

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
PROJETO MULTINSTITUCIONAL UNOESC/UNC/UNIPAC**

**OS FATORES DE QUALIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS POR
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNOESC DE JOAÇABA**

ARDINETE ROVER

FLORIANÓPOLIS

2000

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
PROJETO MULTINSTITUCIONAL UNOESC/UNC/UNIPLAC**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**OS FATORES DE QUALIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS POR
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNOESC DE JOAÇABA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito final à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Angelise Valladares Monteiro.

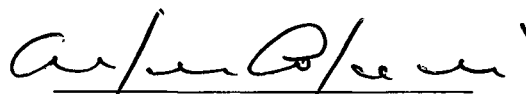
FLORIANÓPOLIS

2000

**OS FATORES DE QUALIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS POR
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNOESC DE JOAÇABA**

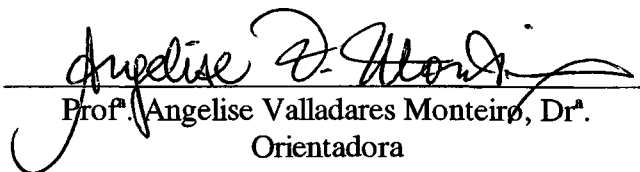
ARDINETE ROVER

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador

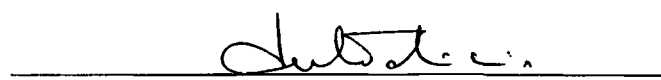
Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:



Prof.^a Angelise Valladares Monteiro, Dr.^a
Orientadora



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Membro



Prof.^a Zuleica Maria Patrício, Dr.^a
Membro

Dedico este trabalho a Franciele Zampirão (*in memoriam*). Linda flor do jardim da vida. Deus te chamou, durante a realização de meu mestrado, mas tu, mesmo muito jovem, deixaste plantada em nós uma semente de esperança e de força, através da pureza e da fé em Jesus Cristo que trazia no teu coração, teu exemplo tornou-me mais forte, para alcançar a realização deste objetivo, sem jamais desanimar.

Bem aventurados os puros de coração porque verão a Deus (Mateus, 5:8)

AGRADECIMENTOS

Saber é conhecer alguma coisa ou ter notícia dela. Desejando conhecer muitas coisas, em minha caminhada no mestrado, foi necessário primeiramente o meu esforço voluntário na busca por meio da pesquisa e da leitura, mas principalmente foi preciso ter a colaboração preciosa daqueles que não mediram esforços, cooperando para que esta dissertação se fizesse realidade. Assim agradeço especialmente:

- A Deus por estar sempre presente e permitir que pela fé se concretizasse mais esta realização;
- Ao Professor Nelson Colossi pelo empenho em possibilitar a realização deste mestrado em uma modalidade especial Só assim, me foi possível a participação, bem como pelo seu apoio e competência na coordenação para que este se realizasse com sucesso;
- A Professora Angelise Valladares Monteiro, orientadora e amiga, que com boa vontade compartilhou comigo seus conhecimentos e suas experiências, possibilitando-se chegar ao final de cada etapa deste estudo. Permita Deus que ela continue sendo esta pessoa paciente e dedicada, e, por isso, alcance a melhor recompensa da vida, a felicidade;
- Aos professores do curso que não medirem esforços para que o mesmo obtivesse bons resultados, e permitisse uma maior valorização e aprofundamento do saber de cada um dos mestrados;
- À minha família, fonte de minha força na hora dos obstáculos para me fazer capaz de lutar para que se tornassem conquistas;
- Ao meu noivo Osmar pela confiança e compreensão a mim dedicados em todos os momentos, proporcionando-me apoio e estímulo no transcorrer deste mestrado;
- Aos meus sobrinhos Iago Felipe, Diego, Ana Paula, Daniela e Vinícius pela inocência e coração puro de crianças que, muitas vezes, me fizeram sorrir e esquecer o cansaço de muitas horas consecutivas dedicadas aos estudos;
- Aos amigos Marco e Jairo, em especial, a Dorvalina pelo incentivo e cooperação tão importantes para alcançar mais este objetivo, principalmente pelas horas que infatigavelmente debateram comigo os assuntos abordados em aula, ajudando a ampliar o meu conhecimento, pela troca de conversas fazendo o tempo fatigante, que passei viajando entre uma cidade e outra, se tornar mais ameno;

- Aos colegas de aula, pela convivência humana, pela troca de experiências e aprendizado no decorrer do curso, o que me fez crescer mais;
- Aos colegas, amigos e alunos da Universidade do Oeste de Santa Catarina, pela compreensão de minhas ausências e pelo incentivo e apoio meu aprimoramento como profissional desta instituição;
- À Universidade Federal de Santa Catarina, especialmente ao Centro Sócio Econômico, ao pessoal que atua na área operacional do Curso de Mestrado em Administração pela colaboração no decorrer do curso, em especial, à pessoa de Ivo Lusa e da bibliotecária Sílvia que, com competência, auxiliaram em todas as necessidades;
- A todos que, de forma direta ou indireta, cooperaram e contribuíram para a realização deste trabalho, sinceros agradecimentos.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Diferença entre serviços e produtos oferecidos aos clientes	35
Quadro 2	Diferença entre bens e serviços	36
Quadro 3	Exemplo de clientes externos	45
Quadro 4	Exemplo de clientes internos	45
Quadro 5	Quadro resumo sobre os fatores de qualidade	96
Quadro 6	Grau de concordância ou discordância nas afirmações dos questionários	125
Quadro 7	Fator tempo certo segundo a visão dos alunos	138
Quadro 8	Fator local adequado segundo a percepção dos alunos.....	140
Quadro 9	Fator clareza conforme a visão dos alunos	141
Quadro 10	Fator precisão/validade segundo os alunos	142
Quadro 11	Fator disponibilidade segundo a visão dos alunos	143
Quadro 12	Fator rapidez na percepção dos alunos	145
Quadro 13	Fator cortesia de acordo com os alunos	147
Quadro 14	Fator conhecimento do serviço conforme os alunos	149
Quadro 15	Fator custo adequado segundo os alunos	150
Quadro 16	Fator eficácia/segurança sob a ótica dos alunos	151
Quadro 17	Fator habilidade no entender dos alunos	152
Quadro 18	Fator confiabilidade na visão dos alunos	154
Quadro 19	Fator comunicação na percepção dos alunos	155
Quadro 20	Fator integridade de acordo com os alunos	157
Quadro 21	Fator empatia na visão dos alunos	158
Quadro 22	Fator profissionalismo segundo os alunos	159
Quadro 23	Fator flexibilidade na percepção dos alunos	160
Quadro 24	Fator tecnologia de acordo com os alunos	161
Quadro 25	Fator dimensão de acesso conforme os alunos	162
Quadro 26	Fator tempo certo na visão dos professores	174
Quadro 27	Fator local adequado na percepção dos professores	175

Quadro 28	Fator clareza segundo os professores	175
Quadro 29	Fator precisão/validade dos professores de acordo com os professores	176
Quadro 30	Fator disponibilidade conforme os professores	177
Quadro 31	Fator rapidez segundo os professores	178
Quadro 32	Fator cortesia na percepção dos professores	178
Quadro 33	Fator conhecimento do serviço conforme os professores	179
Quadro 34	Fator custo adequado de acordo com os professores	180
Quadro 35	Fator eficácia e segurança na visão dos professores	180
Quadro 36	Fator habilidade segundo os professores	181
Quadro 37	Fator confiabilidade na percepção do professores	182
Quadro 38	Fator comunicação de acordo com os professores	182
Quadro 39	Fator integridade segundo os professores	183
Quadro 40	Fator empatia conforme os professores	183
Quadro 41	Fator profissionalismo na percepção dos professores	184
Quadro 42	Fator flexibilidade conforme os professores	184
Quadro 43	Fator tecnologia de acordo com os professores	185
Quadro 44	Fator dimensão de acesso sob a ótica dos professores	186
Quadro 45	Fator tempo certo de acordo com o pessoal administrativo	188
Quadro 46	Fator local adequado na percepção do pessoal administrativo	189
Quadro 47	Fator clareza segundo o pessoal administrativo	189
Quadro 48	Fator precisão/validade conforme o pessoal administrativo	190
Quadro 49	Fator disponibilidade na visão do pessoal administrativo	191
Quadro 50	Fator rapidez de acordo com o pessoal Administrativo	191
Quadro 51	Fator cortesia na percepção do pessoal administrativo	192
Quadro 52	Fator conhecimento do serviço segundo o pessoal administrativo	193
Quadro 53	Fator custo adequado sob a ótica do pessoal administrativo	194
Quadro 54	Fator eficácia/segurança conforme o pessoal administrativo	195
Quadro 55	Fator habilidade de acordo com o pessoal administrativo	196
Quadro 56	Fator confiabilidade na percepção do pessoal administrativo	196
Quadro 57	Fator comunicação na visão do pessoal administrativo	197

Quadro 58	Fator integridade na percepção do pessoal administrativo	198
Quadro 59	Fator empatia conforme o pessoal administrativo	199
Quadro 60	Fator profissionalismo segundo o pessoal administrativo	200
Quadro 61	Fator flexibilidade segundo o pessoal administrativo	201
Quadro 62	Fator tecnologia na visão do pessoal administrativo	202
Quadro 63	Fator dimensão de acesso na percepção do pessoal administrativo	203

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	A reação em cadeia de Deming	30
Figura 2	Quem são os clientes da universidade	40
Figura 3	Avaliação das expectativas do cliente e sua percepção do serviço ...	50
Figura 4	Foco no cliente	51
Figura 5	Impacto do efeito espiral sobre o foco do cliente	51
Figura 6	Método de gestão de qualidade em serviços	53
Figura 7	Cadeia do lucro no serviço	57
Figura 8	Grau de contato com o cliente.....	59
Figura 9	Como os clientes lidam com a insatisfação na compra de um serviço	63
Figura 10	Roteiro de planejamento da qualidade	66
Figura 11	Fatores de qualidade de um serviço	78
Figura 12	Fatores que influenciam as expectativas do cliente em relação ao serviço	84
Figura 13	Os fatores que influenciam a percepção do serviço prestado	85
Figura 14	Conjunto de atributos de avaliação da qualidade do serviço.....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	População e cálculo da amostra estratificada por segmento dos pesquisados	103
Tabela 2	População e Amostra Estratificada por Curso de Graduação	104
Tabela 3	Amostra Estratificada por Segmento dos Pesquisados	105
Tabela 4	Amostra Estratificada por Curso de Graduação	106
Tabela 5	Distribuição dos alunos da UNOESC de Joaçaba segundo sua situação	107
Tabela 6	Distribuição dos alunos de graduação de acordo com o sexo	108
Tabela 7	Distribuição dos alunos de graduação conforme a idade	109
Tabela 8	Distribuição dos alunos de pós-graduação relativa ao sexo	110
Tabela 9	Distribuição dos alunos de pós-graduação pela idade	111
Tabela 10	Distribuição dos professores no que se refere ao sexo	113
Tabela 11	Distribuição dos professores de acordo com a idade ..	114
Tabela 12	Distribuição dos professores conforme a formação escolar.....	115
Tabela 13	Distribuição dos professores apontando o tempo de serviço na UNOESC de Joaçaba	116
Tabela 14	Distribuição dos professores com outra atividade além da UNOESC	117
Tabela 15	Distribuição do pessoal administrativo segundo o sexo	118
Tabela 16	Distribuição do pessoal administrativo conforme a idade	119
Tabela 17	Distribuição do pessoal administrativo da UNOESC de Joaçaba segundo o tempo de serviço	121
Tabela 18	Distribuição do pessoal administrativo da UNOESC de Joaçaba conforma a formação escolar	122
Tabela 19	Resumo das médias por fator de qualidade dos cursos de graduação	164
Tabela 20	Resumo das médias por fator de qualidade de acordo com os alunos	172

Tabela 21	Resumo das médias por fator de qualidade segundo os professores	186
Tabela 22	Resumo das médias por fator de qualidade conforme pessoal administrativo	204
Tabela 23	Média fatores de qualidade usuários externos e internos	206

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Alunos da UNOESC de Joaçaba segundo sua situação	107
Gráfico 2	Alunos de graduação da UNOESC de Joaçaba segundo o sexo	108
Gráfico 3	Alunos de graduação da UNOESC de Joaçaba segundo a idade	110
Gráfico 4	Alunos de pós-graduação da UNOESC de Joaçaba relativa ao sexo	111
Gráfico 5	Alunos de graduação da UNOESC de Joaçaba segundo a idade	112
Gráfico 6	Professores da UNOESC de Joaçaba segundo sexo	113
Gráfico 7	Professores da UNOESC de Joaçaba segundo a idade	114
Gráfico 8	Professores da UNOESC de Joaçaba conforme a formação escolar.	115
Gráfico 9	Professores da UNOESC de Joaçaba conforme o tempo de serviço.	117
Gráfico 10	Professores da UNOESC de Joaçaba com outra atividade	118
Gráfico 11	Pessoal administrativo da UNOESC segundo o sexo	119
Gráfico 12	Pessoal administrativo da UNOESC de Joaçaba conforme a idade ..	120
Gráfico 13	Pessoal administrativo da UNOESC de Joaçaba segundo o tempo se serviço	122
Gráfico 14	Pessoal administrativo da UNOESC de Joaçaba de acordo coma formação escolar	123
Gráfico 15	Média geral dos fatores de qualidade nos cursos de graduação	165
Gráfico 16	Média por fator de qualidade de acordo com os alunos	172
Gráfico 17	Médias por fator de qualidade segmento professores	187
Gráfico 18	Médias por fator de qualidade conforme pessoal administrativo	204
Gráfico 19	Médias fatores de qualidade entre usuários externos e internos	206

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iv
LISTA DE QUADROS	vi
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xii
RESUMO	xv
ABSTRACT	xvi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	2
1.2 OBJETIVOS	4
1.3 JUSTIFICATIVA	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	9
2.1 A GESTÃO DA QUALIDADE	9
2.1.1 Histórico	10
2.1.2 Conceituação	16
2.1.3 Estratégia Competitiva	22
2.1.4 Qualidade nos Produtos	28
2.2 QUALIDADE NOS SERVIÇOS	31
2.2.1 Considerações Preliminares	32
2.2.2 Usuários dos Serviços	37
2.2.3 Avaliando a Qualidade em Serviços	48
2.2.4 Satisfação e Insatisfação no Serviço	54
2.2.5 Programas de Qualidade	64
2.2.6 Critérios Predominantes	68
2.2.7 Metodologias e Estratégias Predominantes	70
2.3 FATORES DE QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	73
3. METODOLOGIA	97
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	97

