**. 1996. 157 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. **Harvard Business Review**, v. 71, p. 64-73, mar.-abr. 1993.

REICHHELD, F. F.; ASPINALL, K. Building high-loyalty business systems. **Journal of Retail Banking**, v. 15, n. 4, p. 21-29, 1994.

REICHHELD, F. F.; KENNY, D. W. The hidden advantages of customer retention. **Journal of Retail Banking**, v. 12, n. 4, p. 19-27, 1990.

RIBEIRO, A. H. P.; GRISI, C. C. H.; SALIBY, P. E. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 31-41, jan./mar. 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RIZZATTI, G.; DOBES, C. E. I. Avaliação como estratégia de mudança visando à melhoria da qualidade nas Instituições de Ensino Superior. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHERMERHORN Jr., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre, Bookman, 1999.

SCHLESINGER, L. A.; HESKETT, J. L. Breaking the cycle of failure in services. **MIT Sloan Management Review**, v. 32, n. 3, p. 17-28, 1991.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. The service organization: human resources management is crucial. **Organizational Dynamics**, v. 21, n. 4, p. 39-52, 1993.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Evolving relationship marketing into a discipline. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 3-16, 2002.

_____. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. **Journal of de Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 255-71, 1995.

SILVA, R. T. P. **Marketing de relacionamento em instituições de ensino superior: um estudo de caso no curso de Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – Campus Videira**. 2001. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SILVEIRA, M. G. T; SILVEIRA, L. A. Política de recursos humanos para a educação de jovens e adultos em Instituições de Ensino Superior: um estudo de caso do PREPESUFSC (1997-2000). In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R., **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

STONE, M.; STARKEY, M. W.; WILLIAMS, D. The state of customer management performance in Malaysia. **Marketing intelligence & planning**, v. 20, n. 6, p. 378-85, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWIFT, R. **CRM, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamentos com o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

VAVRA, T. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VERDINELLI, M. A.; GRANZOTTO, S.; TARNOWSKI, W. L. Análise das relações entre os resultados da avaliação interna e externa dos cursos de graduação. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: John Wiley & Sons, 1964.

WERTHER Jr., W. J.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, p. 31-46, abril 1996.

APÊNDICES

APÊNDICE A – GRUPO DE FOCO COM DISCENTES

OBJETIVO: Identificar o que é qualidade de ensino-aprendizagem na percepção do aluno da UNICA.

INFORMANTES: 23 Líderes de Classe dos cursos de MK, CE, GI, TH, AUT e CC

MODERADORES: Prof. Miriam Schlickmann, Prof. Marli Dias e Prof. Simone Yunes

TEMPO: 1 hora e meia

LOCAL: sala 26

CONVITE: comunicação na 1ª. reunião de Líderes / convite por escrito e e-mail para o grupo de líderes.

REGISTRO: gravado em tape e por escrito / solicitar a validação por 2 alunos eleitos pelo grupo.

Em 7 de junho de 2005 reuniu-se nas dependências da UNICA o grupo constituído por 16 alunos representantes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Automação da UNICA e por 3 professoras moderadoras, a saber, Prof. Miriam Schlickmann, Prof. Marli Dias de Souza Pinto e Prof. Simone Hering de Queiroz Yunes. Tratou-se de um grupo de foco com o objetivo de identificar o que é qualidade de ensino-aprendizagem na percepção do aluno da UNICA.

Como informantes de pesquisa, foram convocados os líderes de classe das 18 turmas dos Cursos de Administração, 3 turmas de Ciências Contábeis e 2 turmas de Automação. Tais alunos foram escolhidos pelas próprias turmas como seus representantes. Uma vez que houve uma participação de 16 alunos, o grupo de foco contou com uma participação de 69,5% dos líderes de classe da UNICA. O grupo de foco com alunos teve uma duração de uma hora e meia.

O formulário de pesquisa constitui-se de uma lista de tópicos elaborada com um total de 11 questões que procuraram traduzir o propósito da pesquisa:

- a) O que é qualidade?
- b) O que é qualidade de ensino-aprendizagem?
- c) O que caracteriza uma aula de qualidade?
- d) Que fatores fazem a diferença para uma boa aula?
- e) Gostaria que cada um buscasse na memória um professor que tenha se destacado positivamente ao longo de sua vida. Que características destacaram este professor?
- f) Gostaria que cada um buscasse na memória um professor que tenha se destacado negativamente ao longo de sua vida. Que características destacaram este professor?
- g) O que você costuma ouvir dos colegas acerca dos atributos de um professor bem qualificado?
- h) O que você costuma ouvir dos colegas acerca dos atributos de um professor não qualificado?
- i) Que características você considera essenciais nos docentes para que a UNICA utilize como referência na seleção e manutenção do seu quadro de professores?
- j) Espaço para alunos: Que contribuições você acrescentaria para que a UNICA possa ter excelência no desempenho docente?
- k) Validação no grupo: Fulano, de tudo o que foi dito, o que ficou para o grupo?

(Obs: Se surgirem os termos competência / relacionamento ou outros, pedir aos alunos para esclarecerem o significado destes termos)

A seguir são descritas as principais observações realizadas pelos alunos para cada tópico abordado. Salienta-se que as argumentações dos alunos foram resgatadas de dois modos: por gravação em fita cassete e através das anotações feitas pelas moderadoras. Para a análise dos dados da gravação procedeu-se à transcrição na íntegra das colocações mais relevantes dos alunos que respondiam às indagações do estudo. Na seqüência, validou-se estas categorias que emergiram dos alunos com o que apresentaram as moderadoras em suas anotações. Finalmente, as informações registradas foram submetidas à análise dos dois líderes de turma eleitos durante o grupo de foco, sendo confirmada a fidedignidade dos dados.

a) O que é qualidade?

Para a totalidade dos informantes, a definição de qualidade se situa entre atendimento e a superação de necessidades individuais ou coletivas.

b) O que é qualidade de ensino-aprendizagem?

Com relação à qualidade de ensino-aprendizagem, houve diversidade de argumentações, entre as quais se destacam:

- É o “comprometimento de professor e aluno”, a “harmonia entre as partes”.
- É a utilização de “método adequado que propicie a absorção do conteúdo” e o “efetivo acréscimo de conhecimento”.
- É conhecer os alunos e acompanhá-los para saber se está realmente havendo aprendizado.
- É o “diálogo aberto entre professor e aluno”, a “abertura do professor a *feedbacks*”, a “maturidade do professor para aceitar críticas e mudar o comportamento”.

a) O que caracteriza uma aula de qualidade?

Na percepção dos alunos, uma aula de qualidade é aquela na qual:

- Há a “contextualização do assunto”, “o aluno entende a aplicabilidade do que está sendo aprendido”, “o professor possui vivência prática”.
- “O professor estimula o aluno a pensar”.
- “O professor consegue passar o que sabe e o aluno interage”, o professor “apresenta domínio do assunto e acompanha os alunos para saber se estão aprendendo”.
- Existe um equilíbrio entre docente, discentes e a infraestrutura de apoio que a instituição oferece.

a) Que fatores fazem a diferença para uma boa aula?

Os alunos destacaram os seguintes aspectos como diferenciais para uma boa aula:

- A “empolgação” do professor e também dos alunos, a crença que o professor tem no “potencial dos alunos”, o “respeito mútuo” entre professor e alunos.
- O domínio que o professor tem da classe, mantendo um clima de disciplina e atenção.
- A “abertura que o professor dá à participação dos alunos”.
- Um processo de avaliação justo.

a) Gostaria que cada um buscasse na memória um professor que tenha se destacado positivamente ao longo de sua vida. Que características destacaram este professor?

