



Estudante Não é Cliente: é Parceiro

Autores: José Nilson Reinert
Clio Reinert

Resumo

Este trabalho tem como objetivo verificar qual a percepção dos gestores das Escolas de Administração do Sistema ACAFE (Associação Catarinense de Fundações Educacionais) do Estado de Santa Catarina quanto a seus estudantes: se como parceiros ou clientes. Foi realizada uma análise do conteúdo da dissertação de mestrado de Mehran Ramezani, defendida no ano de 2003, onde foram tomadas as respostas dadas pelos gestores dos cursos de administração do Sistema ACAFE como fonte de informação para os interesses do presente trabalho.

Introdução

A educação é hoje o setor que mais cresce no Brasil e no mundo. Considerada por muitos como 'sociedade do conhecimento', a educação se constitui num processo que não tem fim; as pessoas precisam estar cada vez mais em constante aprimoramento. Essa necessidade de ensino e aprendizagem está abrindo uma fronteira de negócios de grandes dimensões, dando origem às mais diversas oportunidades.

Os meios alternativos de educação, cursos via meio eletrônico ou à distância, seminários de finais de semana, aulas nas universidades, no ambiente de trabalho, em casa ou em salas especiais, fazem com que as pessoas invistam tempo e dinheiro acreditando em melhores oportunidades.

O crescimento educacional está acontecendo nos ensinos: fundamental, médio e superior. Porém, é neste último que o ensino particular brasileiro está ganhando um espaço considerável: o crescimento, quanto ao número de instituições privadas, foi recorde, nascendo quase um estabelecimento particular a cada dia. De acordo com o MEC (CONSTANTINO; GÓIS, 2003a), de outubro de 2001 até julho de 2003, essas instituições cresceram 45%, sendo que 544 foram autorizadas a funcionar.

Segundo dados da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior - ABMES (2001), em 1999, das 1.097 instituições, 905 (82,50%) eram privadas; em 2001, das 1.391 instituições, 1.208 (86,84%) eram privadas; e, em julho de 2003, das 1.960 instituições existentes, chega-se ao total de 1.752 privadas (89,4%). O número de cursos também é crescente a cada ano. Em 1999, eram oferecidos 8.878 cursos; em 2000, 10.585, um crescimento de 19,23%; e, em 2001, eram oferecidos 12.155 cursos, um crescimento de 14,83% em relação ao ano anterior. Quanto aos estudantes de graduação, dos 3 milhões matriculados em 2001, 69% estavam em escolas particulares.

O número de instituições públicas também aumentou, porém de forma mais tímida quando comparado aos números das instituições privadas. Segundo o MEC, em 2001 eram registradas 183 instituições públicas e em 2003 esse número passou para 208, um aumento de 13,66%, ou seja, a cada 25 dias foi criada uma instituição.

Apesar dos números, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), do IBGE, apenas 9% dos jovens entre 18 e 24 anos estavam matriculados em um curso superior em 2001. Para cumprir a meta estipulada no Plano Nacional de Educação



(PNE), que é ter 30% dos jovens dessa faixa etária nas universidades até 2010, seria necessário triplicar o tamanho do ensino superior, no mínimo.

O setor empresarial está investindo fortemente nesse amplo espaço não coberto pelo setor público. Em diversas cidades do País as IES estão em constante disputa por alunos, através de um trabalho de marketing muitas vezes agressivo. Comerciais de TV, *outdoors*, eventos esportivos, campeonatos, marcas nas camisas de jogadores, cursos de especializações que recebem o nome de MBAs e outros tipos de apelo estão sendo utilizados para conquistar mais e mais *clientes*. O marketing é trabalhado de forma excepcional, porém, o foco educacional pode, em alguns casos, estar sendo esquecido. A qualidade no ensino superior pode estar sofrendo modificações, não por causa da expansão ou da forte concorrência, mas pelo modo como o estudante possa estar sendo percebido dentro e fora dessas instituições.

Com o setor educacional em expansão e as projeções futuras totalmente favoráveis, muitas das IES estão considerando seus acadêmicos como *clientes*. Provavelmente, essa percepção é reforçada com os cursos pagos, onde as preocupações com a pesquisa e com a formação profissional e humana, em alguns casos, podem não estar sendo o foco principal. Infelizmente, torna-se cada vez mais comum escutar, nesse meio, pessoas denominando aqueles que deveriam ser considerados parceiros como *clientes*, ou seja, simples compradores de uma mercadoria.