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA	98
3.3 DEFINIÇÃO DOS TERMOS	99
3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	102
3.4.1 Caracterização do Perfil do Pesquisado	106
3.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	123
3.5.1 Instrumentos	125
3.5.2 Técnicas de Análise e Interpretação dos Dados	127
3.6 LIMITES DA PESQUISA	128
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	129
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA UNOESC	129
4.1.1 Projeto Político Pedagógico Institucional	130
4.1.2 O <i>Campus</i> de Joaçaba e sua evolução	132
4.2 FATORES DE QUALIDADE NA PERCEPÇÃO DOS PESQUISADOS	135
4.2.1 Corpo Discente	137
4.2.2 Corpo Docente	174
4.2.3 Pessoal Administrativo	187
4.2.4 Análise Comparativa dos Segmentos Estudados	205
5. CONCLUSÕES	213
6. RECOMENDAÇÕES	217
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	219
ANEXOS.....	227
ANEXO 01 – Instrumento aplicado ao corpo discente	228
ANEXO 02 – Instrumento aplicado ao corpo docente	238
ANEXO 03 – Instrumento aplicado ao pessoal administrativo	248

RESUMO

O presente estudo tem por finalidade apresentar os fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina de Joaçaba. Para tanto, esta pesquisa teve como objetivo maior identificar, na percepção dos alunos, professores e pessoal da área administrativa, a ênfase dada aos fatores de qualidade: *local adequado, clareza, precisão/validade, disponibilidade, rapidez, cortesia, conhecimento do serviço, custo adequado, eficácia/segurança, habilidade, confiabilidade, comunicação, integridade, empatia, profissionalismo, flexibilidade, tecnologia e dimensão acesso* se aplicados na UNOESC de Joaçaba, culminado assim com a interrogativa sobre a questão: quais os fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC, Joaçaba-SC, segundo a percepção de sua comunidade acadêmica? Justifica-se a realização desta pesquisa pelo fato de a universidade, a partir do resultado, poder identificar possíveis falhas na gestão dos serviços administrativos, melhorando a qualidade no que oferece a seus clientes, visando atendê-los com mais eficiência e eficácia, possibilitando o desenvolvimento de programas de qualidade, podendo-se chegar a um diferencial de maior competitividade, aumento de credibilidade e confiabilidade para expandir-se no mercado que atua. A metodologia utilizada na pesquisa, caracterizou-se como estudo de caso, com levantamento dos dados feito entre dezembro/1999 a janeiro/2000. A pesquisa é quantitativa, com medidas de escalas nos questionamentos. A população-alvo pertinente a este estudo é composta por alunos dos cursos de graduação, pós-graduação, professores e o pessoal que atua na área administrativa da UNOESC de Joaçaba. A extensão da amostra foi calculada com base na fórmula de amostragem simples, a aleatória probabilística. Para o sorteio do segmento aluno de graduação optou-se pela estratificação por curso, os segmentos alunos de pós-graduação, professores e pessoal que atua na área administrativa o sorteio foi feito pela sua totalidade. Foram utilizados como instrumentos para a coleta de dados questionários e observações livres (dados primários), bem como análise de documentação suporte (dados secundários). O questionário deste estudo foi composto de duas partes, sendo a primeira para coletar dados do perfil do pesquisado, permitindo assim caracterizar os indivíduos envolvidos na pesquisa. A segunda parte constituiu-se de um conjunto de alternativas em que os respondentes assinalaram o seu grau de concordância ou discordância com cada questão, utilizando-se para tanto a escala Likert de cinco pontos, bem como foi acrescentada uma questão aberta. O questionário foi validado por meio de um teste-piloto aplicado à parte da amostra selecionada. A coleta de informações foi realizada via correio em envelope fechado com envelope já selado para retorno. A interpretação e análise dos dados foram feitas através de tabelas e gráficos, mediante a utilização do programa Sphinx. Como resultado verificou-se concordância nos fatores **local adequado e tecnologia**, e concordância no fator **comunicação** que apresenta maior deficiência, fazendo com que os alunos fiquem muito tempo nas filas. O usuário externo reclama da falta de rapidez e flexibilidade em situações que se apresentam. A cortesia também é falha, faltando-lhe um toque pessoal dos que atendem. É opinião de toda a comunidade acadêmica que o acesso aos locais na universidade é bem identificado, porém, o acesso a reclamações é restrito. Recomenda-se para a melhoria nos fatores de qualidade uma revisão da política de recursos humanos com implementação de um programa de qualidade.

ABSTRACT

This research has as finality to present the quality factors in the services rendered by UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina de Joaçaba. To make that possible, this research had as main objective to identify with the perception of students, teachers and the staff of the administrative area, the emphasis given to the quality factors: *appropriate place, clarity, accuracy/validity, disposability, speed, politeness, knowledge about the service, appropriate price, security/ efficiency, ability, confidence, communication, integrity, empathy, professional, flexibility, technology, access dimension* if applied at UNOESC – Joaçaba, culminated with the interrogative about the question: What are the quality factors in the services rendered by UNOESC, Joaçaba-SC, according to the perception of the academic community? Justifying the realization of this research that allows the university from the results, to identify possible faults in the administrative services, improving the quality in what it offers to the clients, aiming for attending them with more efficiency, making possible the development of quality programs, what could be a differential for more competitiveness, increasing the credibility and confidence to expand in the market of performance. The methodology utilized in the research, to reach the proposed objective, was case study, with data searching made in December/1999 and January/2000. The research was quantitative, with scale's measure in the questionnaire. Graduation and specialization students, teachers and the staff of administrative area of UNOESC – Joaçaba, compose the population target relevant to this study. The size of the sample was calculated based in the formula of common sample, it was aleatory probabilistic. To the toss of the graduation segment student's it was opted for the course stratification, with the segments specialization students, teachers and the staff of administrative area, the toss was done in the totality. It was utilized as tools to the data's collection questionnaires and free observation (primary data) as the analysis of the support documentation (secondary data). The questionnaire of this study was composed of two parts, the first one to collect data about the profile of the researched people, allowing this way, to identify the individual involved in the research. The second part is constituted by a complex of alternatives which the repliers marked their measure of agreement or disagreement in each question, using the five points Likert scale, as it was added an open question. The questionnaire was validated by a principal test applied apart of the selected sample. The collection was done by mail, using a closed envelop with a stamped envelop inside to the return. The interpretation and data analysis were done with tables and graphics, using the Sphinx program. As result it was verified the agreement in the factors **appropriate place and technology**, there's agreement in the factor **communication** that presents deficiency, making the students staying a long time in the lines. The external user complains about the speed and flexibility in the situations. The courtesy is failing; it's missing a personal touch in the services. It's the opinion of all academic community that the access to the places at the university is identified, but the access to complaints is restricted. We recommend to the improvement in the quality factor a review in the Human Resources Politic with implementation of a quality program.

1. INTRODUÇÃO

Diante da realidade sócio-econômica que se apresenta, hoje, em que a globalização exige das organizações competitividade e dinamismo, há uma necessidade premente de se cativar e atender bem os clientes. Isso se constitui um grande desafio para organizações e profissionais que prestam serviços. Tal estado de coisas se estende também às universidades fazendo com que suas perspectivas e seu futuro sejam repensados no sentido de definirem bem seu papel, como prestadoras de serviços de qualidade, se desejarem conviver e sobreviver a esta realidade competitiva.

A acelerada evolução tecnológica e a existência de consumidores cada vez mais exigentes e conscientes das alternativas que lhes são oportunizadas, fazem com que as organizações busquem continuamente melhorar seus processos operacionais e alterar seu modelo de gestão na prestação de serviços. Uma dessas melhorias, segundo vários autores, é a qualidade da prestação de serviços. É essa avaliação da qualidade de serviços, o objetivo do presente trabalho. E como campo de pesquisa, elegeu-se a UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina, *campus* de Joaçaba.

A UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina de Joaçaba, instituição prestadora de serviços, deve preocupar-se com os fatores de qualidade, pois, são muitos os desafios que se apresentam em face de crescentes exigências dos clientes que demandam, cada vez mais, maior qualidade no atendimento de suas necessidades.

Neste contexto, desenvolveu-se, inicialmente para esta pesquisa, uma introdução que traz a descrição do problema, os objetivos e a justificativa que norteiam o assunto proposto. Em seguida, expõe-se a fundamentação teórico-empírica que contempla estudo das literaturas com os fundamentos sobre a qualidade na gestão de serviços nas organizações e em instituições de nível superior. Vem, em terceiro lugar, a explanação da metodologia utilizada na execução do projeto, evidenciando delimitação de campo, do tipo de pesquisa, instrumentos, população/amostra envolvida na pesquisa, bem como forma de coleta e análise dos dados.

Na seqüência, fez-se a apresentação e a respectiva análise dos dados, respondendo ao objetivo maior desta pesquisa que é a de verificar, na percepção dos alunos, professores e pessoal da área administrativa da UNOESC de Joaçaba, os fatores de qualidade dos serviços que prestam aos usuários. Finalmente, são apresentados pontos de discussão e respostas às interrogações sobre o tema abordado e sua conclusão.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Joaçaba, município localizado no Vale do Rio do Peixe, extremo leste da Região Oeste do Estado de Santa Catarina, conta com uma população aproximada de 23.000 habitantes. Destaca-se na região como importante segmento de prestação de serviço, apresentando como principal atividade o ensino universitário oferecido pela UNOESC de Joaçaba, que contribui para o crescimento da economia do município.

De acordo com dados do relatório preliminar do trabalho participativo de 1998 do planejamento estratégico da UNOESC, a região de abrangência da UNOESC de Joaçaba constitui-se de dezesseis municípios. Conforme dados da Nona CRE - Coordenadoria Regional de Educação, esses municípios somam, em média, 5.300 alunos anualmente cursando o segundo grau, por conseguinte, a UNOESC - Joaçaba pode contar com uma expressiva parcela destes alunos que, com certeza, farão ali seu curso em nível superior. Por extensão, isso amplia os horizontes orçamentários do município, através da grande movimentação de pessoas que diariamente passam por ele. Assim se faz necessário, para alcançar um diferencial competitivo, haver qualidade nos serviços da instituição para alunos, professores e pessoal administrativo. Essa qualidade constituir-se-á a mola mestra que vai confirmar a marca UNOESC de Joaçaba, como a melhor Universidade do Oeste Catarinense.

Verifica-se ainda, pelo histórico da UNOESC, que esta se define como uma instituição *multicampus* que emerge das exigências tecnológicas, educacionais e sócio-culturais da região, com o objetivo de ser agente participante do desenvolvimento regional, através do ensino, da produção de conhecimento e da oferta de serviços. O modelo econômico vigente exige que instituição universitária, seja propulsora do desenvolvimento, contribuindo especificamente naquilo que lhe compete, ou seja, oferecer ensino, extensão, pesquisa e pós-graduação de qualidade, formando profissionais para aqueles campos de trabalho necessários a região.

A UNOESC de Joaçaba está localizada em um município de porte pequeno, porém, polarizado aos arredores com muitos outros pequenos municípios, totalizando (segundo consta no relatório preliminar do planejamento estratégico da UNOESC (1999), dado do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (1997)) uma população de aproximadamente 160.890 habitantes que, pela proximidade do *campus*, tem relativa facilidade e rapidez de acesso à universidade. Sendo uma região próspera e superior a

muitas outras regiões do Estado, a universidade deve oferecer um diferencial básico para atrair alunos, não permitindo grande evasão de jovens estudantes para outros centros. Para sobreviver a ameaças como essas, deve ter a capacidade de oferecer seus serviços com qualidade em todos os níveis, atrair mais alunos e satisfazer seus professores e todo pessoal que atua na área administrativa do *campus*.

Assim, deve a Instituição preocupar-se com a qualidade dos serviços, em todos os aspectos e assegurar a melhoria desta qualidade. Deve incluir, no plano de ação, a satisfação total dos alunos, a relação de parcerias com a comunidade em geral, o bem estar dos professores e do pessoal que trabalha na área administrativa. É conveniente, também, estabelecer a avaliação dos fatores de qualidade que influenciam a satisfação de comunidade acadêmica pelos serviços que lhe presta. Só assim, a UNOESC de Joaçaba garantirá expansão no mercado, crescimento contínuo e sobrevivência por longo tempo.

A partir dessa concepção, sentiu-se a necessidade de se efetuar uma avaliação para identificar os fatores de qualidade dos serviços prestados pela Instituição a sua comunidade acadêmica. Na verdade, esse processo avaliatório já se encontra em andamento na UNOESC- de Joaçaba.

Outra preocupação surgiu a partir de um diagnóstico da realidade da UNOESC, realizado de fevereiro de 1997 a fevereiro de 1998, por meio da elaboração e aplicação de instrumentos, no âmbito dos departamentos, dos setores e das entidades representativas de alunos, dos professores e dos funcionários, que forneceram subsídios sobre o processo de globalização e o papel da universidade, neste contexto. Segundo Rizzatti (1995) é necessário conhecer a organização e seu ambiente de trabalho, transmitir uma visão ampla desta aos dirigentes e não meramente interpretações segmentadas; procurar conhecer a percepção do cliente sobre os fatores de qualidade, nos serviços prestados, a fim de promover melhoria e satisfação de toda comunidade que usufrui seus serviços.

No diagnóstico, levantou-se a realidade da UNOESC, como um todo, e de cada um dos *campis*, quanto à estrutura física e materiais – espaço físico e recursos materiais, estrutura organizacional e administrativa, desempenho e satisfação da clientela (instrumento prejudicado), currículos e disciplinas dos cursos de graduação e pós-graduação, pesquisa, extensão e produções científicas.