Os destaques positivos dos docentes mencionados pelos alunos foram: amizade, honestidade, autoridade, humildade, empolgação, cumplicidade, comprometimento, desafiar os alunos, ser um incentivador, torcer pelo sucesso dos alunos, trazer assuntos atuais, relacionar teoria com prática, preparar a aula, ser pontual, ser dinâmico, ser aberto a mudanças, saber se impor, saber lidar com conflitos com a turma, dar atenção aos alunos com dificuldade, saber cobrar, ser justo, saber conquistar o respeito da turma, manter um bom relacionamento com a turma, ser exemplo.

b) Gostaria que cada um buscasse na memória um professor que tenha se destacado negativamente ao longo de sua vida. Que características destacaram este professor?

As seguintes características foram caracterizadas como negativas pelos alunos: irredutibilidade, falta de flexibilidade, falta de versatilidade nos métodos de ensino, desorganização, prepotência, postura inadequada (trajes, português sofrível), utilização de palavras rudes, falta de humildade, falta de maturidade emocional, falta de respeito com os alunos, descaso com os alunos, não reconhecer erros, não admitir críticas, não se considerar aprendiz, sobrecarregar os alunos.

c) O que você costuma ouvir dos colegas acerca dos atributos de um professor bem qualificado?

Não houve nenhum acréscimo ao que havia sido colocado. Os alunos afirmaram que os seus colegas em geral comungam das opiniões que foram apresentadas.

d) O que você costuma ouvir dos colegas acerca dos atributos de um professor não qualificado?

Idem ao anterior.

e) Que características você considera essenciais nos docentes para que a UNICA utilize como referência na seleção e manutenção do seu quadro de professores?

Os alunos ressaltaram que a instituição deveria ter maior cuidado na seleção de professores e que as características positivas mencionadas deveriam ser utilizadas como critério de seleção.

f) Espaço para alunos: Que contribuições você acrescentaria para que a UNICA possa ter excelência no desempenho docente?

Foram apresentadas as seguintes contribuições para a excelência do desempenho docente: reciclagem constante dos professores, treinamento de todos os professores em metodologia de ensino, participação de representantes de alunos nas bancas de seleção, maior autonomia para professores, treinamento de professores em recursos tecnológicos (internet, recursos audiovisuais), disponibilização de mais infra-estrutura para comunicação entre alunos e professores via internet.

g) Validação no grupo: Fulano, de tudo o que foi dito, o que ficou para o grupo?

Os alunos elogiaram a iniciativa do grupo de foco e ressaltaram como pontos relevantes de toda a discussão a necessidade de professores bem qualificados e a importância da participação do aluno na melhoria contínua da qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

APÊNDICE B – GRUPO DE FOCO COM DOCENTES

OBJETIVO: Identificar o que é qualidade de ensino-aprendizagem e quais aspectos da Gestão de Pessoas impactam na qualidade do desempenho docente, na percepção do professor da UNICA.

INFORMANTES: 13 melhores professores nas duas Avaliações Institucionais de 2004/2 e na Avaliação Institucional de 2005/1.

MODERADORES: Prof. Miriam Schlickmann, Prof. Marli Dias e Prof. Simone Yunes

TEMPO: 1 hora e meia

LOCAL: sala 26

CONVITE: convite por escrito e confirmação por telefone

REGISTRO: anotações das moderadoras / solicitar a validação por 2 professores eleitos pelo grupo.

Em 18 de outubro de 2005 reuniu-se nas dependências da UNICA o grupo constituído por 13 professores representantes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Automação da UNICA e por 3 professoras moderadoras, a saber, Prof. Miriam Schlickmann, Prof. Marli Dias de Souza Pinto e Prof. Simone Hering de Queiroz Yunes. Tratou-se de um grupo de foco com o objetivo de identificar o que é qualidade de ensino-aprendizagem e quais aspectos da Gestão de Pessoas impactam na qualidade do desempenho docente, na percepção do professor da UNICA.

Como informantes de pesquisa, foram convocados os treze professores mais bem avaliados pelos alunos nas duas Avaliações Institucionais realizadas no segundo semestre de 2004 e na Avaliação Institucional realizada no primeiro semestre de 2005. Os treze professores compareceram ao evento. O grupo de foco com professores teve uma duração de uma hora e meia. O formulário de pesquisa constituiu-se de uma lista de tópicos elaborada com um total de 13 questões que procuraram traduzir o propósito da pesquisa:

- a) O que é qualidade?
- b) O que é qualidade de ensino-aprendizagem?
- c) O que caracteriza uma aula de qualidade?
- d) Que fatores fazem a diferença para uma boa aula?
- e) Gostaria que cada um buscasse na memória uma aula que tenha ministrado e que se destacou positivamente ao longo de sua vida. Que características destacaram esta aula?
- f) Gostaria que cada um buscasse na memória uma aula que tenha ministrado e que se destacou negativamente ao longo de sua vida. Que características destacaram esta aula?
- g) Na relação com seus pares, o que se comenta sobre situações de ensino-aprendizagem de qualidade?
- h) O que é Administração de RH?
- i) Que aspectos da Administração de RH têm influência na qualidade do desempenho docente?
- j) Quais os principais fatores da Administração de RH na UNICA que impactam positivamente na qualidade do desempenho docente?
- k) Quais os principais fatores da Administração de RH na UNICA que impactam negativamente na qualidade do desempenho docente?
- l) Espaço para professores: Que contribuições adicionais você acrescentaria para que a UNICA possa ter excelência no desempenho docente?
- m) Validação no grupo: Fulano, de tudo o que foi dito, o que ficou para o grupo?

(Obs: Se surgirem os termos competência / relacionamento ou outros, pedir aos professores para esclarecerem o significado destes termos)

A seguir são descritas as principais observações realizadas pelos docentes para cada tópico abordado. Salienta-se que as argumentações dos professores foram resgatadas através das anotações feitas pelas moderadoras. Procedeu-se à transcrição na íntegra das colocações mais relevantes dos docentes que respondiam às indagações do estudo. As informações registradas foram submetidas à análise dos dois professores eleitos durante o grupo de foco, sendo confirmada a fidedignidade dos dados.

a) O que é qualidade?

Na percepção dos docentes, a qualidade é entendida como:

- “Satisfação do cliente”.
- “Ausência ou minimização de erros no processo”.
- “Padronização de processos que atendam às necessidades de clientes”.

b) O que é qualidade de ensino-aprendizagem?

Com relação à qualidade de ensino-aprendizagem, houve diversidade de argumentações, entre as quais se destacam:

- “Não é necessariamente a satisfação do cliente em função de se tratar da questão ensino-aprendizagem, pois nem sempre o aluno tem a necessidade pelo curso ou pela disciplina que está cursando. Seria satisfação do cliente se forem levados em conta os resultados desejados, mas não as necessidades do momento”.
- Seria “medir as necessidades do mercado e atendê-las”.
- “É o quanto os conhecimentos transmitidos são adequados”.
- É acompanhar os objetivos dos alunos de maneira dinâmica, pois estes “objetivos vão mudando ao longo do curso, principalmente quando está chegando a hora de ingressar no mercado. A forma de avaliar o aluno também deve ser dinâmica”.
- A qualidade do ensino-aprendizagem envolve três variáveis: sensibilidade, criticidade e experiência. A sensibilidade estaria relacionada à capacidade de perceber as dificuldades dos alunos. A criticidade seria a capacidade crítica para melhorar continuamente.
- É o grau de “transformação/agregação/upgrade” que se consegue em relação aos alunos. É “transformar um aluno D e E em um aluno C”.
- “É proporcionar uma graduação de bom nível para que o aluno esteja apto ao mercado”. É “ter os alunos empregados (bem empregados)”. A qualidade do ensino-aprendizagem diz respeito ao “grau de empregabilidade” proporcionado aos alunos.

c) O que caracteriza uma aula de qualidade?