Objetivo e Metodologia

O objetivo deste trabalho é verificar qual a percepção dos gestores das Escolas de Administração do Sistema ACAFE do Estado de Santa Catarina quanto a seus estudantes: se como parceiros ou clientes. Será realizada uma análise do conteúdo da dissertação de mestrado de Ramezanali, defendida no ano de 2003, onde serão tomadas as respostas dadas pelos gestores dos cursos de administração do Sistema ACAFE como fonte de informação para os interesses do presente trabalho.

Operacionalização dos principais termos utilizados neste trabalho

Neste trabalho, a palavra *estudante* será sempre associada a *parceiro* e a palavra *aluno* a *cliente*. Isso porque a palavra *estudante* já tem, por si só, uma conotação mais inclusiva e participativa, na medida em que estudar demanda a aplicação da própria inteligência para aprender e apreender, sozinho ou com a ajuda de outrem. A palavra *aluno*, por outro lado, derivada da palavra latina *alumno*, significa, na sua essência alguém desprovido de luz. Em certo momento histórico chegou a significar criança que era dada para outro criar. Portanto, esta palavra já inclui uma conotação de dependência.

A parceria pressupõe envolvimento, interação e confiança. Para que a mesma seja estabelecida, os envolvidos devem se comportar como sócios, privilegiando tanto os interesses da instituição quanto dos indivíduos.

Para Vavra (1993) os clientes não esperam nada mais do que cortesia e assistência. Eles precisam ser retidos através de uma série de atividades e esforços que o mantenham satisfeitos antes, durante e após a aquisição de um determinado produto e/ou serviço. Quem oferece, o produto e/ou o serviço, precisa fazer todo o possível para aumentar a probabilidade dos clientes se tornarem fiéis e, sempre que possível, que estes adquiram outros produtos ou serviços do mesmo ofertante. Os clientes devem se sentir constantemente cuidados. A organização tem que, freqüentemente, utilizar técnicas que sejam projetadas de forma ideal para mantê-los e conquistá-los. Com isso, pode-se concluir que o cliente não é considerado como integrante da organização, ele é comprador, usuário e, em alguns casos, beneficiário.



Referências teóricas do trabalho

Este capítulo discorrerá sobre os conceitos de parceiro e cliente apoiados em alguns autores conhecidos na área de administração. Não houve nenhum critério específico para a escolha dos mesmos. O que prevaleceu foi a facilidade de acesso dos autores deste trabalho aos nomes citados.

Em uma instituição de ensino, os diretores precisam adotar uma política institucional que vise o benefício de toda a sociedade; todos devem produzir, realizando trabalhos de aprendizado, no qual se sintam automotivados a ensinar e a aprender, com responsabilidade para consigo e para com os outros. O aprendizado só se consolidará se o indivíduo ver algo de interessante no ambiente, sendo a percepção o sentido que dará início a esse processo, por isso a importância da automotivação. (GEUS, 1998).

O estudante deve ter consciência de que a instituição, da qual faz parte, é o referencial que o acompanhará durante toda sua vida e que, quanto mais reconhecida ela for, mais reconhecidos serão aqueles que nela estão ou já estiveram. Essa percepção fará com que o estudante também se sinta responsável pela instituição e, conseqüentemente, produza de forma mais intensiva junto aos outros participantes, contribuindo, cada vez mais, para o reconhecimento da mesma. Quando um estudante é considerado um produto ou um cliente, os benefícios são menores e menos intensos, tanto para a instituição quanto para ele mesmo, pois é menor o trabalho em equipe e, conseqüentemente, as trocas de informações.

A educação é mais ou menos fortalecida dependendo do número de parceiros. Quanto maior o número de parcerias, mais forte é a educação e vice-versa. Por essa razão, as parcerias deveriam estar intensamente presentes em todas as instituições de ensino. No entanto, o que se pode observar, em muitos casos, é uma forte disputa entre as partes, infelizmente. É normal que testes e provas finais, por exemplo, contemplem o trabalho individual e não a participação coletiva. Esse egoísmo institucionalizado começa desde muito cedo e parece ficar mais evidente na medida em que se avança, ou seja, em cada um dos níveis educacionais.