Verificou-se no entanto, que no relatório preliminar do trabalho participativo (1999) do Planejamento Estratégico da UNOESC, em nenhum momento, aparecem dados que falem da qualidade na gestão dos serviços prestada pela UNOESC Joaçaba. Nada se

diz da satisfação ou não da comunidade acadêmica, dado este de suma importância para a Instituição.

Assim, ficou no ar a interrogação sobre a questão cuja resposta se há de ver no decorrer deste trabalho.

Qual visão da comunidade acadêmica sobre os fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC, *campus* de Joaçaba-SC?

1.2 OBJETIVOS

Esta pesquisa teve por objetivo geral identificar a percepção da comunidade acadêmica sobre os fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba.

Assim, levantou-se para a pesquisa os seguintes objetivos específicos:

- Identificar, na percepção da comunidade acadêmica, os fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba ;
- analisar a forma como a comunidade acadêmica percebe os fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba;
- identificar os fatores que afetam a qualidade nos serviços prestados a comunidade acadêmica da UNOESC de Joaçaba;
- analisar os fatores de qualidade que influenciam na satisfação da comunidade acadêmica da UNOESC de Joaçaba, quanto aos serviços que recebem e o que esperavam receber;
- verificar diferenças ou similaridades dos fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba entre os alunos, professores e pessoal da área administrativa;
- fornecer subsídios a UNOESC de Joaçaba sobre os fatores de qualidade nos serviços que presta para melhor satisfazer a comunidade acadêmica.

1.3 JUSTIFICATIVA

As instituições de ensino superior no Brasil, segundo Finger (1994), encontram-se, diante de uma nova realidade de mercado que lhes impõe uma adequação aos seus sistemas administrativos. Esse cenário é caracterizado, em parte, por um mundo em processo de globalização, onde as pessoas começam a conviver com novas formas de serviços que impõem qualidade. A qualidade seria capaz de preparar as instituições para esse desafio, cabendo-lhes oportunizar a sua comunidade acadêmica a satisfação pela qualidade nos serviços que oferece. O que resultaria em produtividade, criatividade, inovação e a própria sobrevivência na competitividade, pois de nada adianta dispor de estrutura, recursos, tecnologia se a instituição não apresentar um diferencial de qualidade nos serviços que presta, trilhando assim, o caminho que a levaria para a excelência.

Sobre o assunto Chang (1994, p.23) observa que:

...os líderes da classe mundial não adotam qualidade apenas porque é 'bacana' . Eles fazem isso porque gostam de vencer. E eles sabem que para continuar vencedores em uma época de concorrência global, as organizações que eles gerenciam devem ser muito mais competentes amanhã do que são hoje. Aquelas que lideram a busca pela melhora contínua da qualidade vão se tornar os líderes do mundo dos negócios, capazes de repelir todo e qualquer desafio de concorrência.

A globalização da economia traz consigo a facilidade na aquisição de produtos ou serviços de qualidade de todas as partes do mundo, decorrendo disso um aumento da concorrência em todos os tipos de atividade, inclusive na prestação de serviços. Greep (1996) enfatiza que cada vez mais as pessoas vão querer ser bem servidas, e a qualidade poderá ser o fator competitivo mais importante no final do século XX e no início do século XXI.

.. Observa-se, ainda, que o mundo das organizações muda rapidamente, interferindo não só nas empresas manufatureiras, mas, principalmente, nas prestadoras de serviços, incluindo-se nestas as universidades que necessitam se adaptar às novas realidades, devendo estar empenhadas em satisfazer o nível de exigência cada vez mais crescente do consumidor ou do cliente. Assim, a mentalidade sobre a prestação de serviços pela universidade também está mudando, como mudam as relações de produção, o intercâmbio de valores e relações de trabalho na sociedade.

Para Freitas e Silveira (1997), a qualidade é a chave do tesouro em educação superior, mas poucas faculdades ou universidades a perseguem de maneira planejada e por meio de auto-avaliações dos fatores da qualidade de suas instituições. Diante dessa realidade, as instituições brasileiras que dispunham de um mercado assegurado, passam a concorrer diretamente com instituições do mundo todo. Esse processo de globalização, porém, beneficia o consumidor que passa a ter opções de produtos e serviços de qualidade internacional. Num futuro bem próximo, não haverá mais lugar para a rotina, o controle manual ou a demora na prestação de serviço, e as organizações precisam se estruturar com equipamentos e pessoal suficientemente criativos para resolver os problemas de seus clientes com rapidez e qualidade.

Satisfazer os clientes, portanto, não é questão de opção, mas de sobrevivência. Não se permite que a insatisfação dos clientes, ocasionada pelo atendimento rude e desatencioso os leve a trocar de empresa prestadora de serviços. Greep (1996) afirma que as empresas de serviços estão descobrindo que a qualidade é tão fundamental, como ferramenta de marketing, quanto o preço de seus serviços. Essa percepção, também, é consequência de uma economia difícil e da crescente recusa dos consumidores em aceitar algo menos que melhor, se não passará a consumir serviços de outro em seu lugar. Por isso, as instituições, como fazem as empresas, necessitam de tempos em tempos, repensar suas organizações e suas estratégias de funcionamento, adequando-se às novas exigências do mercado e necessidades dos que buscam seus serviços.

Nesse contexto, depara-se com um sério desafio de compreensão e domínio, ainda, bastante restrito e localizado, sobre a gestão da qualidade em universidades. E, assim, nosso trabalho, em termos teóricos, contribui pelo fato de existir pouca literatura direcionada à área de prestação de serviços sobre o tema, em especial para instituições de ensino superior. Essa ausência as impede de conhecer seu perfil de qualidade nos serviços para estudá-los e compará-los com outras instituições, com a finalidade de buscar melhores resultados, alcançar maior eficácia organizacional e introduzir novos valores como: enfoque centrado na comunidade externa, motivação da comunidade interna e o maior comprometimento das pessoas envolvidas no processo, para sua sobrevivência em épocas de dificuldades, como esta que ora se apresenta. É relevante também o tema, pelo fato das universidades brasileiras, de maneira geral, estarem sempre a reboque das empresas, em termos de qualidade na prestação de serviços, sendo este mais um motivo que levou a realização desta pesquisa.

O professor Both (1997) ressalta que a universidade certamente se impõe na sociedade pelo nível de sua qualidade. No entanto, nenhuma universidade brasileira, por ora, pode ser considerada um centro de excelência em todos os seus quadrantes, embora seja essa sua finalidade. Quanto maior a excelência da instituição, maior a possibilidade de se obter a qualidade em todo seu universo.

Assim, do ponto de vista prático, justifica-se a pesquisa no sentido de que a universidade, a partir do resultado, possa identificar possíveis falhas na gestão de seus serviços e trabalhar para lograr a qualidade dos serviços oferecidos à comunidade acadêmica, bem como, atender ao aumento do nível de exigência de qualidade no setor de serviço como um todo. Para tanto, deve-se conscientizar todos da universidade que se ressentem de dificuldades, em geral proveniente da resistência, à mudança do corporativismo e do medo do novo que surge a cada dia, de que o novo é necessário para a própria sobrevivência, tanto em nível profissional quanto organizacional.

Por isso, a importância deste trabalho aumenta na medida em que avaliará a capacidade da UNOESC de Joaçaba, de atender às expectativas das exigências de sua comunidade acadêmica. A pesquisa leva à instituição, subsídios da realidade sobre os fatores de qualidade na gestão dos seus serviços, para que possa refletir sobre a necessidade constante de rever o processo da qualidade .

Outro motivo da realização deste trabalho diz respeito ao projeto político-pedagógico que a UNOESC está procurando definir desde o início de maio de 1996 – Trata-se de Projeto Institucional, redimensionando sua estrutura, sua filosofia e seu plano operacional. Traz em seu bojo, como desafio, construir um diálogo acerca de suas redefinições a partir de um espaço institucional para a expressão das divergências em torno do projeto de universidade. Para tanto, a identificação dos fatores de qualidade na gestão dos serviços prestados a toda comunidade acadêmica, deverá ser tema que contribuirá para o êxito do projeto.

Entende-se, ainda, que cabe à UNOESC de Joaçaba, na condição de centro que irradia conhecimentos, uma maior integração com seus alunos, professores e pessoal que atua na área administrativa, visando atendê-los com mais eficiência e eficácia oferecendo-lhes melhor qualidade de serviços.

Justifica-se a presente pesquisa, pelo fato de se verificar a influência dos fatores de qualidade na gestão dos serviços prestados pela UNOESC Joaçaba, na percepção de sua comunidade acadêmica; pois, é fundamental conhecer como está a Instituição em relação

ao que foi questionado. É uma contribuição levada aos dirigentes, pois, o conhecimento da existência deste instrumento e os seus resultados poderão servir de suporte e *feedback* para o êxito na sua gestão, enquanto administradores desta universidade. Podendo possibilitar, o desenvolvimento de programas de qualidade, empenhados em atender às necessidades e satisfação de todos.

É relevante, também, para a Instituição, que a qualidade seja ser um diferencial para maior competitividade, aumento de credibilidade e confiabilidade para sua expansão no mercado em que atua, confirmando o que Leboeuf (1996) enfatiza sobre o assunto, quando diz que a excelência na prestação de serviços com qualidade é arma para a competitividade e sobrevivência das instituições, sendo este um princípio que deve ser seguido para se conquistar e manter clientes.

A UNOESC de Joaçaba, inserida geograficamente em meio a outras universidades, está sujeita à competitividade, não só das instituições muito próximas, mas também daquelas dos grandes centros. Assim sendo, a qualidade nos serviços prestados poderá ser um o motivo forte para os estudantes optarem por esta Instituição, ao buscarem serviços na área do conhecimento e saber.

Justificou-se, ainda, a pesquisa, pelo fato de que a partir deste estudo, a UNOESC de Joaçaba possa traçar medidas capazes de deixar alunos, professores e pessoal que atua na área administrativa, satisfeitos no atendimento de suas necessidades. Satisfeitos, transformar-se-iam em fonte de propaganda e marketing para a instituição, divulgando seus produtos, além de repercutir positivamente no fortalecimento, inclusive, da imagem da universidade. Poderia, ainda, esse trabalho servir de exemplo para outras instituições.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Alguns estudos têm demonstrado que as instituições de ensino superior têm características especiais, que as distinguem das demais organizações. Mas, conforme Cameron citado por Xavier (1996), muitos autores têm classificado as instituições de ensino superior com aspectos semelhantes a qualquer organização: são sistemas abertos em constante interação com vários ambientes, possuem relações ordenadas e previsíveis entre seus membros, exibem qualidades dinâmicas nas estruturas organizacionais e objetivos, estando sempre em mudança. Portanto, neste estudo, trabalhar-se-á a universidade sob esta visão.

2.1 A GESTÃO DA QUALIDADE

A preocupação da administração das empresas tem sido desenvolver programas suficientemente fortes e ágeis para garantir a sobrevivência das empresas, conforme Campos (1999). Mas, segundo o mesmo autor, o grande objetivo das organizações é atender às necessidades do ser humano; daí, a preocupação direcionada à qualidade, tais como, qualidade do produto ou serviços finais ou intermediários (características que irão agradar o consumidor), qualidade na rotina da empresa (confiabilidade em todas as operações), qualidade no treinamento, qualidade da informação, enfim, qualidade de tudo: das pessoas que ali trabalham, da empresa, da administração, dos objetivos, a qualidade do sistema. Tudo isso, ou cada uma dessas posturas irá fazer a diferença na organização.

A preocupação com a gestão da qualidade já vem merecendo, nas instituições privadas, maior atenção. Segundo Trigueiro (1994), estas tomam iniciativas na busca da mesma, numa onda cada vez maior, valorizando e incentivando alternativas e formas de melhorar a satisfação dos usuários de seus produtos, bem como os próprios indivíduos que as compõem.

A gestão da qualidade é uma arma poderosa para as universidades aumentarem a sua competitividade, embora não seja muito fácil, pois, a cada dia torna-se mais acirrada, em consequência da velocidade das transformações científicas e tecnológicas que vêm criando um desafio às organizações, especialmente às instituições universitárias, responsáveis, a princípio, pela geração e difusão dos conhecimentos. Do ponto de vista de

Bilitardo (1994), as instituições universitárias já não conseguem atender ao conjunto de seus potenciais usuários/e ou não oferecem os produtos e serviços adequados às suas expectativas, pois, se não oferecer qualidade o cliente vai procurá-lo no concorrente que lhe seja mais favorável. Assim, entende o autor que, passou-se o tempo em que o aluno concorria a uma vaga pelo vestibular, agora é a universidade que precisa concorrer a uma escolha de aluno. A partir deste quadro, é preciso que as instituições universitárias, descubram caminhos que as levem a dar saltos nos seus padrões de qualidade, buscando uma postura institucional e visando melhor atender sua comunidade acadêmica.

2.1.1 Histórico

Conforme destacado na literatura especializada sobre o assunto, observa-se que a história da qualidade, embora venha se constituindo, ao longo do tempo, por meio de evoluções lentas, já atinge todos os segmentos industriais, comerciais e prestação de serviços.

Assim o SEBRAE - Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas, preocupado com as questões relacionadas com a qualidade, apresenta um pouco desta história:

A qualidade começou a ser incorporada à produção industrial a partir da década de 20, para impedir que os produtos defeituosos chegassem às mãos dos clientes. Com advento da produção em massa, para atender a mercados em crescimento, foram sendo introduzidas técnicas de controle estatístico da qualidade. Após a Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento da indústria, começou a ser adotado o controle de processos. A obtenção da qualidade nos processos de produção visava, principalmente, à segurança e ao alcance de zero defeito. Esse conceito evoluiu para a garantia da qualidade, que consiste na sistematização, por normas escritas, dos padrões e requisitos, em cada etapa do processo produtivo, que garanta boa e uniforme qualidade aos produtos e serviços. A partir da década de 60, o ambiente de negócios começa a mudar, os mercados nos países desenvolvidos começam a saturar e os clientes demandam produtos diferenciados, as barreiras do comércio internacional são reduzidas e a competição internacional se intensifica. A qualidade volta-se assim para a plena satisfação do cliente a gestão empresarial moderna (SEBRAE, 1995, p.21).