Na percepção dos docentes, uma aula de qualidade apresenta as seguintes características:

- Ter “clareza nos objetivos”, “saber que resultados se pretendem com o conteúdo” e “explicitar aos alunos o objetivo da disciplina”.
- Ter “humildade, não ser prepotente”.
- “Adaptar o processo de ensino-aprendizagem, pois nem todo mundo aprende da mesma forma”.
- “Motivar os alunos”.
- Ter a visão de que a aula é um processo coletivo, pois “quanto mais coletivo um processo, mais qualidade ele tem”.
- Vínculo entre professor-aluno e entre alunos.
- Possuir uma “visão sistêmica da turma”, sabendo “diagnosticar em qual estágio cada aluno está”.
- Alcançar um nivelamento do conhecimento dos alunos.

d) Que fatores fazem a diferença para uma boa aula?

Os professores destacaram os seguintes aspectos como diferenciais para uma boa aula:

- Participação efetiva do aluno, não apenas interagindo verbalmente, mas fazendo os exercícios solicitados.
- Utilização de metodologia de estudo de casos, visando à aplicação prática do conteúdo teórico.
- Comunicação eficaz entre o professor e os alunos.
- Aula mais ilustrativa, baseada em exemplos, do que teórica.
- Postura do professor de aprendizado constante.
- Diversidade e flexibilidade na utilização de métodos de ensino.
- Identidade com o aluno, ou seja, conhecer o aluno.
- Flexibilidade e sensibilidade para “parar a aula e conversar” com os alunos.
- Posicionar-se com humildade, ouvir os alunos, ter empatia com os alunos.
- Talento de estabelecer um bom debate com os alunos.
- Despertar a motivação do aluno para a disciplina.
- Integração e sinergia entre as diversas disciplinas do curso.
- Desafio por meio de perguntas.
- Despertar o interesse e a curiosidade dos alunos por meio da aplicação prática.
- Proporcionar uma aula com humor e diversão: “o professor pode ser sério, mas não sisudo”.
- Provocar crescimento.
- Tratamento individualizado (chamar pelo nome, olhar nos olhos).

e) Gostaria que cada um buscasse na memória uma aula que tenha ministrado e que se destacou positivamente ao longo de sua vida. Que características destacaram esta aula?

Os destaques positivos mencionados pelos professores foram:

- Flexibilidade: “o poder de improvisar”, flexibilidade na utilização de métodos de ensino.
- Participação dos alunos: “conseguir despertar o interesse dos alunos”, “alunos interagem”.
- “Descomplicar o conteúdo”, “quando os alunos desmistificam o conteúdo”, “quando o aluno dá um feedback positivo sobre a absorção do conteúdo”.
- Relação teoria e prática: “quando o aluno consegue perceber que o conteúdo tem significado, aplicação prática (relação com o seu cotidiano)”, visitas técnicas que permitem relacionar teoria com prática, construção do conhecimento a partir da vivência do aluno.
- “Quando os alunos chegam a resultados melhores que o esperado”, proposição de resolução diferente de que o professor espera.
- Alunos participando, despreocupados com a questão tempo: “quando o aluno cerca o professor após a aula”, “quando os alunos não querem ir embora”, “quando o aluno fica feliz com a aula”.
- Alunos despreocupados com as questões frequência e avaliação: “quando a aula passa a não ser obrigação”.
- “Planejar a aula é básico, é pressuposto”.
- Diálogo aberto entre professor e aluno.
- Estado de espírito do professor, motivação do professor e domínio da teoria e da prática.
- “Não desistir do aluno, buscar formas alternativas para falar a linguagem do aluno”.

f) Gostaria que cada um buscasse na memória uma aula que tenha ministrado e que se destacou negativamente ao longo de sua vida. Que características destacaram esta aula?

Os destaques negativos apontados na argumentação dos professores foram:

- Não estar motivado.
- Não dominar o conteúdo (teoria ou prática).
- Alunos sem consciência do papel, alunos se vêem como cliente – “paguei tenho que levar o diploma”.
- Prepotência, falta de humildade do professor, uso do poder e não da autoridade, professor satisfeito em rodar metade da turma.
- Falta de adequada infraestrutura de apoio.

g) Na relação com seus pares, o que se comenta sobre situações de ensino-aprendizagem de qualidade?

Não houve nenhum acréscimo ao que havia sido colocado. Os professores consideraram que as opiniões formuladas retratavam uma boa amostra.

h) O que é Administração de RH?

Os docentes demonstraram domínio do conceito de Administração de RH, manifestando-se, de maneira geral, da seguinte forma:

- Conforme a visão tradicional, envolve recrutamento, seleção, avaliação de desempenho. Numa visão mais contemporânea, seria preparar as pessoas para o alcance dos objetivos do negócio.

i) Que aspectos da Administração de RH têm influência na qualidade do desempenho docente?

Os professores responderam a esta questão de maneira focada na situação específica da UNICA:

- Comprometimento da instituição com o profissional.
- Fornecimento de adequada infraestrutura de apoio.
- “Cumprimento de promessas”.
- Condições adequadas de trabalho.

j) Quais os principais fatores da Administração de RH na UNICA que impactam positivamente na qualidade do desempenho docente?

Os seguintes aspectos foram apontados como positivos:

- Comunicação entre instituição, coordenação e docentes.
- Clima organizacional favorável.
- Instituição possui boa estrutura e boa localização.

k) Quais os principais fatores da Administração de RH na UNICA que impactam negativamente na qualidade do desempenho docente?

Os seguintes aspectos foram apontados como negativos:

- Falta de incentivo à capacitação docente, falta de apoio a programas de mestrado e doutorado.
- Regime de trabalho como horista prejudicial ao comprometimento do professor e à interdisciplinariedade: “muitas vezes fazemos voluntariado”.
- Falta de valorização da produção científica dos professores, falta de estímulo à pesquisa.
- Falta de reconhecimento.
- Incertezas em relação ao futuro em virtude de mudanças constantes nos rumos da instituição.
- Falta de integração entre diversas disciplinas.
- Reuniões pedagógicas com muita informação e pouca formação.
- Falta de feedback adequado das Avaliações Institucionais.

l) Espaço para professores: Que contribuições adicionais você acrescentaria para que a UNICA possa ter excelência no desempenho docente?

- Esforço institucional sistemático para integração entre disciplinas.
- Melhoria do apoio psico-pedagógico aos alunos: “esforço institucional para motivação dos alunos, pois estes estão solitários, desmotivados, sem perspectivas, objetivos e metas”.
- Capacitação de professores em metodologia de ensino.
- Criação de espaços para mostrar produção científica dos docentes.
- Política de apoio institucional para melhoria do desempenho docente a partir das Avaliações Institucionais.

m) Validação no grupo: Fulano, de tudo o que foi dito, o que ficou para o grupo?