A preocupação na busca por melhores resultados no processo de aprendizagem levou Geus (1998, p.53) a defesa da idéia de que “brincar é aprender”. O autor considera o brinquedo como uma representação do mundo real, tendo a brincadeira um experimento representativo da realidade. Com o brinquedo, o indivíduo pode experimentar sem se preocupar com as conseqüências que essas experimentações possam trazer, assim como as crianças, que aprendem quando estão brincando e, com isso, adquirem conhecimento e se desenvolvem para o mundo real. O autor defende a brincadeira como uma alavanca para a aquisição de conhecimento entre indivíduos e grupos. Neste caso, não há perdedores, somente vencedores.

Nas instituições de ensino, a brincadeira deveria ser considerada uma forma de aprendizado, talvez a melhor delas, cita o autor. As pessoas poderiam utilizar muitos tipos de recursos para se desenvolverem, sem medo de errar. O estudante participaria efetivamente do processo de aprendizado, trabalhando em grupo e aprendendo a compartilhar informações e conhecimentos. Geus (1998, p.55) alega que nas instituições tradicionais o aprendizado se caracteriza pelo “estilo Rambo de gestão” acarretando em muitos casos de insucesso, pois o indivíduo aprende a tomar decisões do “tipo heróico”.

Nos aprendizados *por assimilação* e *por acomodação*, citados por Jean Piaget (apud Geus, 1998, p.48), também se pode observar as diferentes formas de ver os estudantes. O autor considera que, no primeiro tipo, são utilizadas informações passadas ou futuras para encaixar uma nova informação. É o aprendizado das tradicionais salas de aula ou palestras, que consideram suficientes os livros escolares convencionais e as próprias palestras. A única



tarefa do indivíduo é absorver informações. Por isso, se considera o aluno, neste caso, aquele que é tido como *cliente*. Por outro lado, o mesmo pode ser considerado parceiro e colaborador no aprendizado *por acomodação*, quando, segundo o autor, o indivíduo passa por uma mudança estrutural interna nas suas crenças, idéias e atitudes. Esse tipo de aprendizado é fundado em experiências profundas, nas quais o indivíduo participa plenamente, se adaptando às mudanças do mundo.

Geus (1998, p.48), ao se referir a Piaget, alega que o aprendizado está relacionado com tomadas de decisões. Com isso, julga-se apropriado vinculá-lo ao trabalho em grupo, pois se vive numa sociedade onde as pessoas se tornam, a cada dia, mais interdependentes. As decisões estão, cada vez mais, sendo tomadas em conjunto, onde a parceria e a colaboração são ações em destaque. Por essa razão, a importância do trabalho em equipe, da parceria e da colaboração serem exercitadas desde a infância, como defende Handy (1999).

No aprendizado 'por assimilação', citado anteriormente, não existe trabalho em equipe, parceria e/ou colaboração, acarretando algumas desvantagens. Geus (1998) cita, pelo menos, quatro delas: a lentidão – sem a ajuda de outras pessoas o processo se torna mais lento, o que é perigoso nos dias de hoje, pois novas informações e mudanças ocorrem a todo instante; o leque restrito de opções - diferentes opções, que poderiam ser exploradas, são deixadas de lado; o medo - sozinho tem-se maior receio em experimentar o novo, isso faz com que se repitam fórmulas utilizadas no passado para minimizar riscos; e a falta de experimentação - consequência do medo.

Pior do que ser visto como *cliente*, certamente, é ser visto como *produto*, sendo recebido na Instituição de Ensino como matéria-prima, sendo processado e jogado no mercado após um certo período, como um produto final. *Produto* e *cliente* são denominações comuns, apesar de, muitas vezes, de forma indireta e/ou impensada. Para efeitos de ilustração, descreve-se a seguinte situação, citada por Charles Handy, um filósofo de administração:

Em visita a uma série de escolas, há alguns anos, eu muitas vezes começava por perguntar quantas pessoas trabalhavam lá. Sempre recebi dez e seus múltiplos como resposta – dez, talvez 20 ou 70, quando a escola era grande. Os professores sempre deixavam de fora os alunos. Estes, eu percebi, não eram vistos como trabalhadores, mas como produtos dessas fábricas de seres humanos, recebidos como matéria-prima, processados, inspecionados e classificados antes de ser colocados no mercado (HANDY, 1999, p. 189).