Nessa mesma perspectiva, Rangel (1995) relata que embora os conceitos da qualidade tenham se originado nos EUA, foi no Japão que ocorreu a revolução da

qualidade. Após a Segunda Guerra Mundial, o país estava totalmente destruído e os EUA deram seu apoio enviando pessoal técnico para dar suporte às empresas e à economia nipônica. Nessa época, Deming, um engenheiro americano, hoje considerado um dos gurus da qualidade, foi ao Japão fazer uma série de palestras para mostrar aos empresários locais a importância de fazer o controle estatístico nos processos, ao invés de controlar a qualidade apenas por inspeção no produto final. Os empresários e todo o povo japonês se interessaram pela filosofia de Deming, aderindo às ferramentas da qualidade como base para a melhoria dos processos nas empresas. Depois do Japão, o movimento pela qualidade estendeu-se aos EUA e à toda Europa.

Com semelhante concepção, Moller (1994) escreve que a história da qualidade japonesa, começou no início dos anos 50. Naquele tempo, as exportações japonesas não eram de boa qualidade, mas, com a ajuda de toda a nação, lançou-se à luta contra a pouca qualidade, e, em pouco tempo, a qualidade dos seus produtos melhorou de forma extraordinária. O estudo de métodos usados em outras nações, o envolvimento de peritos de outros países, o treinamento em controle estatístico de qualidade, em larga escala, do pessoal da produção, bem como da gerência, esforços maciços para comunicar a mensagem da qualidade por toda a nação, trouxeram como resultado a bem conhecida aura de qualidade dos produtos japoneses.

Segundo Jocou e Lucas (1996), o início da procura da qualidade datam dos anos 30. Foi nos E.U.A, sob o impulso de Walter A. Shewhart, que se desenvolveu o método estatístico de controle por amostragem e do domínio estatístico dos processos de fabricação. Esses os métodos foram utilizados com sucesso pelo exército americano na Segunda Guerra Mundial e espalhou-se para todo o Ocidente, principalmente no Japão, onde antigos colaboradores de Shewhart, Deming e Juran, foram ouvidos pelos japoneses. Uma das primeiras contribuições ao estudo da qualidade, foi a de William E. Edwards Deming, o mais conhecido de todos os gurus da qualidade, destacou-se por colocar os negócios japoneses no caminho que os tornou número um em qualidade em todo mundo. Neste enfoque, Deming (1990) destaca que em 1948-49, as administrações de várias empresas japonesas verificaram que a melhora da qualidade dá lugar, natural e inevitavelmente a um aumento de produtividade. A melhora da qualidade abrange toda a linha de produção, desde os insumos até o consumidor, bem como a revisão do projeto do produto/serviços para o futuro. O operário do Japão, como o de qualquer parte do mundo,

sempre teve consciência desta reação em cadeia, bem como do fato de que deficiências e falhas chegam às mãos do cliente resultando em perda de mercado e emprego.

Em 1950, o Japão apresentava de fato um patrimônio líquido negativo. Naquela época, o país não dispunha de recursos naturais – petróleo, carvão, minério de ferro, cobre, nem sequer madeira. Além disso, o Japão tinha uma reputação de fornecedor de produtos de consumo de baixa qualidade, baratos, mas de qualidade compatível com o preço. Tinha de exportar para poder adquirir alimentos e equipamentos. Tal batalha só poderia ser ganha recorrendo-se à qualidade. O consumidor/cliente passa a figurar como o elemento mais importante da linha de produção. Este era o espinhoso desafio com que as altas administrações japonesas se defrontavam.

De acordo com Miranda (1994), Joseph M. Juran foi quem deixou contribuições profundas para a questão da qualidade. A partir de 1954, esteve no Japão ministrando palestras sobre como gerenciar a qualidade, abrindo o conceito de qualidade para todas as operações da empresa, introduzindo idéias de processo contínuo de melhoria da qualidade.

O referido autor enfatiza que o Instituto Juran ensina a melhoria da qualidade pelo método de equipe, projeto por projeto, na resolução dos problemas, no qual a cúpula deve estar envolvida, para tanto demonstra os dez passos para a melhoria da qualidade:

- criar consciência da necessidade e da oportunidade para melhoria;
- estabelecer metas para a melhoria;
- organizar para atingir as metas (estabelecer Conselho da Qualidade, identificar problemas, selecionar projetos, indicar equipes, designar facilitadores);
- fornecer treinamento;
- desenvolver projetos para solucionar problemas;
- relatar o progresso;
- prover reconhecimento;
- comunicar os resultados;
- manter os resultados;
- manter o momentum, tomando a melhoria anual parte dos processos reguladores da organização.

Greep (1993) expõe a maneira pela qual atuaram na qualidade os dois discípulos de Shewart. Durante mais de quatro décadas, Deming e Juran foram os nobres campeões da

qualidade. Apesar de seus caminhos se cruzarem e manterem-se cordiais, eram ferrenhos rivais. Deming, um dos especialistas enviados em 1946 para aconselhar à reindustrialização do Japão, conseguiu deste país o reconhecimento a partir da instituição em 1951, do Prêmio Deming, prêmio industrial muito cobiçado.

Juran, quatro anos mais novo, é muito conhecido por ser o mais antigo propagandista do controle total da qualidade (TQC), sendo que seus seguidores mais fiéis estão no Japão, primeiro local onde escreveu seu método, em 1954. Em reconhecimento ao papel de Juran, em 1969 foi criada a Medalha de Juran, para os vencedores do Prêmio Deming, que apresentassem melhoria contínua da qualidade durante cinco anos. Os japoneses consideram-no uma virada cortês, chamando o prêmio de *Japan Quality Control Medal* ou resumidamente, Prêmio Japão.

Apesar de suas diferenças, Deming e Juran tiveram vidas paralelas, ambos de origem humilde, entraram no jogo da qualidade por acaso, em meados de 20 eram funcionários da Western Electric, onde foram influenciados por Shewhart. Depois da Segunda Guerra Mundial, se tornaram consultores autônomos. Deming e Juran foram os que deram início à revolução da qualidade.

Com o tempo, a melhora da qualidade atingiu também os setores de serviços., com efeito, um dos grandes exemplos para melhor se suceder nos serviços é a melhora da qualidade em instituições de ensino superior. Cerqueira Neto (1993) apresenta o contexto histórico da qualidade, observando que a qualidade existe, desde que o mundo é mundo, mas sua percepção como fator crítico de sucesso não é tão antiga. Para se contextualizar o histórico da qualidade, deve-se verificar, pelo menos, do passado até 1900. Toda a evolução do conceito de qualidade conduziu o homem ao que se tornou conhecido como inspeção, relacionando-se com a atitude do ser humano de se proteger, onde os profissionais da área de inspeção observavam qualidade como algo que devia ser inspecionado.

O tempo passou, e no início do século XX, com o surgimento dos trabalhos de Taylor, sobre a crença de que havia 'uma melhor maneira' de se fazer as coisas. Viram os estudiosos que esta atitude de inspecionar podia, e devia, ser aprimorada. Perceberam que havia a necessidade de unir, o controle de qualidade com a inspeção, isso traria uma mudança radical, porque, até então, só havia a inspeção formal absolutamente como necessidade. A análise da adequação do produto ao mercado mostra que, desde os anos 50, as empresas vinham preocupado-se com a disfunção em relação ao ambiente externo, ou

seja, a incompatibilidade entre seus produtos e as necessidades do mercado. Na década de 70, era a escassez de recursos que as preocupava.. Por outro lado, a economia japonesa inundou o mercado com produtos baratos de alta qualidade. Na década de 90, porém, não ficou muito claro como seria o processo de adequação. Sabia-se, entretanto, que quem não vendesse qualidade com baixo custo sairia do mercado.

Cerqueira Neto (1993) resume os momentos que marcaram a evolução da qualidade, como segue:

- com advento da segunda Guerra Mundial, em 1941 e 1942 foram publicados padrões na área da qualidade. Os americanos precisavam decidir como tratar grandes quantidades de armamentos e munição, provenientes de diferentes fabricantes. Ou fazia-se um treinamento com os fabricantes, ou organizavam no departamento de material bélico do exército americano, uma seção de controle da qualidade. Surge, então, W. Edwards Deming, consultor de técnicas de amostragem, para o chefiar o material dos Estados Unidos, e que mais tarde vem a desempenhar o papel importante de introduzir controle estatístico da qualidade no Japão;
- em 1944, foi publicado o primeiro jornal da qualidade, *Industrial Quality Control* que mais tarde se transformou na revista da ASQC: *Quality Progress*;
- em 1945, treze grupos de estudantes de diferentes partes dos Estados Unidos fundaram a Sociedade dos Engenheiros da Qualidade. Um ano mais tarde, foi transformada na *American Society for Quality Control* (ASQC);
- até 1951, a qualidade era algo que deveria ser inspecionado, ou algo que devia ser controlado” estava restrita ao que ocorria dentro das organizações, desenvolvia-se metodologias de sistemas fechados, não se considerava o que acontecia fora do ambiente da área da empresa;
- quando a Segunda Guerra Mundial acabara, e as fábricas não mais tinham encomendas de material bélico para produzir, seus produtos não eram mais adequados para o mercado e precisavam buscar alternativas relativas ao que se passava fora da empresa, buscando adequar seus produtos ao mercado, começaram, a aparecer os programas e os sistemas de aprimoramento da qualidade que não consideravam mais, somente detecção e controle de qualidade;

- tudo isso gerou o que se conhece hoje como garantia da qualidade, ou seja, todas as ações planejadas e sistemáticas necessárias para fornecer adequada confiança de produtos e serviços que atendam a requisitos declarados da qualidade. Assim se garantia, uma expansão da administração e da tecnologia da qualidade para o contexto ambiental, onde a organização sobrevivia;
- a fase entre 1950 e 1990, é considerada como a era da garantia da qualidade, caracterizando-se pelo desenvolvimento da qualidade centrado na atividade de coordenação, resolvendo os problemas diante da postura do grupo que trabalhava na organização, dando ênfase para o ciclo de produção desde a concepção até a pós-venda, construindo-se a qualidade a partir de um diagnóstico do estado atual com planejamento do que se pretende onde a qualidade é responsabilidade de todos;
- parte-se, então, para a gestão estratégica da qualidade, pois, todo futuro da qualidade será, de gestão estratégica: para atingir, manter e aprimorar, constantemente, o nível da qualidade de vida das pessoas, para isso será necessário a busca da adequação de produtos e serviços a mercados como estratégia de sobrevivência das organizações em seus negócios.

De acordo com as autoras Freitas e Silveira (1997, p.15), também, nas universidades houve uma evolução na qualidade “A expansão quantitativa das universidades ocorrida em todo mundo, na década de 60, e que, no Brasil, culminou com a crise dos excedentes na década de 70, provocou uma expansão desordenada de instituições de ensino superior colocando, a partir da década de 80, em evidência a qualidade no ensino superior.”

Segundo Xavier (1996), com a retomada do crescimento e o engajamento das universidades frente aos novos rumos da economia mundial na década de 80, estas passaram a buscar resultados, produtividade, qualidade, enfim maior eficácia nas suas atividades organizacionais.

A situação atual das universidades brasileiras tem sua origem na reforma universitária de 1968; de acordo com Harly e Dachin (1996), teve como objetivo capacitar as universidades para atingirem um padrão uniforme para o País, sem disparidades regionais, sendo parceira incondicional do desenvolvimento econômico. Contudo, se observado este contexto em nível de todo o País, verifica-se diferentes modelos de

desenvolvimento destas como organizações, por isso, a importância de um estudo que poderá ser útil ao conhecimento da universidade e servir para análise, dentre outros fatores, como operam, em termos de qualidade, junto a sua comunidade acadêmica, porque conforme Xavier (1996), a pressão por maior qualidade parte da demanda de uma participação mais ativa frente à sociedade, tornando-se necessário uma nova forma de administrar as instituições, principalmente em termos de qualidade na prestação de seus serviços.

2.1.2 Conceituação

Pela abrangência e importância do conceito e das diversas formas de entender a qualidade, procurou-se focar sob a ótica de vários autores, posições sobre o assunto, buscando aprofundar e conhecer a qualidade enquanto meio fundamental para a sobrevivência das organizações. Qualidade, para Campos (1999), é um produto ou serviço que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo, às necessidades do cliente.

Conforme Rangel (1995), a qualidade focalizada na satisfação do cliente é um conceito estratégico que as empresas têm que introduzir para reter os clientes atuais e conquistar novas fatias de mercado. Nesse enfoque, Campos (1992) se manifesta afirmando que a qualidade de uma organização é uma questão de sobrevivência, para isso ela precisa ser a melhor do mercado no seu negócio. Porém, a qualidade não deve ser aplicada somente na produção de produtos e serviços, mas sobretudo às pessoas que participam deste processo para que as organizações possam alcançar seu pleno êxito e desenvolvimento.

O SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, define qualidade como: "...algo decorrente de um processo natural de adaptação (das empresas ou organizações) às mudanças de comportamento das pessoas (clientes ou usuários), também influenciado pelas circunstâncias do ambiente externo (concorrência, mercado, governo, órgãos de comunicação)" (SENAC, 1992, p.3). Neste texto é ressaltado ainda, que a qualidade pode ser de fato ou de percepção: qualidade de fato é aquela idealizada pela empresa ou prestador de serviços, a partir do seu padrão de referências e especificações. Já a qualidade

em percepção trabalha com visão do cliente ou usuário para, a partir daí, desenvolver o padrão de especificações e requisitos do produto ou serviço.

Independente da definição que se dê ao termo qualidade, para Mezomo (1994), uma coisa é certa: a qualidade resgata o valor de quem trabalha (produz), respeita o consumidor (cliente) e da legitimidade social à organização produtora, torna-se, portanto, um dos termos mais estudados e debatidos, em especial na área de serviços, podendo ser fundamentado como razão de ser, na busca da qualidade, a redução de custos, o aumento de produtividade, a maior competitividade, a melhor imagem social. Independente da definição do termo qualidade, pode-se dizer que ela resgata o valor de quem a produz e garante o respeito e o atendimento das necessidades e expectativas dos usuários que a recebem, neste contexto encontram-se inseridas as universidades. De acordo com o mesmo autor pode-se definir qualidade como sendo um conjunto de propriedades de um serviço (produto), que o tornam adequado a missão da organização comprometida com o pleno atendimento das necessidades de seus clientes.