Os docentes elogiaram a iniciativa do grupo de foco, sugeriram a realização do evento com todos os demais professores e solicitaram sua prática de maneira mais freqüente.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO JUNTO AOS ALUNOS

Prezado(a) Aluno(a),

Estamos realizando uma pesquisa junto aos alunos formandos da UNICA, com a finalidade de identificar aspectos considerados importantes para a qualidade do nosso ensino-aprendizagem. Sua opinião é muito importante! Contamos com sua participação.

1. Entre os professores que você teve na UNICA, indique um que se destacou positivamente por seu desempenho docente:

2. Explique as razões pelas quais você identificou este professor:

3. Assinale apenas uma das características abaixo que melhor justifique a sua indicação:

- () Apresenta bom domínio do conteúdo.
- () Faz relação entre teoria e prática.
- () Utiliza variedade de métodos de ensino.
- () Adota sistema justo de avaliação.
- () Cultiva bom relacionamento com os alunos.
- () Possui senso de humor e a aula é prazerosa.
- () Planeja e organiza bem as suas aulas.
- () Outro.Qual? _____

4. Entre os professores que você teve na UNICA, indique um que você não recomendaria:

5. Explique as razões pelas quais você identificou este professor:

6. Assinale apenas uma das características abaixo que melhor justifique a sua indicação:

- () Fraco domínio do conteúdo.
- () Não faz relação entre teoria e prática.
- () Não utiliza variedade de métodos de ensino.
- () Adota sistema injusto de avaliação.
- () Não cultiva bom relacionamento com os alunos.
- () Não tem senso de humor e a aula é monótona.
- () Não planeja a aula e é desorganizado.
- () Outro. Qual? _____

Muito obrigado pela sua colaboração!

Em novembro de 2005 foi aplicado um questionário junto aos alunos formandos da UNICA. O questionário junto aos alunos teve como objetivo identificar o que é qualidade de ensino-aprendizagem na percepção do aluno da UNICA. Foi elaborado tomando-se como base a metodologia desenvolvida por Forston e Brown (1998) e aplicada em Instituições de Ensino Superior dos Estados Unidos. Para a identificação das categorias a serem utilizadas nas questões fechadas, foram utilizadas as informações coletadas nos grupos de foco com discentes e docentes. Os aspectos mais enfatizados durante os grupos de foco foram contemplados na elaboração destas questões. Como população da pesquisa foram selecionados os alunos matriculados nas duas últimas fases dos cursos de Administração e Tecnologia em Automação, constituindo um universo de 70 discentes. Responderam ao questionário 61 alunos (87,1%).

Na primeira parte da pesquisa, foi solicitado aos alunos que indicassem um professor da UNICA que se destacou positivamente por seu desempenho docente. Na seqüência, os alunos foram solicitados a explicarem as razões pelas quais este professor foi identificado. A categorização das respostas é apresentada na tabela 1, a qual revela que os quatro itens destacados pelos alunos foram: a) apresenta bom domínio de didática (mencionado por 65,6% dos alunos); b) apresenta bom domínio do conteúdo (50,8%); c) faz relação entre teoria e prática (37,7%) e d) cultiva bom relacionamento com os alunos (36,1%).

TABELA 1 - Categorias de respostas identificadas para professores que se destacaram positivamente

CATEGORIA	No. de Alunos	%
Apresenta bom domínio de didática.	40	65,6
Apresenta bom domínio do conteúdo.	31	50,8
Faz relação entre teoria e prática.	23	37,7
Cultiva bom relacionamento com os alunos.	22	36,1
Demonstra motivação e dedicação.	8	13,1
Planeja e organiza bem as aulas.	7	11,5
Consegue transmitir o conhecimento.	6	9,8
Possui senso de humor e a aula é prazerosa.	6	9,8
Adota sistema justo de avaliação.	4	6,5
Mantém um bom nível de exigência.	4	6,5
Utiliza variedade de métodos de ensino.	4	6,5
É pontual.	2	3,3
Incentiva a participação dos alunos.	2	3,3
Salienta a importância da disciplina.	2	3,3
É ético.	1	1,6
Possui domínio da turma.	1	1,6

Quando solicitados a apontarem apenas uma característica que justificasse a indicação do professor que se destacou positivamente, 85,2% dos alunos identificaram três categorias: a) apresenta bom domínio do conteúdo (41%); b) faz relação entre teoria e prática (31,1%) e c) planeja e organiza bem suas aulas (13,1%), conforme apresentado na tabela 2.

TABELA 2 - Razões apontadas para professores que se destacaram positivamente

CATEGORIA	No. de Alunos	%
Apresenta bom domínio do conteúdo.	25	41
Faz relação entre teoria e prática.	19	31,1
Planeja e organiza bem as aulas.	8	13,1
Possui senso de humor e a aula é prazerosa.	5	8,2
Cultiva bom relacionamento com os alunos.	2	3,3
Utiliza variedade de métodos de ensino.	2	3,3
Adota sistema justo de avaliação.	0	0

Na segunda parte da pesquisa, foi solicitado aos alunos que indicassem um professor da UNICA que se destacou negativamente por seu desempenho docente. Na seqüência, os alunos foram solicitados a explicarem as razões pelas quais este professor foi identificado. A categorização das respostas é apresentada na tabela 3, a qual revela que os quatro itens destacados pelos alunos foram: a) não tem domínio de didática (mencionado por 39,3% dos alunos); b) não cultiva bom relacionamento com os alunos (32,8%); c) fraco domínio do conteúdo (24,6%) d) não tem senso de humor e a aula é monótona (19,7%).

TABELA 3 - Categorias de respostas identificadas para professores que se destacaram negativamente

CATEGORIA	No. de Alunos	%
Não tem domínio de didática.	24	39,3
Não cultiva bom relacionamento com os alunos.	20	32,8
Fraco domínio do conteúdo.	15	24,6
Não tem senso de humor e a aula é monótona.	12	19,7
Não consegue transmitir o conhecimento.	11	18
Adota sistema injusto/inadequado de avaliação.	9	14,8
Não faz relação entre teoria e prática.	7	11,4
Não planeja a aula e é desorganizado.	7	11,5
Demonstra desmotivação.	6	9,8
Não tem domínio da turma.	4	6,6

Quando solicitados a apontarem apenas uma característica que justificasse a indicação do professor que se destacou negativamente, as três categorias que dominaram foram: a) fraco domínio do conteúdo (23,2%); b) não utiliza variedade de métodos de ensino (17,8%) e c) não tem senso de humor e a aula é monótona (14,3%), conforme apresentado na tabela 4.

TABELA 4 - Razões apontadas para professores que se destacaram negativamente

CATEGORIA	No. de Alunos	%
Fraco domínio do conteúdo.	13	23,2
Não utiliza variedade de métodos de ensino.	10	17,8
Não tem senso de humor e a aula é monótona.	8	14,3
Não planeja a aula e é desorganizado.	7	12,5
Não cultiva bom relacionamento com os alunos.	6	10,7
Não faz relação entre teoria e prática.	5	8,9
Não consegue transmitir o conhecimento.	4	7,1
Adota sistema injusto de avaliação.	3	5,4

Observa-se que, nas respostas espontâneas, três categorias são coincidentes tanto nos destaques positivos quanto negativos: “domínio de didática”, “relacionamento professor-aluno” e “domínio de conteúdo”. Na questão de assinalar, apenas uma categoria coincide: “domínio do conteúdo”.

Nos destaques positivos, a categoria “relação teoria e prática” aparece tanto nas respostas espontâneas quanto nas de assinalar. Esta categoria não aparece nos destaques negativos. Por outro lado, nos destaques negativos a categoria “não tem senso de humor e a aula é monótona” é mencionada tanto nas respostas espontâneas quanto nas de assinalar. Esta categoria não aparece nos destaques positivos.