O autor alega poder parecer inadequado tratar o estudante como um trabalhador, mas que as responsabilidades, tanto deles, quanto dos professores, seriam maiores caso esse tratamento fosse adotado. Ele cita que, se os estudantes fossem tratados como trabalhadores desde crianças, aprenderiam, desde então, que a responsabilidade e a prestação de contas fazem parte do dia-a-dia. O trabalho seria organizado em torno de tarefas a serem cumpridas e os professores seriam consultores/gerentes seniores. Os estudantes aprenderiam que o trabalho em grupo se faz essencial e que o esforço tem de ser de todas as partes para que se consiga alcançar o sucesso, caso contrário todos seriam prejudicados e a meta não seria atingida. As competições que, conseqüentemente, existiriam entre os grupos, seriam vistas como oportunidades para melhorar as habilidades. Aprenderiam, também, que a coleta de informações é uma tarefa importante e que esta deveria ser difundida, principalmente, entre os integrantes do grupo. O estudante aprenderia, desde cedo, que ninguém é uma ilha e que a cooperação, em contra posição à competição, poderia ser um diferencial. Nesse caso, a instituição e o estudante trabalhariam em parceria.

A parceria seria vantajosa para todas as partes envolvidas. Handy (1999) afirma estarmos inevitavelmente interligados uns aos outros, mesmo quando pensamos não estarmos.



Quando se reporta ao conceito de *egoísmo adequado*, diz, ser essencial nos preocuparmos com nós mesmos, aprendermos a ter responsabilidade para conosco, mas também para com os outros.

Assim, para que as instituições de ensino possam ter maiores chances de êxito, todos deveriam ser percebidos como trabalhadores, sejam estes docentes, estudantes e/ou funcionários técnico-administrativos. A relação entre os mesmos deveria ser vista como uma relação de parceria, nunca de superioridade/inferioridade, onde o professor tem o estudante como seu dependente, produto ou cliente. Deveria ser estabelecido um caráter multilateral, onde todas as partes envolvidas reconhecessem os compromissos e responsabilidades inerentes aos seus respectivos papéis em relação à coletividade onde estão inseridos.

Para falar sobre a educação contemporânea, Edgar Morin (2000) contrapõe as expressões ‘cabeça bem-feita’ e ‘cabeça cheia’, baseando-se na frase citada pelo famoso filósofo francês Michael Montaigne, de que “mais vale uma cabeça bem-feita do que uma cabeça cheia”. Numa ‘cabeça bem-feita’ a curiosidade geralmente está presente, pois ela é estimulada pela dúvida. Morin (2000) cita a arte da argumentação e da discussão, que inclui o bom uso da lógica, da dedução e da indução, assim como a arte de transformar detalhes que parece ser insignificante, em indícios que permitam reconstruir uma história. Nesse tipo de educação, o “pensar bem” é sempre valorizado. Dessa forma, julga-se adequado relacionar a expressão ‘cabeça bem-feita’ àquele indivíduo visto como trabalhador, colaborador e parceiro num processo de ensino/aprendizagem. Por outro lado, a ‘cabeça cheia’ não apresenta a curiosidade como uma forma natural de estímulo, esta deve ser provocada se desejada; o saber, nesse tipo de educação, é acumulado, empilhado e desorganizado, ou seja, não dispõe de um princípio de seleção e organização que lhe dê sentido. É o que se considera acontecer quando o estudante é tido como cliente e/ou produto.

Considerar estudantes como parceiros/colaboradores, parece ser muito vantajoso para todos, embora, muitas vezes, isso, não aconteça. Normalmente, professores, coordenadores, dirigentes e, até mesmo, os próprios estudantes, não trabalham com este tipo de visão.