Portanto, Both (1997) enfatiza que de tempos em tempos a universidade é sacudida por algum organismo social, cobrando-lhe maior qualidade interna e maior nível de intervenção na sociedade, e toda vez que ela é chamada à responsabilidade procura reagir e, normalmente, com determinação de qualidade, porque qualidade é a palavra-chave necessariamente presente em toda a ação a implementar.

O mesmo autor, refere-se a qualidade como razão de ser da universidade, apesar da subjetividade que o termo possa conter, principalmente em sua definição. Qualidade não ocorre quando se é razoável, apenas, ela ocorre quando tudo o que tem que ser realizado, especialmente havendo envolvimento universal dos recursos qualificados disponíveis. Qualidade é questão de sobrevivência e a sua conquista é uma questão de caminhada progressiva, permanente e plena de participação, com horizontes conseqüentes.

A qualidade para a maioria das pessoas é conceituada como produtos ou serviços bons, mas suas definições não se constituem em tarefa fácil, muitos são os seus conceitos, conforme Hronec e Andersen (1994) a qualidade possui significados diferentes para pessoas diferentes. Afirmam os autores que, até há algum tempo, a qualidade era definida como atender as especificações do consumidor, atualmente qualidade é entender, aceitar, atender e exceder as necessidades, os desejos e expectativas deste continuamente. Isso significa, conhecer os seus desejos e expectativas num processo contínuo para atendê-los

naquilo que os satisfazem, ou naquilo que crêem ter recebido ao concluir a transação com a organização.

O cliente é quem determina a qualidade de um produto ou serviço, por isso a identificação das exigências do cliente é ponto fundamental para alcançar o pleno êxito da organização. Para Feigenbaum (1994) a qualidade é um modo de gerenciar as organizações, melhorando os negócios e, ao mesmo tempo, permitindo que seja alcançada a expectativa e satisfação total dos clientes. A qualidade é estabelecida como um dos objetivos empresariais primordiais, pois, os clientes já não dependem apenas, da disponibilidade e do funcionamento eficiente de produtos e serviços, mas tendem a esperar melhorias nas mercadorias e serviços. É o que acontece também com os alunos, professores e funcionários das universidades. Eles exigem níveis cada vez mais elevados do desenvolvimento da prestação de serviços para satisfazer-se plenamente.

Nas Instituições de Ensino Superior, a qualidade, segundo Mezomo (1994), é um conjunto de propriedades de um serviço/produto que o tornam adequado à missão da universidade, comprometida principalmente, em atender da melhor maneira, às necessidades e expectativas de sua comunidade acadêmica. A qualidade é como uma aspiração natural do ser humano, onde segundo Oliveira (1994), todos querem consumir ou adquirir produtos de qualidade, ou também ficar satisfeitos quando realizam o trabalho com qualidade, sendo inerente ao produto e ao serviço. Qualidade significa também o atendimento de uma necessidade de quem utiliza o produto ou serviço.

Qualidade, de acordo com Juran (1992), tem dois significados, um é o desempenho dos produtos ou serviços que proporcionam satisfação aos clientes, outro é ausência de deficiência que podem criar insatisfação e levar os clientes a reclamarem, o que poderia ser resumido, segundo o autor em uma definição simples: qualidade é adequação ao uso, incluindo-se todas as pessoas afetados pelo processo ou produto, tanto pessoas que pertencem, quanto as que não a organização. Para Imai (1992), qualidade é o grau de satisfação do cliente pelo serviço recebido, empenhando-se para tanto a organização em melhorar a qualidade do seu trabalho no dia-a-dia.

Moller (1994) faz uma distinção entre qualidade técnica e humana, mostra que na qualidade técnica se satisfaz a exigência e expectativa concreta como, finanças, taxa de defeitos, durabilidade, função, segurança e garantia, enquanto na qualidade humana deve-se satisfazer expectativas e desejos emocionais como atitudes, comprometimento, comportamento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade, portanto não é apenas a

qualidade de produtos e serviços que é importante, mas a qualidade das pessoas que fazem os produtos e prestam os serviços.

No entendimento de Deming (1990), qualidade é aquilo que sempre o cliente necessita e quer. Para tanto apresenta os quatorze princípios que constituíram a base para a transformação da indústria norte americana. A adoção destes princípios, acompanhada da ação correspondente, é um indicativo de que a administração pretende manter a empresa em atividade, e visa proteger os investidores e os empregos. Tal sistema fundamentou os ensinamentos ministrados a altos executivos no Japão em 1950 e em anos subsequentes.

Os quatorze princípios aplicam-se indistintamente a organizações pequenas e grandes, tanto na indústria de serviços quanto na transformação e a qualquer divisão de uma empresa, são eles:

- estabeleça constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego. Aplicados na prestação de serviços, seria inovar oferecendo novos serviços que possam ajudar as pessoas a viverem melhor e para os quais haverá mercado, treinamento e retreinamento de pessoal, treinamento de chefias e satisfação dos clientes;
- adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental desperta para o desafio de conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação. A Revolução da qualidade é a mesma na economia de importação na Revolução Industrial e, concomitante com a globalização da economia ;
- deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio. A inspeção ocorre tarde demais, quando o serviço já foi prestado e a qualidade, boa ou má, já se encontra nele, a qualidade não deriva da inspeção e sim da melhora do processo antes;
- cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento a longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança. A política de sempre procurar baixar o preço de qualquer aquisição, sem considerar a qualidade e o

serviço, pode eliminar do mercado bons fornecedores e bons serviços. O preço não tem sentido sem uma medida da qualidade do que está sendo adquirido;

- melhore constantemente o sistema de produção e prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir sistematicamente os custos. A qualidade deve existir já na etapa inicial, depois de parte do serviço já prestado, pode ser tarde demais. A qualidade deve começar desde a intenção até ser traduzida em planos, numa tentativa de oferecer ao cliente a qualidade pretendida;
- institua treinamento no local de trabalho. O treinamento se aplica a todos os níveis da organização, do mais baixo ao mais alto;
- institua liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem o trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores da produção. A função da administração não é supervisionar e sim liderar, trabalhando as fontes de melhora, o que se tem intenção de obter em termos de qualidade e a tradução desta intenção para o produto ou serviço oferecido ao cliente;
- elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa;
- elimine as barreiras entre departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço. O trabalho em equipe é uma necessidade crucial na organização como um todo;
- elimine lemas, exortações e metas para mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores. Uma melhor qualidade de trabalho é essencial às tarefas de cada um de nós;
- elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança. Uma quota é uma fortaleza contra a melhora da qualidade, é totalmente incompatível com uma melhora contínua. Há caminhos melhores como substituir esses padrões de trabalho por uma liderança inteligente que promova a qualidade e os funcionários possam trabalhar mais felizes. Elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras, por objetivos

numéricos. Substitua-os pela administração por processos através de exemplos de líderes e para liderar é preciso entender o trabalho pelo qual o líder e seu pessoal são responsáveis. Quem é o cliente e como podemos melhor servi-lo? ;

- remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade. Remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. Isto significa, inter alia, a abolição da avaliação anual do desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos. O trabalhador que se sente valorizado no serviço fará todo o possível para estar lá e desempenhará sua parte na melhoria para a qualidade;
- institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento. Uma organização não precisa só de gente boa, mas de gente que vai se aprimorando sempre através de formação adequada. Cada um com a responsabilidade de elevar sus níveis de conhecimento em qualquer campo e especialidade.
- engaje todos da empresa no processo de realizar transformação. A transformação é da competência de todos (Deming, 1990, p.17).

Cerqueira Neto (1993, p.73) também enfatiza a necessidade de requisitos básicos necessários para o desenvolvimento da qualidade, a saber:

- apoio da administração superior definido, pelo menos através de diretriz da qualidade estabelecida por escrito gerando o orçamento do programa de qualidade: qualidade se decide nos níveis estratégicos da empresa, mas se implementa de baixo para cima. Daí ser necessário o apoio explícito da alta administração sempre representada pelo seu executivo principal;
- liderança das pessoas com responsabilidades decisórias: assim, ninguém vai comprometer a qualidade, porque reconhece a liderança na chefia;
- organização formal do conhecimento de todos: a falta de organização é um dos problemas da qualidade;
- recursos disponíveis todo dia e toda hora que sejam necessários: observa-se que o capital (recursos financeiros) e trabalho (recursos humanos) são meios de produção necessários;

- tempo administrado ao nível individual e coletivo: deve-se buscar, uma situação onde as crises e o desperdício sejam mínimos, e a rotina e aquilo que não está sendo feito sejam balanceados em relação aos resultados da empresa no mercado;
- treinamento como base de geração de competência instalada na organização: se há treinamento, há probabilidade de haver competência instalada na empresa, o que pressupõe a existência de informações contidas em documentação informal, ou seja, nas cabeças das pessoas, extraídas de documentação formal.

O requisito básico para a qualidade, no entender de Moller (1994), é a qualidade pessoal que é a base de todas as outras qualidades, porque o bem-estar dos indivíduos influencia sua auto-estima, sentindo orgulho de seu trabalho, aumenta sua eficácia e seu desenvolvimento com atitudes positivas, elevando seu nível de desempenho e suas relações com outras pessoas, conseqüentemente, elevando a qualidade dos serviços que presta na empresa.

2.1.3 Estratégia Competitiva

Quanto à competitividade, Moura (1994) enfatiza que ao longo do tempo, os produtos japoneses invadiram a Europa e os Estados Unidos, que passaram a ver importantes fatias de seus mercados conquistadas por empresas japonesas. As grandes corporações americanas européias, para não perderem mais espaço passaram a considerar qualidade como prioridade de seus negócios. Constatando que os japoneses tinham como ponto principal de seus negócios a satisfação de seus clientes, para tanto desenvolviam rapidamente novas tecnologias, barateando os custos, oferecendo elevados padrões de qualidade. Trabalhavam com estruturas leves, canais de distribuição terceirizados, com empregados altamente motivados e treinados resultando em altos índices de produtividade, e era isso que tiveram que fazer para alcançarem melhores resultados e expansão de seus mercados.

Descrevem Brocka e Brocka (1994), que, no passado, os mercados dos negócios eram almejados com poucas idéias por competidores pequenos ou desconhecidos. No cenário atual, a competição é verdadeiramente global. Ninguém conhece quem é, e onde o próximo concorrente estará. Os competidores estão aí e as oportunidades de negócios de

produtos e serviços surgem como uma avalanche e com o grande desafio de promover a abertura da economia e a competitividade internacional fazendo-se necessário a mobilização das organizações.

A qualidade vem se espalhando e crescendo juntamente com as economias do mundo junto a todo tipo de organização, e segundo Cortada (1994, p.2):

À medida que as economias ocidentais passaram cada vez mais de indústrias produtoras para indústrias prestadoras de serviços, novas atitudes e exigências surgiram. Os produtos são fabricados no mundo inteiro e movimentam-se rapidamente de um mercado para outro. As rápidas mudanças na economia mundial refletem-se na nossa vida diária por meio de perda de empregos, ganhos de empregos, a aparência internacional de nosso vestuário, da fabricação de bens em casa e o nosso gosto por música, literatura e outras artes. Isso aconteceu , a partir da Segunda Guerra Mundial onde as fontes tradicionais de geração de riquezas – recursos naturais, economias nacionais saudáveis, consumidores e mão-de-obra barata – não eram mais a base do desenvolvimento econômico. As inovações tecnológicas, o transporte mais barato e confiável e os meios de comunicação, tornaram possível criar produtos de melhor qualidade mais depressa, muitos países e depois levá-los rapidamente aos consumidores do mundo todo.

A razão de ser de uma empresa, conforme Campos (1999), são os clientes, portanto toda sua administração deve estar voltada para a qualidade, que é a busca contínua da satisfação das necessidades dos clientes, porém, segundo o autor, o que acontece que é que as necessidades das pessoas mudam continuamente e os concorrentes estão sempre desenvolvendo e melhorando. Dessa maneira, para uma empresa sobreviver é necessário desenvolver produtos ou serviços melhores, mais baratos, mais seguros, mais rápidos, de mais qualidade etc. que os concorrentes, o que se constitui em garantia da própria sobrevivência da empresa, mediante tanta concorrência. Nesse mesmo enfoque Walton, citando Deming (1989), aponta que o produto ou serviço precisa ter um mercado, mas também deve ser capaz de ajudar as pessoas a viverem melhor de uma forma ou de outra, tendo que haver para isso um aperfeiçoamento contínuo produto e serviço.

No meio dos desafios do final do milênio de não simplesmente fazer, mas fazer com agilidade, é que se coloca a questão da qualidade, com tudo aquilo que esse conceito possa significar. Segundo o professor Finger (1994), no panorama mundial, os processos de produção estão sendo automatizados em larga escala, liberando a mão-de-obra para outras atividades, tornando realidade o fazer mais com menos e mais barato, o que tem trazido uma nova agenda para todos que se sentem responsáveis pela sobrevivência das

organizações. Diante deste cenário, existe uma preocupação e uma angústia com o futuro da universidade.

Os administradores acadêmicos e estudantes têm-se mostrado muito atentos ao tema da qualidade, conforme Gianotti (1994); isto porque, têm-se, nessa busca-se, a saída para a crise instalada nas instituições de ensino, onde é necessário a melhoria contínua dos métodos, técnicas e procedimentos utilizados, tanto no processo de ensino, como também na administração acadêmica.

A mesma idéia é defendida por Santos (1994), quando aponta que as instituições de ensino devem repensar sua missão, redefinir suas atividades, redesenhar seus processos e reavaliar seus resultados, com objetivo de oferecer uma resposta mais efetiva às necessidades de sua comunidade acadêmica, conseguindo, assim, maior competitividade por meio da melhoria da qualidade, da produtividade e de seu preço de venda. Por isso, uma das grandes mensagens dos últimos tempos das instituições de ensino superior, como acontece nas organizações, é a da qualidade de produtos e serviços. Passou-se o tempo em que, ao se oferecer qualquer produto, este era consumido, sem se dar muita importância para a qualidade do mesmo, porque as ofertas, ainda, eram poucas.