Os dados obtidos permitem inferir que a qualidade do ensino-aprendizagem, na visão dos alunos da UNICA que estão concluindo seus cursos, está baseada em três pilares: domínio de conteúdo, domínio de didática e relação professor-aluno. Para que um professor seja um destaque positivo, ele precisa, além disto, demonstrar a relação teoria e prática em suas aulas. Já um professor que não tem senso de humor e cujas aulas são consideradas monótonas, destaca-se negativamente, na visão dos alunos.

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO JUNTO AOS PROFESSORES

Prezado(a) Professor(a),

Estamos realizando uma pesquisa junto aos professores da UNICA, com a finalidade de identificar aspectos gerenciais considerados importantes para a qualidade do nosso ensino-aprendizagem. Contamos com sua participação e solicitamos a entrega deste questionário preenchido até 28/10.

1. O que você entende por qualidade de ensino-aprendizagem?

2. Qual a influência dos seguintes fatores relacionados à Gestão de Pessoas na qualidade de ensino-aprendizagem:

FATORES	MUITA INFLUÊNCIA	MÉDIA INFLUÊNCIA	POUCA INFLUÊNCIA	NENHUMA INFLUÊNCIA
Processo de recrutamento e seleção de docentes.				
Nível de rotatividade de professores.				
Política de cargos e salários.				
Valor da remuneração.				
Reconhecimento pelo desenvolvimento do trabalho.				
Programa de comunicação interna reforçando os objetivos pretendidos na qualidade do ensino-aprendizagem.				
Treinamento e desenvolvimento de docentes.				
Grau de autonomia conferido aos docentes.				
Clima organizacional junto à equipe.				
Processo de acompanhamento e avaliação do desempenho.				

3. Como você avalia, na UNICA, as seguintes atividades relacionadas à Gestão de Pessoas:

FATORES	MUITO BOM	BOM	REGULAR	RUIM	MUITO RUIM
Processo de recrutamento e seleção de docentes.					
Nível de rotatividade de professores.					
Política de cargos e salários.					
Valor da remuneração.					
Reconhecimento pelo desenvolvimento do trabalho.					
Programa de comunicação interna reforçando os objetivos pretendidos na qualidade do ensino-aprendizagem.					
Treinamento e desenvolvimento de docentes.					
Grau de autonomia conferido aos docentes.					
Clima organizacional junto à equipe.					
Acompanhamento e avaliação do desempenho docente.					

4. Como professor da UNICA, qual sua auto-avaliação em relação aos seguintes aspectos:

ASPECTOS	MUITO ALTO(A)	ALTO(A)	REGULAR	BAIXO(A)	MUITO BAIXO(A)
Motivação.					
Competência (conhecimentos, habilidades e atitudes).					
Comprometimento com a qualidade de ensino-aprendizagem.					
Preferência dada à UNICA em relação a outras IES, no aceite de disciplinas e atividades de docência					
Intenção em permanecer na Instituição.					

5. Indique que aspectos da gestão do seu pessoal docente a UNICA deveria priorizar para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem:

Muito obrigado pela sua colaboração!

Em outubro de 2005 foi aplicado um questionário estruturado aos docentes da UNICA. O questionário junto aos professores teve como objetivos identificar o que é qualidade de ensino-aprendizagem na visão do docente, quais aspectos da Gestão de Pessoas impactam na qualidade do desempenho docente e qual o perfil dos docentes. Todo o corpo docente da UNICA na ativa, com exceção da pesquisadora, foi contemplado como população da pesquisa, constituindo um universo de 54 professores. Destes, 38 responderam ao questionário, numa representatividade de 70,37%.

Na primeira questão, os docentes foram solicitados a descrever o que entendem por qualidade de ensino-aprendizagem. A qualidade de ensino-aprendizagem, na concepção de 47,4% dos informantes, está relacionada à eficácia/efetividade do processo para alunos e professores. Como eficácia/efetividade do processo, os docentes mencionaram “sucesso do aluno no mercado”, “nível de aprendizagem alcançado”, “atendimento de expectativas”. Outros itens que refletem a percepção de mais de 10% dos professores da UNICA sobre qualidade de ensino-aprendizagem foram: domínio da prática pedagógica, mencionado por 23,7% dos informantes, processo de gestão institucional do ensino (21,1%), processo de construção do conhecimento (18,4%), perfil do professor (18,4%), perfil do aluno (15,8%), boa relação professor-aluno (13,2%) e políticas claras e eficazes de gestão do corpo docente (13,2%). A tabela 1 apresenta os dados obtidos na questão sobre qualidade de ensino-aprendizagem na visão do docente da UNICA.

TABELA 1 - Qualidade de ensino-aprendizagem na visão do docente da UNICA

CATEGORIA	Frequência	%
Eficácia/efetividade do processo para alunos e professores (sucesso do aluno no mercado / nível de aprendizagem alcançado / atendimento de expectativas)	18	47,4%
Domínio da prática pedagógica.	9	23,7%
Processo de gestão institucional do ensino.	8	21,1%
Processo de construção do conhecimento.	7	18,4%
Perfil do professor (motivação e competência)	7	18,4%
Perfil do aluno (motivação, comprometimento, experiência, orgulho da IES)	6	15,8%
Boa relação professor-aluno.	5	13,2%
Políticas claras e eficazes de gestão do corpo docente.	5	13,2%
Suporte adequado de infraestrutura.	3	7,9%
Crescimento intelectual, técnico, moral e emocional dos alunos.	3	7,9%
Interação professor-aluno-direção.	2	5,3%
Métodos de avaliação coerentes.	1	2,6%

Na segunda questão, os docentes deveriam apontar o grau de influência de diversos fatores relacionados à Gestão de Pessoas na qualidade de ensino-aprendizagem. Tratou-se de uma questão fechada, sendo que os graus foram escalonados em “muita influência”, “média influência”, “pouca influência” e “nenhuma influência”. A tabela 2 apresenta os percentuais obtidos em cada um dos fatores pesquisados.

TABELA 2 - Grau de influência da gestão de pessoas na qualidade do ensino-aprendizagem, na visão

do docente da UNICA

FATORES	Muita Influência	Média Influência	Pouca Influência	Nenhuma Influência	Não Resp.	Total
Processo de recrutamento e seleção de docentes.	86,8%	13,2%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Nível de rotatividade de professores.	60,5%	31,6%	5,3%	2,6%	0,0%	100,0%
Política de cargos e salários.	39,5%	52,6%	0,0%	5,3%	2,6%	100,0%
Valor da remuneração.	34,2%	60,5%	2,6%	0,0%	2,6%	100,0%
Reconhecimento pelo desenvolvimento do trabalho.	73,7%	21,1%	5,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Programa de comunicação interna reforçando os objetivos pretendidos na qualidade do ensino-aprendizagem.	52,6%	21,1%	23,7%	0,0%	2,6%	100,0%
Treinamento e desenvolvimento de docentes.	68,4%	31,6%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Grau de autonomia conferido aos docentes.	31,6%	55,3%	13,2%	0,0%	0,0%	100,0%
Clima organizacional junto à equipe.	50,0%	39,5%	10,5%	0,0%	0,0%	100,0%
Processo de acompanhamento e avaliação do desempenho.	39,5%	55,3%	5,3%	0,0%	0,0%	100,0%

No grau “muita influência” destacou-se o processo de recrutamento e seleção de docentes (apontado por 86,8% dos informantes), seguido do reconhecimento pelo desenvolvimento do trabalho (73,6%) e do treinamento e desenvolvimento de docentes (68,4%). Neste grau, o item menos apontado pelos professores foi a autonomia conferida (31,6%).