Para Freire (1999), o estudante pode receber dois tipos de educação: ‘bancária’ e ‘libertadora’. Quando o estudante recebe a educação ‘bancária’, não há a preocupação em construir algo, o trabalho em equipe e a parceria se mostram ausentes no seu dia-a-dia. O indivíduo é considerado uma coisa, um ‘cabeça vazia’. O professor, dotado de sabedoria, transfere gradativamente o conteúdo programado ao estudante. Neste caso, o importante é depositar informações, sem o envolvimento da reflexão crítica. É a educação a serviço de interesses dominantes, onde o educando é passivo e adaptado. É manipuladora e limitada, pois o conteúdo repassado é induzido, abstrato, impessoal e, ao invés de abrir, fecha as mentes das pessoas. Os professores que adotam esse tipo de educação são fortalecidos por ela, pois a mesma os fazem verdadeiros heróis, conhecedores supremos e únicos. Não se aprende a identificar problemas, desenvolver novas técnicas, ser crítico, mas sim a reproduzir e reaplicar as técnicas já existentes, sendo, portanto, o aluno, receptor da educação bancária e ficando mais próximo de um *cliente* do que de um *parceiro*.

Porém, na educação ‘libertadora’, o indivíduo é visto de forma diferente; é tido como um possível transformador do mundo - estudante. Tanto o professor quanto o estudante se colocam como sujeitos ativos num processo de ensino e de aprendizagem, ambos dotados de um espírito de curiosidade e pesquisa. A liberdade absoluta se faz presente nos debates, assim como a procura da verdade e a sabedoria, promovendo o avanço educacional. Os assuntos se tornam interessantes, iluminando a mente dos estudantes e também de seus mestres. Há flexibilidade, participação e trabalho em grupo. Pontos importantes são constantemente trabalhados, como a criatividade e a percepção. O estudante aprende a identificar e resolver problemas e desenvolver novas técnicas de análise e de crítica, pois o



pensamento não permanece fixo, como na educação bancária, mas em desenvolvimento, transformando-se constantemente. Nesta, o estudante é visto como parceiro, produzindo a serviço de todos e com todos os envolvidos no processo, contribuindo para o crescimento individual e coletivo.

Pode-se concluir que a conscientização, a articulação e a ação, três dimensões citadas por Peruzzo (1986, p.132), fazem parte da educação 'libertadora', ajudando, assim, na construção de um novo ser e de uma nova sociedade.

As instituições de ensino, públicas ou privadas, dependem de todas as pessoas envolvidas, direta ou indiretamente: diretores, professores, funcionários, estudantes e comunidade. Pinheiro e Motta (1995) destacam que, quando se estabelecem parcerias entre todos os membros de uma comunidade organizacional, as chances de sucesso serão maiores, quanto maior for a compreensão do significado da expressão 'parceria' e a fidelidade para com a mesma. O autor ressalta, ainda, que privilégios ostensivos a determinados grupos não devem ser incentivados ou, sequer, deveriam existir. Além disso, a estrutura oferecida pela instituição apresenta um papel primordial, pois a capacidade de resposta e a rapidez da mesma em relação às demandas existentes podem facilitar, ou não, o êxito da instituição e de seus participantes. Todos devem ter em mente, de forma bastante clara que, num trabalho em grupo, se uma pessoa ganha, todos ganham.

Quem é o *aluno cliente* e quem é o *estudante parceiro*

Abaixo, apresenta-se um resumo esquemático das palavras e frases julgadas mais importantes, dentre os autores mencionados, tomadas como base para ilustração das categorizações de *aluno cliente* e *estudante parceiro*:

Autores	Principais categorizações para aplicação quanto a:	
	Aluno Cliente ou Produto	Estudante Parceiro
Arie de Geus	condicionado pelo estilo heróico	brinca e aprende
Charles Handy	produto de fábrica	trabalhador do ensino
Domenico De Masi	privilegia verdades absolutas	privilegia o aproximativo
Paulo Freire	recebe educação bancária	recebe educação libertadora
Edgar Morin	tem a cabeça cheia	tem a cabeça bem feita
Jean Piaget	aprende por assimilação	aprende por acomodação

Quadro I: Categorizações para aplicação quanto a aluno cliente e estudante parceiro – Fonte: Elaborado pelos autores.