Nesse sentido, Finger (1994) questiona o que dizer sobre o problema de qualidade nas universidades. Nas principais universidades ao redor do mundo a questão já está sendo enfrentada com resultados positivos. Muitas transformações já estão ocorrendo com relação à melhoria dos processos para a produção de qualidade oferecida ao público. No Brasil, o problema da qualidade nas universidades custa a ser aceito como algo desejável. Em primeiro lugar vem a pergunta incômoda sobre o que é um produto universitário com qualidade. É o processo de sala de aula? É a titulação dos professores, que, se supõe, resultará em melhores produtos? É um profissional com determinadas características? É um profissional que seja treinado de acordo com o que o mercado quer? É uma pesquisa básica ou uma aplicada que resolva um problema prático? É uma ação de extensão esporádica ou uma permanente? Não são perguntas fáceis de serem respondidas e, possivelmente, não terão respostas concordes entre as pessoas da instituição.

Assim, a qualidade tem que ser uma filosofia de todas as pessoas envolvidas na instituição. É necessário um repensar da instituição universitária e colocar o problema da qualidade como central, tanto na filosofia institucional como nos processos. A educação precisa encontrar caminhos que passem pela discussão da qualidade e da modificação de seus processos, ou surgirão outros tipos de organizações que farão o serviço. Fora o

aspecto ético que obriga uma empresa oferecer qualidade a seus clientes. Temos, ainda, na abordagem de Bilitardo (1994) a questão da concorrência. Em educação superior há muitas instituições oferecendo cursos semelhantes: o cliente já está em condições de escolher aquilo que lhe seja mais favorável. O ensino superior está vivendo uma típica situação de concorrência.

Já se pode discutir que não basta ter escolas e educação, mas que estas precisam apresentar qualidade. É essa situação que se constitui uma das calamidades do Brasil, com profundas implicações no presente e no futuro da nação. Ou se resolve a situação da qualidade nas instituições de ensino superior ou o nosso futuro como nação estará irremediavelmente comprometido. Quando se chegar a conclusão de que as instituições precisam passar pela pergunta – a quem interessa o serviço que estão prestando e qual o nível de qualidade do mesmo – se terá aberto a porta para o início de um processo, de um novo cenário na universidade, onde a satisfação de sua comunidade acadêmica, seja realmente levada a sério e a qualidade um princípio norteador.

A universidade brasileira precisa deixar de viver no passado e buscar a construção do futuro. Isso implica em reformulação de seus métodos de trabalho, desde o gabinete do dirigente até a portaria onde o guarda atende, passando fundamentalmente pela sala de aula, laboratórios, biblioteca, currículos, cursos e programas. A qualidade tem que atingir todos os setores e todas as pessoas envolvidas no processo para que ela possa acontecer de fato e trazer resultados positivos para a instituição, salientando-se que ela deve estar continuamente alimentada, pois, não basta, motivar, treinar e organizar uma só vez, isso tem que ser uma constante.

Cabe às instituições de ensino superior, conhecedoras desta realidade social, promoverem questionamento objetivando a ampliação dos espaços de participação da sociedade como um todo. Assim sendo, quando desencadeado um processo de Projeto Político Pedagógico Institucional, a questão de tendências da sociedade globalizada deve merecer especial atenção, isto porque a universidade deve ser aquela que atende o interesse da sociedade. E o interesse da sociedade repousa basicamente no zelo pelos recursos delas originários. Este é o princípio ético indeclinável e que exige reforma vertical na gestão acadêmica no País, neste momento de globalização.

Para tanto, enfoca Pereira (1994) que há a necessidade de se adotar a qualidade nas instituições de ensino superior como uma atitude a permear a atuação dos profissionais e os processos de trabalho que digam respeito à prestação de serviços diferenciados, que não só

projetem a universidade no cenário acadêmico, como também lhe proporcione o crescimento no mercado cada vez mais competitivo e exigente de soluções inovadoras.

A globalização da economia trouxe a necessidade de se revisar os métodos de trabalho e as formas organizacionais, tomando como meta a satisfação do cliente. Porém, como salienta Finger (1994), essa onda de choque da forma e estrutura organizacional chega lentamente à universidade brasileira que continua com uma estrutura pesada e insuficiente nas instituições públicas, e com as improvisações de sempre, nas particulares. A universidade brasileira tem vivido a cômoda situação de oferecer um produto que era novidade no mercado e com uma grande quantidade de gente que buscava, o diploma universitário, disposto a pagar, não se preocupando com o conteúdos dos cursos. A maioria dos cursos, hoje oferecidos nas universidades brasileiras, foram desenhados há muitos anos e tem sua duração altamente discutível. Verifica-se que começa a chegar à universidade uma geração que, pela primeira vez, são filhos de pais que tiveram acesso ao ensino superior e o tema de qualidade começa a ser questionado com mais frequência.

Finger destaca, ainda, que o mercado está apresentando uma novidade, pois, nunca, neste país, se pensou em concorrência entre instituições. Sem essa realidade, o ciclo de produção, a qualidade e a satisfação do cliente poderão estar seriamente comprometidos. Aquelas instituições que se propuserem com o existir no futuro e não apenas com o sobreviver, precisam entender que um novo cenário está presente, e que esse novo fazer que as empresas estão descobrindo precisa também ser encarado pelas instituições de ensino superior.

A competitividade tem tudo haver com a qualidade. Para ser competitiva a empresa necessita baixar preços, mas nunca a qualidade, portanto deve diminuir erros e falhas internas e externas de colocação de produtos ou serviço à disposição da sociedade. Ao se referir sobre o assunto, Cerqueira Neto (1993) manifesta que a busca da vantagem competitiva obriga a organização a definir qualidade do ponto de vista mercadológico como satisfação do cliente, o que equivale à adequação ao uso de produtos e serviços e requisitos estabelecidos pelo próprio cliente. Para tanto, deve-se desenvolver e implantar ações planejadas e sistemáticas necessárias para fornecer confiança, atendendo requisitos declarados quanto à qualidade dos produtos ou serviços. Se modismo ou não, qualidade hoje em dia, representa fator decisivo na presença e permanência no mercado para as organizações.

Conforme Whiteley (1992), a forma de se fazer negócios está mudando radicalmente. Não é novidade o ingresso de uma nova era de ferrenha competição – em que de fato satisfazer, e até empolgar, o cliente é absolutamente crucial, não apenas para o sucesso da empresa, mas até para sua sobrevivência. E, segundo Giansi e Corrêa (1994), o tipo de relacionamento entre a empresa de serviços e o cliente também é um fator que afeta a competitividade. Observa-se, ainda, que o que mantém a lealdade do cliente e sustenta o poder de competitividade a longo prazo é o atingimento ou superação consistente das expectativas do cliente.

Quando analisada a qualidade, como elemento que contribui para a competitividade, encontra-se eco nas palavras de Gonçalves (1996, p.108) que afirma:

Longe vai o tempo em que os consumidores aceitavam qualquer padrão de serviços. Com a globalização da economia, a qualidade tornou-se um passo decisivo. O mundo todo dançará mesma música. E os produtos de baixa qualidade não terão mais vez. Simplesmente porque os consumidores de qualquer parte não aceitarão baixos padrões de qualidade. [...] o mundo inteiro explode em mercados gigantescos. Mas ninguém entrará nesses mercados se não tiver qualidade. Pois, os consumidores globalizados estão cada vez mais exigentes.

A competitividade na qualidade tornou-se global. De acordo com Feigenbaum (1994), na atualidade os países da Europa se integram na qualidade de acordo com as exigências, assim como para os países da América do Sul, a ênfase da qualidade está cada vez mais forte, isto porque, todos querem proteger sua posição no mercado interno e aumentar seu potencial para a disputar a supremacia no mercado internacional, e, é a qualidade o ponto de apoio mais poderoso para alcançar esses objetivos. Para tanto, a estratégia é aplicar na motivação e treinamento dos funcionários e na tecnologia, transmitindo com clareza e eficiência as informações, descomplicar as operações atingindo a satisfação dos clientes, elegendo estes fatores como elementos primordiais para alimentar essa revolução na qualidade.

Por esta razão deve-se acelerar a taxa de aperfeiçoamento da qualidade para tornar-se competitivo, pois, segundo Feigenbaum (1994), no mercado atual, quando um cliente está satisfeito com a qualidade ele expressa tal satisfação a oito pessoas; quando está insatisfeito com a qualidade, expressa a vinte duas.

As necessidades e os desejos do consumidor, devem ser cuidadosamente identificados nos negócios das organizações, seja ela uma empresa ou uma universidade,

pois, os mercados estão se tornando mais amplos no que concerne a produtos e serviços a serem oferecidos, e a insatisfação de um cliente não corrigida poderá levá-lo ao concorrente.

Mattar (citado por Corrêa e Soares, 1994, 5), assim discorre sobre as organizações, o cliente e o mundo globalizado:

A contínua globalização da economia tem ampliado o acesso a mercados pelo lado do consumidor, e, ao mesmo tempo, aumentado a competição entre empresas. O cliente elevou as suas expectativas de atendimento e estabeleceu padrões cada vez mais elevados no conceito de prestação de serviços. O consumidor globalizado se tornou exigente, seletivo e sofisticado, como resultado das muitas opções de que dispõe para escolher mercadorias e serviços, não importando se ele está na Europa, na Ásia ou nos Estados Unidos. Muitas empresas já se conscientizaram da necessidade de diferenciação, oferecendo opções de valor agregado que encantem o consumidor [...] A qualidade se tornou uma das marcas dessa diferenciação, visando garantir maiores mercados. Do setor industrial, a qualidade migrou para o segmento dos serviços e hoje é difícil encontrar uma empresa que não se preocupe em praticar a qualidade. No entanto havia uma certa mistificação do conceito de qualidade, para o setor de prestação de serviços, cenário que já se modificou.

Desta forma, a qualidade passa a definir uma nova forma de administração, tornando-se fator estratégico de negócios em razão da globalização e internacionalização da economia, segundo Bruschi (1994), tornando-se a qualidade, quando aliada à inserção das empresas nos mercados, manifestação de uma nova relação com os clientes, tanto empregados, visualizados como clientes internos, quanto consumidores, clientes externos, passam a exigir, em nível mundial, a utilização otimizada da melhoria dos processos e serviços em nível de qualidade.

2.1.4 Qualidade nos Produtos

O futuro de uma organização depende de sua capacidade em satisfazer a qualidade exigida pelo mercado, o que quer dizer, entregar produtos e prestar serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes, assegurando assim a sobrevivência da empresa por longo tempo.

O termo qualidade, quando relacionado aos produtos, é conceituado por Moller (1992) sob dois pontos de vista, ou seja, do produtor que o define como o grau até o qual um produto satisfaz os requisitos descritos na sua especificação, e o ponto de vista do consumidor que seria o grau até o qual um produto satisfaz as exigências dos clientes, com respeito à função e ao gosto. Assim, quando a empresa decide produzir e entregar produtos, esses devem ser feitos mantendo-se os padrões combinados de qualidade, bem como obedecer a padrões de qualidade na percepção do cliente.

A garantia de sucessos de uma empresa para Giansi e Corrêa (1994), está em fazer produtos melhor, o que significa fazer com:

- qualidade: fazer produtos melhores que os concorrentes;
- custos: fazer produtos mais baratos que os concorrentes;
- tempo: entregar os produtos com rapidez;
- confiabilidade: entregar os produtos no prazo;
- flexibilidade: mudar muito e rapidamente o que se está fazendo, caso seja necessário.

O referido autor, porém, destaca que a todo o produto produzido ou consumido está acoplada a prestação de serviços, que também deverá ser um diferencial de qualidade no atendimento das necessidades dos clientes que utilizarem os produtos.

Na abordagem de Juran (citado por Main 1994), a qualidade do produto significa adequação ao uso, levando-se em consideração a resistência, o estilo, a durabilidade, a segurança e o lado econômico, sempre atendendo as exigências do usuário. Main, ainda, coloca que o cliente observa dois níveis de qualidade ao adquirir produto, suas características e a ausência de defeitos, por isso as empresas devem atender essas exigências para ter um produto de qualidade no mercado. Portanto, uma das características da qualidade na colocação de um produto no mercado competitivo é a de que não pode haver falha, caso contrário, será substituído pelo do concorrente.

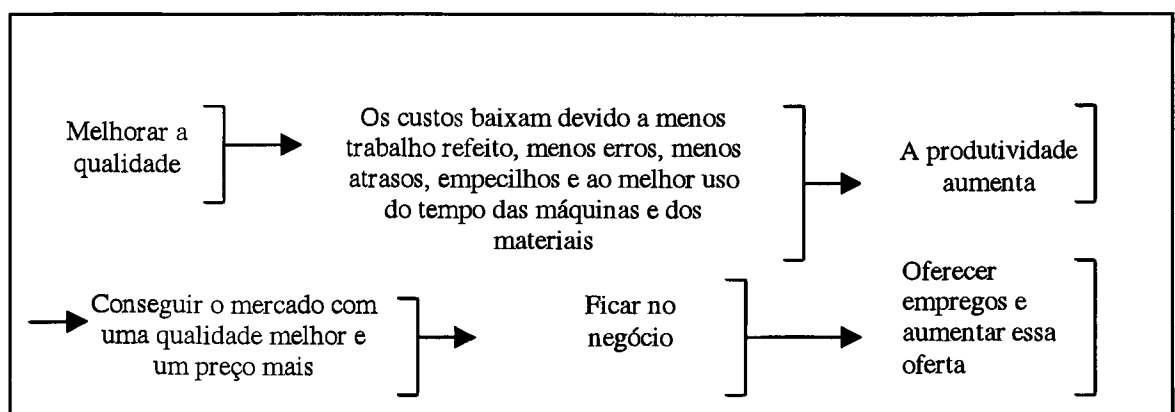
Desta forma Juran (1992) coloca que a característica de um produto deve satisfazer os critérios básicos:

- satisfazer as necessidades dos clientes: necessidades incluem todas as necessidades dos clientes: declaradas, reais, culturais. Clientes incluem todos os afetados, sejam internos ou externos;
- satisfazer as necessidades dos fornecedores: todos os que de alguma forma contribuem para com a organização;
- enfrentar a concorrência: o fato de um produto satisfazer as necessidades não garante que estes irão querê-lo. O produto do concorrente pode ser melhor ou ter um melhor preço;
- minimizar os custos: clientes e fornecedores incorrem em custos quando usam ou fornecem o produto, e devem manter seus custos o mais baixo possível, para que possa competir no mercado.