Destacaram-se no nível “média influência” o valor da remuneração (60,5%), o processo de acompanhamento e avaliação de desempenho (55,3%), o grau de autonomia (55,3%) e a política de cargos e salários (52,6%).

Os fatores mais apontados pelos docentes como de “pouca influência” foram o programa de comunicação interna (23,7%), o grau de autonomia (13,2%) e o clima organizacional (10,5%).

No grau “nenhuma influência”, apenas dois fatores foram evidenciados pelos docentes: política de cargos e salários (5,3%) e nível de rotatividade de professores (2,6%).

Para facilitar a análise da visão do docente da UNICA sobre a influência da Gestão de Pessoas na qualidade do ensino-aprendizagem, os dados obtidos foram transportados para uma escala de 4 a 1, sendo 4 correspondente a muita influência, 3 média influência, 2 pouca influência e 1 nenhuma influência. A pontuação média obtida foi de 3,4, o que significa que os docentes consideram que a Gestão de Pessoas possui entre média e muita influência na qualidade do ensino-aprendizagem. Na opinião dos informantes, o fator que mais influi é o recrutamento e seleção de professores (3,9), seguido por treinamento e desenvolvimento (3,7) e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido (3,7). Os fatores que menos influem, na percepção dos docentes, são: valor de remuneração (3,2), política de cargos e salários (3,2), comunicação interna (3,2) e grau de autonomia (3,2).

Na terceira questão, os docentes deveriam avaliar a gestão da UNICA em relação a cada um dos fatores apontados na pergunta anterior. Tratou-se também de uma questão fechada, sendo que os níveis foram escalonados em “muito bom”, “bom”, “regular”, “ruim” e “muito ruim”. A tabela 3 apresenta os percentuais obtidos em cada um dos fatores pesquisados.

Destacaram-se como “muito bons” os seguintes itens: clima organizacional (23,7% dos informantes), grau de autonomia (21,1%) e programa de comunicação interna (13,2%).

Os fatores mais apontados como “bons” foram: processo de recrutamento e seleção (60,5%) e clima organizacional (55,3%).

Como “regulares”, mais incidiram os seguintes fatores: valor da remuneração (52,6%) e acompanhamento e avaliação do desempenho (50%).

No grau “ruim”, obtiveram maior incidência: treinamento e desenvolvimento de docentes (44,7%), política de cargos e salários (26,3%) e programa de comunicação interna (23,7%).

Como “muito ruins”, destacaram-se: política de cargos e salários (10,5%) e treinamento e desenvolvimento (7,9%).

TABELA 3 - Avaliação dos docentes sobre os fatores de gestão de pessoas na UNICA

FATORES	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Não Resp.	Total
Processo de recrutamento e seleção de docentes.	0,0%	60,5%	23,7%	7,9%	5,3%	2,6%	100,0%
Nível de rotatividade de professores.	5,3%	28,9%	44,7%	13,2%	2,6%	5,3%	100,0%
Política de cargos e salários.	2,6%	13,2%	44,7%	26,3%	10,5%	2,6%	100,0%
Valor da remuneração.	2,6%	34,2%	52,6%	10,5%	0,0%	0,0%	100,0%
Reconhecimento pelo desenvolvimento do trabalho.	7,9%	39,5%	39,5%	10,5%	2,6%	0,0%	100,0%
Programa de comunicação interna reforçando os objetivos pretendidos na qualidade do ensino-aprendizagem.	13,2%	28,9%	34,2%	23,7%	0,0%	0,0%	100,0%
Treinamento e desenvolvimento de docentes.	0,0%	18,4%	28,9%	44,7%	7,9%	0,0%	100,0%
Grau de autonomia conferido aos docentes.	21,1%	39,5%	39,5%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Clima organizacional junto à equipe.	23,7%	55,3%	13,2%	5,3%	2,6%	0,0%	100,0%
Acompanhamento e avaliação do desempenho docente.	10,5%	31,6%	50,0%	7,9%	0,0%	0,0%	100,0%

Para facilitar a análise da avaliação dos docentes sobre a Gestão de Pessoas na UNICA, os dados obtidos foram transportados para uma escala de 5 a 1, sendo 5 correspondente a muito bom, 4 bom, 3 regular, 2 ruim e 1 muito ruim. A pontuação média obtida foi de 3,3, o que significa que os docentes avaliaram a Gestão de Pessoas na UNICA entre média e boa. O fator mais bem avaliado foi o clima organizacional (3,9), seguido por grau de autonomia (3,8). Os fatores com as piores avaliações foram política de cargos e salários (2,6) e treinamento e desenvolvimento (2,6).

A quarta questão solicitava uma auto-avaliação dos docentes em relação à motivação, competência, comprometimento com a qualidade, preferência dada à UNICA e intenção de permanecer na instituição. Tratou-se de uma questão fechada, na qual cada item poderia ser avaliado em “muito alto”, “alto”, “regular”, “baixo”, “muito baixo”. A tabela 4 apresenta os percentuais obtidos em cada um dos aspectos de auto-avaliação pesquisados.

Destacaram-se como “muito altos” os seguintes itens: intenção em permanecer na instituição (57,9% dos informantes) e preferência dada à UNICA (55,3%).

Os aspectos mais apontados no grau “alto” foram: competência (68,4%) e comprometimento com a qualidade do ensino-aprendizagem (52,6%).

A motivação (31,6%) foi o item que se destacou como “regular”.

No grau “baixo”, foram apontados apenas a motivação (2,6%) e a preferência dada à UNICA (2,6%).

Nenhum item foi classificado no grau “muito baixo”.

TABELA 4 - Auto-avaliação dos docentes da UNICA

ASPECTOS	Muito Alto	Alto	Regular	Baixo	Muito Baixo	Não Resp.	Total
Motivação.	21,1%	44,7%	31,6%	2,6%	0,0%	0,0%	100%
Competência (conhecimentos, habilidades e atitudes).	18,4%	68,4%	13,2%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
Comprometimento com a qualidade de ensino-aprendizagem.	36,8%	52,6%	10,5%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
Preferência dada à UNICA em relação a outras IES, no aceite de disciplinas e atividades de docência.	55,3%	34,2%	5,3%	2,6%	0,0%	2,6%	100%
Intenção em permanecer na Instituição.	57,9%	34,2%	5,3%	0,0%	0,0%	2,6%	100%

Para facilitar a análise sobre a auto-avaliação dos docentes da UNICA, os dados obtidos foram transportados para uma escala de 5 a 1, sendo 5 correspondente a muito alto, 4 alto, 3 regular, 2 baixo e 1 muito baixo, conforme ilustra a figura 29. A pontuação média obtida na auto-avaliação foi de 4,2. O fator que mais se destacou na auto-avaliação dos docentes foi a intenção em permanecer na UNICA (4,4), seguido de preferência dada à instituição (4,3) e comprometimento com a qualidade do ensino-aprendizagem (4,3). A competência recebeu uma avaliação de 4,1 e a motivação recebeu a menor pontuação (3,8).

Na quinta questão, os docentes foram solicitados a indicar que aspectos da gestão de seu pessoal a UNICA deveria priorizar para melhoria do processo de ensino-aprendizagem. O treinamento e desenvolvimento de professores apareceu como item prioritário, sendo apontado por 44,7% dos informantes. Outros itens considerados prioritários na percepção de mais de 10% dos professores da UNICA são: política de cargos e salários, mencionada por 21,1% dos informantes, reconhecimento (13,2%), comunicação interna (13,2%), clima organizacional (10,5%), incentivo à pesquisa e extensão (10,5%) e acompanhamento e avaliação de desempenho (10,5%).