Em conclusão, pode-se dizer que o *aluno produto* é aquele que é recebido pela instituição como matéria-prima, tendo com a Instituição de Ensino pouco ou nenhum envolvimento, interação, confiança e cooperação, porque é condicionado a ter espírito individualista. Do ponto de vista institucional este indivíduo é processado, inspecionado, classificado e jogado no mercado como produto final. Como produto, é material em processamento. É um objeto dependente, sem qualquer participação ativa no processo de ensino/aprendizagem e, portanto, sem motivação e muito menos automotivação. Espera-se dele uma formação exclusivamente profissional: sua formação é ditada, prioritariamente, pelas necessidades de mercado.

O *aluno cliente*, por sua vez, além de ser visto sob muitos dos ângulos por intermédio dos quais é percebido o aluno produto, poderia ainda ser referenciado como aquele que é recebido pela Instituição como um comprador de um pacote fechado. Este aluno é apenas um consumidor de serviços desejados, dentre aqueles oferecidos, sem envolvimento com projetos



comuns. Como cliente ele está sempre do lado de fora de um grande balcão de atendimento e ele tem sempre razão. É importante que a Instituição crie neste personagem uma forte relação de dependência. Como ele não é sujeito de um processo, precisa ser sempre motivado pela Instituição, muitas vezes, por intermédio de recursos tecnológicos de última geração (que são sem dúvida importantes) e até com muita *graça*. Às necessidades do mercado soma-se à concorrência e, por essa razão, o aluno cliente deve ter uma formação individualista e competitiva para que seja um bom profissional.

O *estudante parceiro*, por sua vez, é aquele que aprende brincando, tamanho é o prazer que lhe proporciona o processo de ensino/aprendizagem; participa ativamente como um trabalhador neste processo, que privilegia mais a esfera subjetiva, estética, emotiva, especulativa, introspectiva, contemplativa e educativa; comporta-se em relação à escola como um sócio; privilegia tanto os interesses da Instituição quanto de todos os seus componentes, numa comunhão de espírito cooperativo; prioriza o aproximativo, o flexível, o imprevisto e o complexo, ao invés das verdades acabadas, exatas e absolutas; participa da educação libertadora e tem a *cabeça bem feita*, onde a curiosidade está presente, estimulada pela dúvida, com o desenvolvimento da arte da argumentação e da discussão, que inclui o bom uso da lógica, da dedução e da indução, assim como a arte de transformar detalhes que parecem ser insignificantes, em indícios que permitam reconstruir uma história e onde o *pensar bem* é sempre valorizado, na medida em que favorece a aptidão natural da mente, colocando e resolvendo problemas, estimulando o desenvolvimento e o pleno emprego da inteligência geral, através do exercício da dúvida, permitindo repensar o próprio pensamento; participa por aprendizado por acomodação, fundado em experiências profundas, com participação plena e num processo de permanente adaptação às mudanças do mundo.

Wolff (1993) diz que “o verdadeiro sucesso educacional é difícil de ser julgado e impossível de ser medido”. Ele também cita que professores honestos, brilhantes e dedicados, independente do assunto que estão abordando, sempre irão provocar interesse e aplicação por parte de seus parceiros. Porém, para serem libertadores, além de honestos, brilhantes e dedicados, acrescente-se: provocadores, transformadores e flexíveis. A aplicação deste tipo de educação poderia facilitar o julgamento de um processo educacional, proporcionar grandes transformações nos indivíduos e, conseqüentemente, em toda a sociedade.

A pesquisa de Mehran Ramezani (2003)

A pesquisa de campo, elaborada por Ramezani (2003) foi efetuada em IES integrantes do sistema ACAFE (Associação Catarinense de Fundações Educacionais).

O sistema ACAFE é formado por IES sem fins lucrativos. Dentre as quinze Instituições que integram esse sistema, quatorze foram questionadas pelo autor. Os respondentes, segundo Ramezani (2003), eram, até então, responsáveis pela área de Recursos Humanos ou de Marketing; e, no momento da pesquisa, representaram a instituição na qual estavam inseridos.

Quanto ao perfil dos respondentes, 43% são bacharéis em administração e 57% tem formação em outros cursos; 21% vinham da área de marketing e 79% de recursos humanos. Em números absolutos, participaram da pesquisa um doutor, seis mestres, quatro especialistas e três graduados.