Outro ponto sobre a qualidade dos produtos é destacado por Juran (1991), que observa ser relevante coletar informações dos clientes sobre o uso e desempenho do produto, a fim de se obter o *feedback* em relação à qualidade do mesmo. Enfatiza que os clientes constituem-se a fonte de negócios para o futuro, mas mudarão para o produto do concorrente se acreditarem que este é superior, por isso devem ser consultados, para que se possa fazer ações corretivas e o produto continue no mercado com qualidade, segundo as expectativas do consumidor.

Se melhorar a qualidade dos produtos, os custos baixam, e esta é uma das principais lições que os japoneses aprenderam no entender de Deming citado por Walton (1989). Veja essa reação em cadeia na Figura 1

Figura 1
A reação em cadeia de Deming



Assim, a contínua diminuição dos erros, a melhora contínua da qualidade significa custos cada vez mais baixos, menos retrabalhos e menos desperdícios de material, tempo de máquina, ferramentas e esforço humano, aumentando a produtividade.

Na verdade segundo Greep (1995), os produtos na sua maioria não têm problemas sérios, as empresas que os produzem começaram a implantar mais qualidade na sua produção, pois, já se foram os dias em que a qualidade na produção significava somente a inspeção para que os produtos com defeito não fossem parar nas mãos dos consumidores. A, a necessidade da qualidade passou a ser uma constante tanto na vida das empresas, que devem dar atenção aos produtos, nas equipes de trabalho e no atendimento às necessidades dos clientes.

Moura (1994) entende ser a conformidade do produto com as expectativas do consumidor, o que faz a diferença para as empresas no mercado quando da competitividade. Da mesma forma, Brocka e Brocka enfatizam que para um produto ter qualidade e manter-se no mercado deve sua apresentação ser superior a do concorrente e além de estilo adequar-se à necessidade e expectativa do cliente.

2.2 QUALIDADE NOS SERVIÇOS

O serviço é a espinha dorsal de qualquer negócio, portanto para Tasca e Caldwell (1997) ele tem a função de trazer o cliente de volta sempre, e não se consegue fazer isso, ao menos, que o deixe satisfeito pelo serviço que recebeu. Isso só é possível se aquele que estiver prestando o serviço, também estiver satisfeito. Os clientes satisfeitos divulgam os bons serviços prestados para outros, trazendo para a organização novos clientes. Assim, para Rossi e Slongo a satisfação dos clientes constitui-se uma das prioridades na gestão das organizações comprometidas com a qualidade de seus produtos e serviços.

Assim, cada vez mais empresas estão vislumbrando a importância que os serviços têm para o seu sucesso futuro. Sabem que o fornecimento de um serviço com qualidade é necessário, e que precisa, pelo menos, atender, e talvez exceder, às expectativas do cliente. Neste sentido a qualidade nos serviços, é condição imperativa para o sucesso de uma organização.

2.2.1 Considerações Preliminares

A palavra qualidade é geradora de um movimento mundial. Pessoas, empresas e instituições movimentam-se neste sentido, e cada uma delas torna-se alvo, em potencial, da qualidade, é o que relatam Lavor e Brilhante (1994), desde que atendam plenamente as necessidades e expectativas dos indivíduos, deve ser introduzida por todos os níveis da organização, contando com o comprometimento dos que a compõem.

Os conceitos que valem para a qualidade de produtos, também valem para a prestação de serviços. Moller (1994) enfoca que na revolução pela qualidade, do início dos anos 50 até o final dos anos 70, os peritos preocupavam-se principalmente com produtos físicos, foi somente nos anos 80 que surgiu o interesse pela qualidade dos serviços, fazendo desta revolução, antes de tudo, uma nova forma de pensar a respeito da qualidade. Ao invés de se concentrar apenas na qualidade do produto-físico, abranger também a qualidade na prestação de um serviço, antes considerado um subproduto que ajudava o cliente a comprar. Observa-se que durante as últimas décadas, os países industrializados do mundo moveram-se em direção a uma sociedade de serviços, concluindo ainda que os serviços não são mais subprodutos, eles são o próprio produto.

De acordo com o SEBRAE (1995, 14):

Direcionar a empresa para a satisfação dos clientes significa entender a qualidade do ponto de vista do cliente, observando os conceitos de qualidade em duas dimensões: qualidade do produto/serviço e qualidade do atendimento. A qualidade do produto está ligada às suas diversas características. É o que o cliente obtém de: apresentação/aparência, durabilidade, facilidade de manutenção etc. Qualidade do atendimento é como o cliente obtém: presteza, competência, cortesia, confiabilidade, segurança, comunicação, imagem[...]

Quanto à qualidade do produto, Whiteley (1992), entende ser a parte de ‘o que você obtém’ da experiência do cliente, a qualidade do serviço é a parte de ‘como você o obtém’. Se a qualidade do produto é tangível, a qualidade do serviço pode ser descrita como intangível. Desse modo, ela costuma ser mais difícil de medir do que a qualidade do produto. Posso calcular com relativa facilidade quantas vezes um produto quebrou, no primeiro ano, em mãos do cliente, mas não posso avaliar a grande dificuldade em calcular o grau de clareza dos manuais de instruções, ou o grau de gentileza do pessoal quando os clientes têm problemas. Isso, porém, não torna essas questões menos importantes.

A qualidade do serviço é julgada tanto pelo cliente que recebe, como pelo prestador de serviços, é o que afirma Moller (1994). Enquanto em termos de mercado, a qualidade do serviço pode ser definida como o grau até o qual o serviço satisfaz as exigências, os desejos e expectativas do seu recebedor, dentro da empresa a qualidade do serviço é definida como o grau até o qual um serviço satisfaz os requisitos descritos em suas especificações, pois, a qualidade acertada deve ser garantida através da prevenção de erros, do controle de qualidade, bem como pelo treinamento e motivação de cada prestador de serviço.

De acordo com Feigenbaum (1994), as exigências dos clientes com relação a qualidade aumenta de modo rápido em relação ao número crescente de serviços que tem sido oferecidos no mercado atual. Correspondentemente, a satisfação dos compradores de serviços representa uma determinante da qualidade das mais importantes nas organizações. O grau dessa satisfação apresenta efeitos correlacionados e progressivamente mais significativos com a satisfação e as atitudes quanto à qualidade dos compradores de produtos industrializados. Apresentando a atividade de serviços como principal característica, a tendência a de se manterem dependentes de habilidades, atitudes e treinamento de pessoas.

Na abordagem de Gonçalves, os serviços vêm sendo o grande *boom* da economia atual. Mas, ressalta que enquanto os serviços estiverem amarrados às noções estereis, não representarão o impacto sobre a qualidade, eficiência e produtividade. Enquanto dependerem, como em muitos países, tão exclusivamente de mão-de-obra barata e despreparada, os serviços serão deficientes quanto ao atendimento a seus clientes.

Para se obter qualidade nos serviços, Whiteley (1992) destaca que é preciso contratar gente voltada para fora – gente que goste de gente e depois lhes dar uma visão de atendimento, um conhecimento do que o cliente necessita, e apoio para desempenharem suas tarefas. De acordo com Albrecht (1998), na atividade de prestar serviço deve-se levar em consideração algumas características como: prestar serviço com atenção, colocando o cliente em primeiro lugar, fazendo com que todas as pessoas da linha de frente sejam gentis com o cliente. Os funcionários devem ficar animados com o serviço, devem desejar prestar serviços excelentes a todos os clientes, pois, a qualidade em serviços é, em essência, o resultado da ação do trabalho humano. Os autores Corrêa e Soares (1994) contribuem para isso apontando que a qualidade nas empresas de serviços depende muito das habilidades interpessoais do seu pessoal da linha de frente, oferecendo serviços

contínuos, sem falhas, com segurança e com instruções claras, bem explicadas, fazendo com que o cliente sintam-se importante através da atenção, cortesia pessoal e respeito que lhe é dispensada. Ajudar o cliente a identificar as suas necessidades reforça a empatia, possibilitando a execução do serviço com satisfação garantindo, conseqüentemente a qualidade.

Os referidos autores classificam os serviços da seguinte forma:

- a) serviço puro – é o serviço fornecido sem bens materiais. Ocorre quando há contato de um cliente com um atendente, e este exerce papel preponderante sobre o resultado, É classificando como um **serviço direto**;
- b) serviço agregado – Ocorre quando há necessidade de se agregar um bem ao serviço, e o contato com o atendente é substituído por equipamento. É, então classificado como **serviço indireto**.

Portanto, verifica-se que os serviços puros ou agregados podem ocorrer com atendimento direto ao cliente através de um contato pessoa-pessoa ou por uma interação com um equipamento.

Nesse sentido, Gonçalves (1996, p.15) apresenta os seguintes questionamentos:

Por que os serviços, de modo geral, apresentam baixa qualidade? Por que as pessoas que prestam serviços são tão despreparadas? Enfim, por que há tanta insatisfação em cada cliente, quando se trata de serviços? Ele mesmo responde: É que os serviços, diferentes dos produtos tangíveis, como o aço, o cimento, o carro, são intangíveis, e isto significa que não podem ser vistos e provados antes de serem adquiridas.

A tendência moderna considera a produção de produtos e serviços como operações, mas, conforme Gianesi e Corrêa (1994), é importante compreender a natureza dessas operações e classificá-la com clareza como sendo de serviços ou de manufatura. No serviço não há uma etapa intermediária entre produção de um serviço e seu consumo por parte do cliente, isto quer dizer que os serviços não podem ser estocados, ou seja são produzidos e consumidos simultaneamente, enquanto que os produtos podem ser produzidos e estocados para o consumo futuro. Na concepção destes autores a diferença do serviço com o produto consiste em que o serviço não pode ser protegido por patentes, enquanto alguns produtos desenvolvidos e comercializados obtém uma identificação de sua

marca no mercado. Os serviços, podem desenvolver uma reputação através do tipo e da qualidade do serviço que produzem e oferecem.

Corrêa e Soares (1994) diferenciam produtos de serviços, como sendo o serviço toda atividade que facilita a vida do cliente, consumidos no ato. Um produto, no entanto, pode ser estocado. No entender de Juran (1992) qualidade formulada na linguagem dos clientes refere-se aos bens, significa a categoria de um produto com ausência de erros e falhas, enquanto para os serviços a qualidade significa eficiência na execução das tarefas.

Deste modo, Gonçalves ilustra, no quadro 1, a diferença de produtos e serviços oferecidos a clientes:

Quadro 1
Diferença entre serviços e produtos oferecidos aos clientes

SERVIÇOS	PRODUTOS
Consumido assim que são criados (portanto, precisam ser corrigidos em tempo real);	podem ser corrigidos durante a produção; portanto, com frequência, o cliente não vê os problemas;
Produtor e consumidor em contato direto (frequentemente cara a cara);	produtor e consumidor ligados através de intermediários;
os clientes podem participar do processo de prestação de serviço;	os clientes não participam do processo de produção;
não podem ser estocados ou armazenados;	podem ser estocados/armazenados;
Enfrentam flutuações de demanda através de padrões de atividade variáveis;	enfrentam flutuação de demanda através do planejamento da produção;
apenas em cada 25 clientes haverá reclamação	a maioria dos clientes reclamará se o produto não funcionar;
os processos frequentemente ocorrem em locais diferentes e muito distantes;	os processos normalmente ocorrem em número reduzido de locais (portanto, o controle é mais fácil);
Dependem de intangíveis (por exemplo, a experiência).	dependem principalmente de tangíveis (por exemplo, a função).

Fonte: Gonçalves, 1996, p. 23.

Na verdade, segundo Lobos (1993), uma característica do serviço é diferente de um bem, que o cliente participa pessoalmente da configuração. Cria-se, assim, um sistema

interacional do qual participam, de um lado, representantes da organização de serviços e, de outro, o próprio cliente. O serviço, enfim, nasce, desenvolve-se e morre no âmbito desse sistema interacional.

Cabe aqui ressaltar a contribuição de Lobos, ilustrada no quadro 2 que também apresenta a diferença entre bens e serviços:

Quadro 2 - Diferença entre bens e serviços

BENS	SERVIÇOS	COMENTÁRIOS
tangíveis	intangíveis	uma amostra de um serviço não pode ser enviada com antecedência ao cliente, para sua aprovação; nem o seu valor é necessariamente proporcional aos custos de produção. Até mesmo porque a qualidade do serviço é uma questão altamente subjetiva;
armazenáveis	perecíveis	o serviço é prestado usualmente no local que o cliente se encontra, e por pessoas que pouco ou nada tiverem a ver com sua concepção original e são supervisionadas à distância.
transportáveis	instantâneos	um serviço, na sua versão final, é produzido no mesmo instante em que é fornecido ao cliente. Fornecedores dos serviços (é que) são transportáveis.
compra imediata, possível uso posterior	compra imediata, uso imediato	não há como pedir a terceiros para repassarem um serviço já prestado, ou mesmo chamá-los de volta, para reparos
impessoal	pessoal	salvo em caso de automatização total, serviços possuem um componente social determinante. E quanto maior o número de fornecedores do serviço com que o cliente interagir pessoalmente, maior o risco deste não ficar satisfeito

Fonte: Lobos, 1993, p. 22.

Observa-se no quadro 2 que as diferenças entre produtos/bens e serviços oferecidos nas organizações, acontecem quando, na primeira, o envolvimento do cliente no processo de produção varia de nulo a mínimo, enquanto participação deste em organizações dirigidas à prestação de serviços, é contínua e direta. Assim um serviço é profundamente diferente de um produto físico, e conforme destaca Albrecht (1998), é um resultado psicológico e fundamentalmente pessoal, ao passo que o produto físico é geralmente impessoal, quanto a seu impacto sobre o cliente. A qualidade do produto/serviço, porém, encontra-se num estado precário, porque está nas mãos dos empregados que prestam serviço. Eles o produzem e entregam ao cliente sem a devida atenção e eficiência com que deveriam fazê-lo. Para que isso não ocorra é preciso que o administrador o controle melhor, a fim de oferecê-lo com mais qualidade para maior satisfação de seus consumidores.