Os dados obtidos permitem identificar que, na visão do docente da UNICA, a qualidade no ensino-aprendizagem é medida essencialmente pelos resultados do processo, ou seja, pela eficácia/efetividade do processo para alunos e professores.

Em relação aos aspectos da Gestão de Pessoas que impactam na qualidade do desempenho docente, os professores identificam como mais influentes os processos de recrutamento/seleção e treinamento/desenvolvimento, além do reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. Apontam como pontos mais positivos na UNICA o clima organizacional junto à equipe e o grau de autonomia conferido. Os destaques negativos, na visão dos docentes, são a política de cargos e salários e o processo de treinamento/desenvolvimento.

Quanto ao perfil dos professores, percebe-se que estes demonstram bastante interesse em permanecer na instituição e dão preferência à UNICA em relação a outras IES no aceite de disciplinas e atividades de docência. Além disso, consideram-se competentes e comprometidos com a qualidade do ensino-aprendizagem, solicitando, porém, maior investimento em sua capacitação. A motivação, apesar de ter obtido a menor pontuação, é considerada alta. Deve, porém, merecer especial atenção por parte dos dirigentes da UNICA, especialmente no que diz respeito ao reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e à política de cargos e salários.

ANEXOS

ANEXO A – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Um dos indicadores corporativos do Sistema de Gestão da Qualidade da UNICA é a satisfação dos colaboradores que teve para 2004 uma meta igual ou superior a 80% de satisfação do quadro de colaboradores.

Este relatório apresenta o resultado da primeira edição realizada em dezembro de 2004.

Todos os colaboradores foram convidados sendo que a participação atingiu 18 funcionários (100% do total) e 40 docentes (75,3% do total).

Este levantamento dos dados constituiu na avaliação por parte dos colaboradores de 42 questões que receberam uma pontuação entre 10 (melhor conceito) até 1 (pior conceito). Estas questões compõem 12 blocos temáticos.

A - Relacionamento/Espírito de Grupo

B - Confiança na Sociesc

C - Valorização/Reconhecimento

D - Remuneração/Benefícios

E - Imagem da Sociesc

F - Qualidade dos Serviços

G - Satisfação no Trabalho

H - Ambiente/Instalações

I - Organização do Trabalho

J - Participação

K - Gestão de Recursos Humanos

L - Bem Estar Pessoal

Os blocos resumem grupos de questões que são apresentadas a seguir na seqüência utilizada na aplicação da pesquisa aos professores. É também apresentado o gráfico ilustrativo dos resultados junto ao corpo docente.

Questionário de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores - Professores

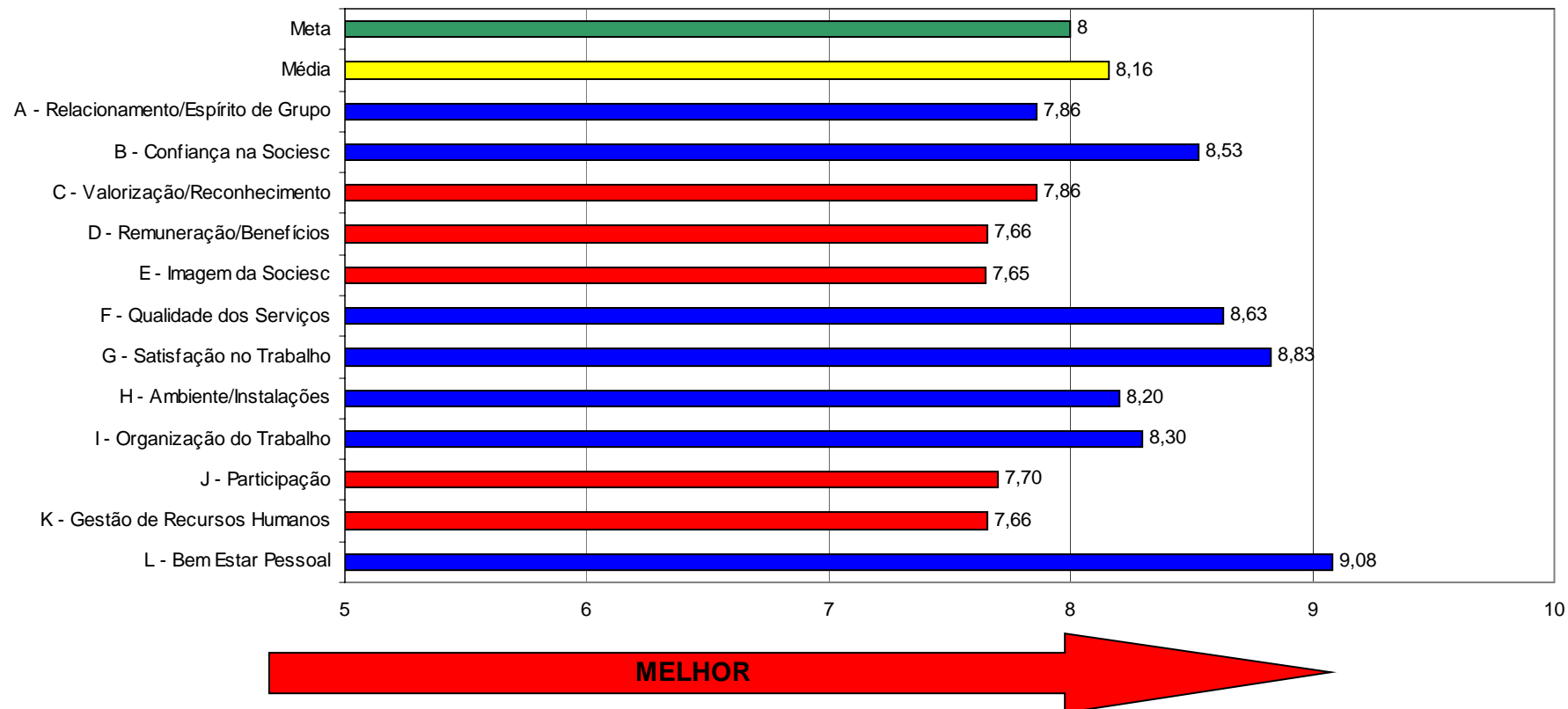
	Questões	Nº respostas	Médias
1	A imagem que professores e funcionários fazem da UNICATUPY	36	7,97
2	O relacionamento entre as pessoas da equipe.	39	8,87
3	A forma participativa pelas quais as decisões são tomadas na sua área de trabalho	40	7,75
4	A confiança que você tem na Direção Geral da UNICATUPY	39	8,78
5	O seu conhecimento sobre as objetivos, a filosofia de trabalho, as ações e os seus resultados na Instituição	40	8,33
6	O respeito que há entre as pessoas na sua área de trabalho	40	8,80
7	As mudanças que vê ocorrendo na UNICATUPY, em termos de reestruturação, crescimento e novas atividades	40	8,54
8	A confiança que você tem na Coordenação a que está ligado	38	8,82
9	Os benefícios oferecidos pela UNICATUPY, comparados aos de outras empresas que você conhece	37	7,70
10	O seu conhecimento sobre a política salarial da UNICATUPY e seus critérios	37	6,41
11	O seu sentimento quanto ao seu futuro pessoal, considerando seus amigos, suas realizações e aquisições pessoais	38	8,63
12	A atuação do seu líder imediato no dia-a-dia, a confiança que este lhe inspira, e o sentimento de grupo que ele consegue manter	36	8,33
13	O investimento que a instituição faz no ser humano	36	7,17
14	O espírito do grupo, a ajuda ao companheiro e a troca de experiências dentro da sua área de trabalho	38	7,83
15	A imagem da UNICATUPY perante seus clientes	38	7,09
16	A valorização ao seu bem estar como pessoa e a preocupação do seu superior imediato à sua saúde física e emocional	35	7,64
17	O seu orgulho em fazer parte do quadro de colaboradores da UNICATUPY	40	8,95
18	A forma como está sua vida familiar	39	9,44