O trabalho de Ramezani (2003) objetivou estudar o marketing interno em IES. Dentre outros, foram identificados o conhecimento do tema pelos pesquisados e como as IES adotam o mesmo. Evidentemente, as perguntas de pesquisa foram direcionadas a tais propósitos. As respostas coletadas, no entanto, na visão dos autores, acabaram por mostrar o



modo como as instituições percebem e consideram seus acadêmicos, se como *alunos - clientes* ou *estudantes - parceiros*.

Segundo Ramezanali (2003, p.73), os respondentes abordaram suas justificativas com ênfase em: “desenvolvimento de administração de talentos, comprometimento dos funcionários com os objetivos da instituição, união interna, valorização do indivíduo, motivação e iniciativa dos mesmos”.

O autor constata, em sua pesquisa, que 36,4% dos respondentes consideram o marketing interno como sendo estimulador do trabalho em equipe e ainda que, dos respondentes, 41,6% entendem que marketing interno compõe-se de:

ações direcionadas aos funcionários de uma entidade e que objetivam direta ou indiretamente a propagação de uma sensação de orgulho e satisfação em se trabalhar naquela entidade, e atender adequadamente o pessoal interno para que esse atenda corretamente o cliente (Ramezanali, 2003, p.78).

O autor constata, ainda, que 45,5% dos respondentes entendem que o marketing interno inclui “ações para divulgar a Instituição para seus empregados, gerando motivação, interesse e comprometimento, ou seja, uma forma de criar o sentimento de *estar fazendo parte*”. Acreditam que este processo cria uma comunicação aberta, facilitando a divulgação de metas e objetivos da organização para com os seus funcionários.

Os demais respondentes julgam que o marketing interno inclui ações para satisfazer o pessoal interno, que segundo os mesmos são correspondentes a funcionários e corpo docente. Além disso, que a satisfação destes conquistará os alunos, designados, muitas vezes, explicitamente como clientes externos.

Ramezanali (2003) relata que os pesquisados consideram o marketing interno essencial para a implementação de uma comunicação eficaz e para a preparação dos funcionários para mudanças. O interesse e o envolvimento dos funcionários nos assuntos e na comunicação interna foram os únicos fatores considerados quando na possibilidade de aplicação desta ferramenta.

Enfatizando a preocupação para com funcionários e professores, destaca-se a seguinte citação:

os funcionários influenciam no atendimento e relacionamento para com os alunos-clientes (...) os professores buscam atender e responder às expectativas do mercado de trabalho na formação de profissionais aptos a exercerem suas funções nas organizações (RAMEZANALI, 2003, p.74).

Para ser coerente com seu trabalho, uma das conclusões finais do autor é que 20% dos respondentes acreditam que o marketing interno “promove a integração e cooperação dos funcionários e professores” (RAMEZANALI, 2003, p.74). Um dos pontos fortes, selecionado pelo autor, foi a ênfase dada à influência do marketing interno na integração e cooperação dos funcionários. Para eles, os principais objetivos do marketing interno são a questão do comprometimento dos funcionários com as finalidades da instituição e a obtenção de interação entre estes e os chamados clientes externos, ou seja, alunos potenciais.

A seguir estão colocadas, a título de ilustração, respostas de pessoas entrevistadas por Ramezanali (2003), para ilustrar o que se escreveu nesta parte do artigo:

- “O público interno, ou seja, o funcionário satisfeito é fundamental para a conquista e satisfação do cliente. Ele satisfeito rende e produz adequadamente”.