19	A opinião dos seus colegas sobre a qualidade do trabalho que você realiza	31	8,56
20	O grau de qualidade dos produtos e serviços realizados por todo seu setor	37	8,16
21	A valorização profissional que seu superior lhe atribui. O incentivo ao crescimento dentro da Instituição, através de treinamentos, aprendizagem, novas tarefas, promoções	34	7,60
22	A sua preocupação e contribuição na busca contínua da qualidade na UNICATUPY	40	9,13
23	A sensação que você tem ao sair de casa e vir para o trabalho	39	8,90
24	O seu salário com relação ao que o mercado está praticando	38	8,87
25	Especificamente a qualidade do seu trabalho	39	8,67
26	O nível de satisfação que você sente na UNICATUPY, comparado à atividade que você realizava anteriormente	37	8,70
27	O seu local de trabalho, as instalações físicas, levando em conta a luminosidade, ruídos, limpeza, ventilação	40	8,43
28	O seu estado emocional, a forma como você se sente	40	9,23
29	Os equipamentos que você utiliza para realizar suas atividades	40	7,98
30	A forma pela qual seu trabalho é planejado	40	8,88
31	A interação entre os colegas fora do horário de trabalho, através de atividades recreativas, jogos, etc	38	6,13
32	A sua disposição para expressar idéias inovadoras, levando em conta outras idéias que você tenha dado no passado	40	8,38
33	A visão dos colaboradores do seu setor quanto às metas e fatores da qualidade esperados pela instituição	31	7,87
34	A mobilização/participação das pessoas para eventos festivos	37	7,03
35	A consideração que é dada às opiniões dos colaboradores na realização dos planejamentos na UNICATUPY	35	7,59
36	A gestão de pessoas dentro da UNICATUPY	34	7,60
37	A comunicação na Instituição	40	7,49

38	A sua saúde física. Como está se sentindo.	40	9,21
39	A confiança que você tem na Direção de Ensino Superior e Pós-Graduação	36	8,39
40	O seu futuro profissional, levando em conta conhecimentos adquiridos, perspectivas de crescimento, realização no seu trabalho	39	8,78
41	A política e as diretrizes da gestão de recursos humanos na UNICATUPY	35	7,71
42	O entrosamento na UNICATUPY, considerando que ele é um todo e que depende da integração e bom funcionamento das áreas	39	7,69



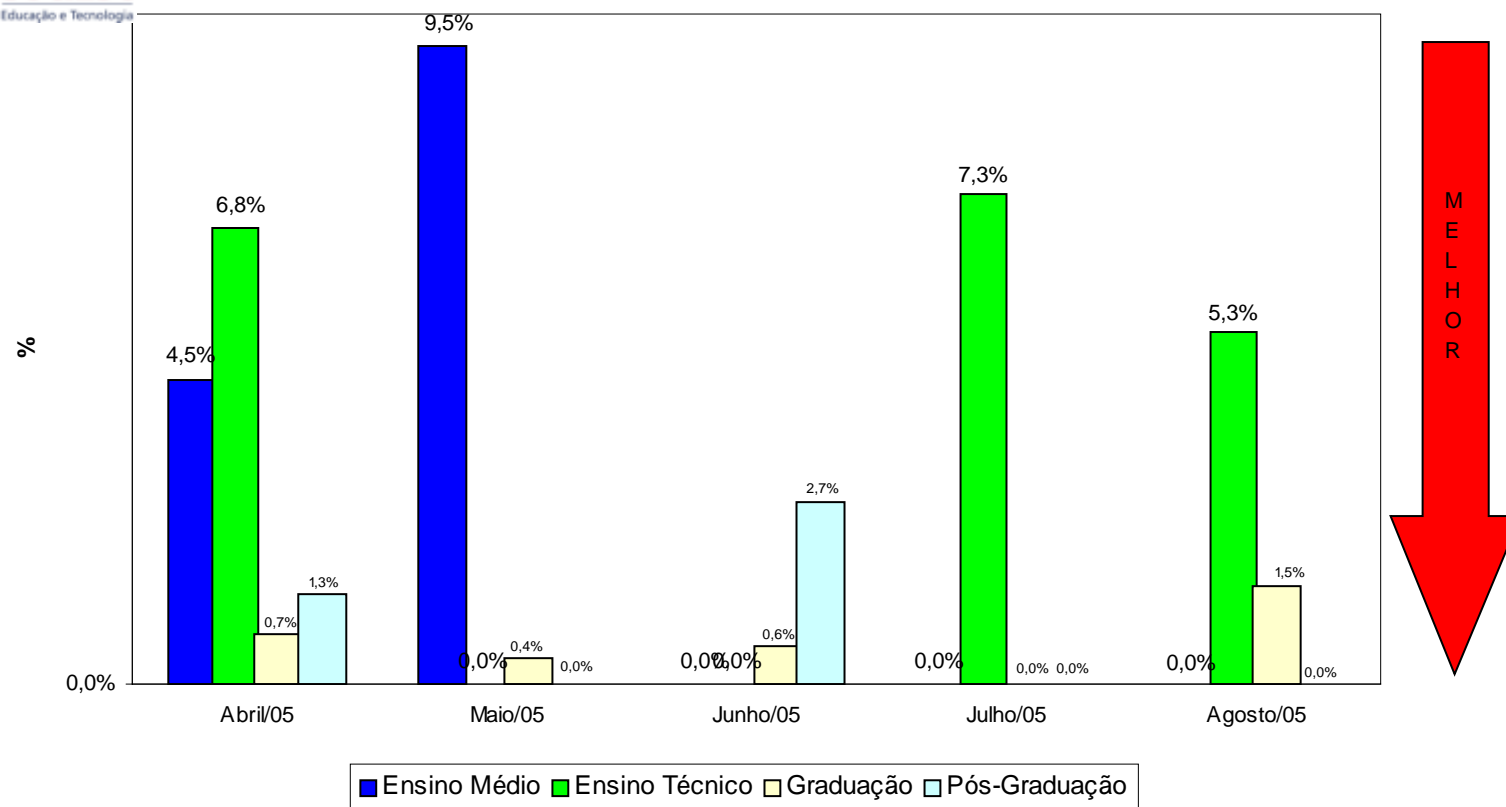
PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE COLABORADORES



ANEXO B – AVALIAÇÕES INSTITUCIONAIS

ANEXO C – ÍNDICES DE EVASÃO DE ALUNOS SOCIESC

EVASÃO ACUMULADA - EM / ETT / GRAD / PÓS



Mês (Tudo) Curso (Tudo)

CONTROLE DE EVASÃO DOS ALUNOS DO IST - GRADUAÇÃO - AGOSTO / 2005

Alunos Matriculados: 2463

Meta: < 10%

Taxa de Evasão: 3,7 %