- “Como nas demais entidades, as IES possuem empregados, prestam serviços e competem no mercado. Dessa maneira, a divulgação que visa atrair clientes faz-se necessária nessa dinâmica, e o marketing interno desempenha papel importante nesse processo”.
- “É possível a aplicação de marketing interno, com o fim de promover a integração e cooperação dos funcionários e professores. Os funcionários no atendimento e relacionamento com os alunos-clientes. Os professores, buscando atender e responder às expectativas do mercado de trabalho na formação de profissionais aptos a exercerem suas funções nas organizações”.
- “São todas as ações direcionadas aos funcionários de uma entidade e que objetivam direta ou indiretamente a propagação de uma sensação de orgulho e satisfação em se trabalhar naquela entidade”.
- “Marketing interno ou endomarketing são (sic) ações de marketing voltadas para o público interno da empresa (funcionários), com o objetivo de satisfazer seus clientes, oferecendo a qualidade esperada”.
- “Uma forma de divulgar adequadamente a Instituição para seus empregados gerando motivação, interesse e comprometimento. Uma forma de criar o sentimento de estar fazendo parte”.
- “Atender adequadamente ao pessoal interno para que este atende corretamente o cliente”.
- “Ações de marketing capazes de fortalecer a imagem de credibilidade e comprometimento em atender as necessidades específicas do seu público interno, envolvendo funcionários e professores na melhoria contínua dos serviços prestados aos acadêmicos”.
- “Fazer entender, para os funcionários, a importância da instituição e a missão, entre outros”.

Conclusões sobre os resultados do trabalho de Mehran Ramezani

O trabalho de Ramezani (2003) estava preocupado em estudar o endomarketing nas IES que constituem a ACADE. No entanto, acabou demonstrando ser uma rica fonte de informação sobre a percepção dos dirigentes dos cursos de administração em relação aos estudantes: como clientes ou como parceiros, demonstrando que a primeira percepção, à luz dos dados analisados, é hegemônica.

Ao analisar as conclusões de Ramezani (2003), referentes às respostas dos pesquisados, pode-se observar, de imediato, que os mesmos excluem totalmente do endomarketing uma parcela extremamente importante da organização: seu corpo discente. Todos os questionamentos foram respondidos considerando somente o corpo docente e demais funcionários. O acadêmico é percebido e tratado, na maior parte das vezes, como um cliente (esse termo é literal e ostensivamente usado em várias oportunidades), que deve ser satisfeito.

Quando se analisa o relato dos participantes, observa-se que a participação dos estudantes no processo de integração e cooperação é desconsiderada. Mais do que isso, sequer é cogitada de ser incluída. A preocupação quanto ao crescimento do potencial humano dos mesmos ou quanto à preparação para mudanças, não é citada *em nenhum momento*.

A muita importância que os pesquisados têm com os ‘funcionários’ e, ao mesmo tempo, a pouca ênfase dos mesmos com os estudantes, destaca-se no entendimento que eles apresentam sobre marketing interno nas IES.

Dessa forma, pode-se observar que o estudante é percebido como alguém do lado de fora do balcão, como cliente. A Instituição, por sua vez, através de seus funcionários e professores, faz todo o possível para satisfazê-lo.

Eles consideraram como aspectos extremamente importantes: desenvolvimento e manutenção de clima organizacional, crescimento de potencial humano, integração,



cooperação e satisfação, porém, sempre considerando funcionários e professores. Em nenhum momento os estudantes foram incluídos neste discurso.

Referências bibliográficas

Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior – ABMES. **Os Números do Ensino Superior no Brasil 2002 (ano base 2001)**. Disponível em:

<<http://www.abmes.org.br/publicacoes/numeros/numeros.htm>>. Acesso em: mar, 2004.

CONSTANTINO, L.; GÓIS, A. Número de faculdades privadas cresce 45%. **Folha Cotidiano**. São Paulo, C1 Educação, 3 ago. 2003a.

CONSTANTINO, Luciana; GÓIS, Antônio. Faculdades se adaptam a público de classe C. **Folha Cotidiano**. São Paulo, C3 Educação, 3 ago. 2003.

DE MASI, D. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 23 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GEUS, A. de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HANDY, C. **Além do capitalismo**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita: repensar e reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

PERUZZO, C. K. **Relações públicas no modo de produção capitalista**. 2 ed. São Paulo: Summus, 1986.

PINHEIRO, I. A.; MOTTA, P. C. D. Afinal, o que vem a ser parceria? Análise de algumas experiências aplicadas no Rio Grande do Sul a partir do TQC/JIT. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, 1995, v. 7, p. 119-134.

RAMEZANALI, M. **Endomarketing :aplicação de marketing interno nas instituições de ensino superior de Santa Catarina, Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2003.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

WOLFF, R. P. **O ideal da universidade**. São Paulo: UNESP, 1993.