Aplicando essas teorias as universidades, Mezono (1994, p.5) enfatiza: “Todas as instituições de ensino podem dispor da mesma estrutura, dos mesmos recursos, da mesma tecnologia, mas o grande diferencial será sempre mais a qualidade de seus serviços”.

2.2.2 Os Usuários dos Serviços

Ao se falar que o aluno é um cliente, encontra-se certa rejeição à palavra cliente, porém Vigneron (1994) defende a idéia de que a palavra cliente indica uma relação entre duas pessoas, assim o aluno-cliente é uma pessoa que busca uma formação perto de pessoas ou instituições especializadas, no caso a universidade, merecendo atenção especial dos que o atendem, ou seja, dos professores funcionários e administradores da instituição. Incluí-se, ainda, nesta mesma linha de pensamento, outro usuário dos serviços da universidade, a sociedade-cliente.

De acordo com Mezomo (1994, p.262), as organizações de sucesso redescobriram o cliente e, é por isso que elas têm sucesso. O cliente é o verdadeiro patrimônio da empresa, e portanto deve ser tratado como um rei. A escola deve-se tratar também dessa maneira, todas as pessoas que a ela se dirigem e as que estão envolvidas no processo educacional quer sejam professores ou pessoal administrativo, quer sejam os de fora dela, alunos e a sociedade em geral. O mesmo autor recomenda que, todo o usuário da universidade, seja ele interno ou externo, deve ser considerado como uma pessoa humana,

pois, se assim não se fizer, não há universidade sobreviver. Portanto, as necessidades de cada um desses devem ser atendidas, antecipadas e excedidas.

Ainda quando se trata de usuários dos serviços das instituições de ensino superior, Mezomo (1994, p.262) coloca:

Para não exacerbar os ânimos dos que acham absurdo ou inconveniente chamar os alunos de 'clientes', queremos adiantar que [...] utilizamos este qualitativo pela inexistência de outro que exprima a relação que existe entre quem presta um serviço (a universidade, no caso) e quem utiliza (ou compra) seus serviços. Queremos esclarecer também que 'clientes' não são só os alunos, mas todas as pessoas que estão envolvidas no ou pelo processo educacional, estejam elas dentro ou fora da instituição. É por isso que se fala em 'clientes' internos (executivo, a gerência, os professores, o pessoal administrativo) e em 'clientes' externos (alunos, pais, a sociedade).

A mesma idéia é defendida por Bilitardo (1994), quando coloca que a universidade, como empresa prestadora de serviços. Como tal ela deve aprender a ver na sociedade, como seu principal cliente e para tanto deve rever seus processos e repensar todo seu funcionamento de forma a estabelecer políticas de qualidade que permitam a criação de mecanismos que controlem e garantam a qualidade de seus serviços. Isso significa fazer melhor tudo aquilo que deve fazer, incluindo tanto a alta administração como as camadas mais inferiores da instituição. O ensino superior necessita e deve buscar a gestão da qualidade em seus serviços, valorizando seus usuários, para alcançar uma nova identidade que lhe permita superar as expectativas, satisfazer toda a comunidade acadêmica e tomar isso sempre como o objetivo maior da instituição.

Interpretando a palavra qualidade para cliente, ao referir-se à universidade e ao falar de qualidade, Bilitardo (1994), se refere às organizações particulares de ensino superior. Nesse tipo de instituição, o aluno demonstra com maior clareza o perfil do cliente universitário. Outra contribuição é ressaltada por Lombardi (1994) ao observar que a qualidade deverá acontecer em todo o processo da instituição, ou seja, desde o momento em que o acadêmico ingressa na universidade até o final do curso. Durante esse percurso nunca se deve decepcioná-lo ou frustrá-lo, ao contrário, é preciso fazer com que o estudante, cada vez mais, sinta-se satisfeito nas suas expectativas e necessidades enquanto estudante, motivando-o e incentivando-o, durante este período na instituição.

Cantídio, citado por Beck (1999), afirma que a universidade é uma empresa de prestação de serviços, especializada na produção de ciência, técnica e cultura geral, por

isso dela deve ser cobrada a mesma qualidade que se exige de qualquer outra organização em relação a seus usuários. Nos estabelecimentos de ensino, o movimento de qualidade no ensino ultrapassa o segundo grau e já está atingindo as universidades. Conforme Greep (1996), depois de décadas preservando ciosamente, sem status, o ensino superior está a beira da transformação. Pressionadas por diversos problemas, as universidades estão observando as empresas e adotando técnicas, estratégias e até a mesma linguagem da gestão da qualidade, que podem ajudar a melhorar o cronograma, o uso das instalações e utilizar melhor os recursos humanos da universidade.

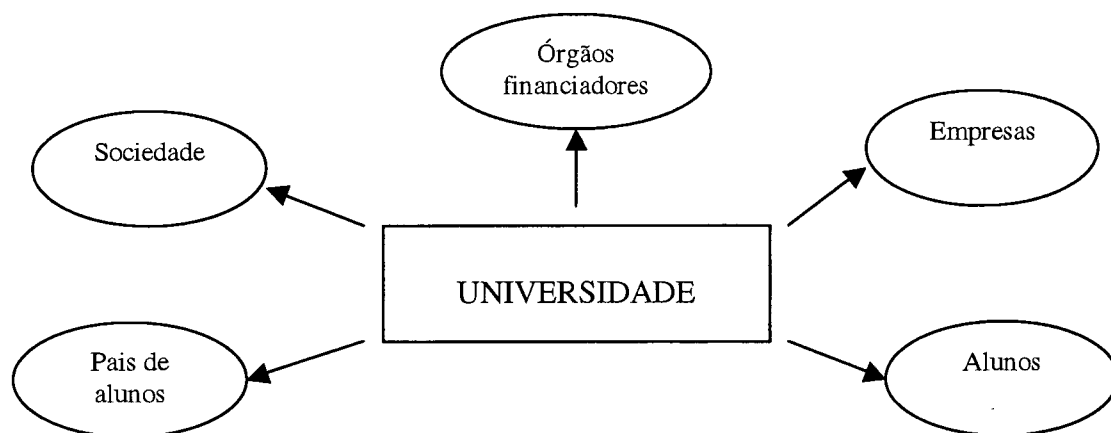
Nakagawa (1994) escreve que as universidades brasileiras estão se preocupando mais com a qualidade em serviços, buscando uma nova identidade que as capacitam como sendo uma resposta ao que a comunidade espera delas. Em consonância com esse autor, Rizzatti (1994) assinala que para isso acontecer nas universidades deve-se envolver todos na busca da perfeição crescente e na superação dos problemas que comprometem o desempenho da organização. Abreu Jr. (1994) complementa colocando que a gestão da qualidade tem a responsabilidade de fazer acontecer no cerne da universidade uma mentalidade voltada para os valores a serem alcançados, buscando através da qualidade benefícios compartilhados, engrandecimento da cultura e satisfação da comunidade acadêmica, resultando na razão de ser e a própria continuidade da universidade.

O grande desafio, segundo Finger (1994), é encontrar o caminho para bem satisfazer os clientes da universidade, oferecendo-lhes um serviço de melhor qualidade, como professores bem preparados, funcionários treinados, atividades desenhadas para o futuro. Mezomo (1994) destaca, por sua vez, que é fundamental motivar a contribuição de cada funcionário e promover a cooperação e a coordenação entre as pessoas e os departamentos para garantir o melhor atendimento de serviços aos clientes. Também enfatiza que é preciso conhecer a visão, a missão, os valores e os princípios da organização e conseqüentemente, conhecer as exigências dos clientes e dos concorrentes, inovar e difundir as informações, treinar-se e treinar seus auxiliares e conhecer o mundo dos negócios em geral. Assim, no futuro se constituirá uma organização livre de desafios financeiros e de competições, oferecendo serviços de qualidade que satisfaçam plenamente seus usuários. O referido professor salienta que a qualidade na instituição de ensino superior é um problema de todos que interferem no processo educacional. Por isso é preciso que se faça a opção pela qualidade, conscientizando-se do que representa sua

ausência, que assuma uma postura neste sentido, pois, os alunos e a sociedade estão começando a perceber a vantagem da qualidade na prestação de serviços.

Santos (1994) identifica os seguintes clientes da universidade:

Figura 2
Quem são os clientes da universidade?



Fonte: Santos, 1994, p.91

Para o autor, a estes clientes deve a universidade atender às necessidades, oferecendo serviços com qualidade e buscando a excelência em todos os processos da organização.

Conforme Brito (1994), os principais elementos identificados na universidade são:

- os clientes: os alunos matriculados nos cursos ministrados pela universidade, e a população que recebe os profissionais;
- os empregados: os docentes e funcionários da universidade;
- meio ambiente: todas as pessoas que se relacionam externamente com a universidade, ou seja, novamente a população.

Os clientes são todos os que recebem produtos e serviços da instituição ou são afetados por eles, podendo-se, conforme aponta Csillag (1994), classificar-se em dois tipos, ou seja, clientes externos, as pessoas que irão utilizar-se dos produtos ou serviços do dia-a-dia, que precisam ser encantados, e os clientes internos, os que estão dentro da

instituição, prestam e recebem serviços uns aos outros, a quem são repassados os trabalhos, para que desempenhem a função seguinte, com intuito de servir aos clientes externos.

A qualidade nas instituições de ensino superior exige a cooperação de todos quantos, direta ou indiretamente, estão ligados ao serviço educacional proposto. Isso se dá por meio do contínuo exercício da própria qualidade, pois, o serviço, na maioria das vezes, se faz na frente do cliente, e é difícil que este não veja eventuais erros cometidos. Por isso, a instituição como um todo, e cada setor em especial, devem estar em sintonia com a filosofia e os padrões almejados, mantendo-se em constante atenção para a qualidade e suas realizações, fazendo a diferença nos serviços que prestam e procurando superar as expectativas da clientela nos seus reais desejos de qualidade.

Nas organizações, o centro de todas as discussões sobre a qualidade é o cliente, assim deve-se estar conectado com ele e com suas exigências. A empresa deve concentrar-se em seus clientes e usuários, tanto internos, quanto externos e saber que as expectativas do cliente são materializadas por meio de suas necessidades e de sua confiança na capacidade da empresa de fornecer e maneira a qualidade que ele espera. Observa-se que buscar no cliente a principal fonte para desenvolver seus projetos é fundamental, mas é preciso dar-lhes todas as condições para que, cada vez mais, seja um cliente permanente e traga outros para usufruir da qualidade que a empresa oferece.

Os clientes não são apenas aqueles que compram o produto final, no entender de Imai (1992) são pessoas ligadas ao processo seguinte da prestação de serviços, que recebem o trabalho e fica, por sua vez, com o compromisso de atender bem esse cliente interno, enviando-lhes produtos ou papéis de serviços corretos, de sua competência e responsabilidade. Há consenso por parte de Moller (1994) nesse sentido, quando coloca que se deve ser consistente com os outros colegas, encarando-o como um cliente valioso, certificando-se que este cliente está satisfeito como você, para tanto, é preciso deixar pegadas de qualidade para a pessoa seguinte, como:

- ao sair deixe tudo limpo e em ordem;
- devolva as coisas, no mínimo, nas mesmas condições em que encontrou, salas, equipamentos, coisas que pediu emprestado;
- comunique sempre à pessoa ou ligação seguinte os defeitos, deficiências ou outras circunstâncias especiais que tiver percebido;
- estacione o carro de forma a ocupar somente uma vaga; reabasteça qualquer item que usara até o fim;

- coloque as coisas de volta aos seus lugares, para que os outros possam achá-las;
- informe àqueles que irão assumir em seu lugar ou completar seu trabalho a respeito da situação exatamente como ela é.

No entender de Juran (1992), usuários são aqueles que irão empregar os processos como meios específicos a serem usados para atingir as metas, sendo que esses usuários constituem parte dos clientes internos, que têm a responsabilidade de operar os processos para atingir as metas operacionais da organização e dos clientes externos que se utilizam dos bens e serviços prestados pelos usuários internos.

Para Moura (1994), as organizações que adotarem a qualidade com princípio básico do seu negócio pretendem colocar o cliente no topo de sua pirâmide. Assim sendo é necessário que todos os seus componentes trabalhem para a contínua melhoria e satisfação da clientela interna e externa, pois, seria muito difícil imaginar a satisfação de clientes dissociada da satisfação de uma força de trabalho motivada, capacitada e comprometida com os objetivos do negócio. Esse passa a ser mais um fruto da qualidade, pois, as empresas que adotam a qualidade passam a dar mais ênfase ao gerenciamento dos seus recursos humanos, investindo maciçamente em programas de treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios; mais que isso, passam a desenvolver estratégias de satisfação e motivação de empregados, a fim de atender aos seus requerimentos e expectativas, tornando-os verdadeiros parceiros do negócio.

As organizações devem envolver todos aqueles que garantirão a prosperidade da organização. Segundo Whiteley (1992) os clientes poderão ser externos, ou seja, aqueles pessoas que irão usar o seu produto ou serviço no dia a dia, ou internos, os da própria organização a quem se repassa o trabalho concluído para desempenhar a próxima função, a de servir os clientes externos. Quando uma pessoa exerce uma chefia o cliente interno é um subordinado. O cliente interno do presidente será sua secretária, e sendo incapaz de preparar instruções suficientes e claras para satisfazer a secretária, é provável que essas instruções não sejam executadas adequadamente. Whiteley reforça tudo isso, relatando que um gerente deverá considerar cada membro de seu grupo de trabalho um de seus clientes internos. Por isso deve tratá-lo com o respeito que demonstraria para qualquer cliente.

O maior benefício da empresa, ao manter a qualidade em seus serviços, é a satisfação do cliente, mas a satisfação não está reservada só para o cliente externo, pois, cada passo que a empresa dá tem um cliente interno, e só quando uma cadeia inteira de

clientes internos está satisfeita é que o cliente final e externo experimentará a elevada satisfação. Nesse contexto, Bhote (1992) coloca o cliente externo como rei, e o cliente interno, ao mesmo tempo, como príncipe; o cliente interno precisa ser bem tratado e suas necessidades, requisitos e expectativas futuras bem determinadas, da mesma forma que as do cliente externo e isso deve ser avaliado através do *feedback*.

De acordo com o SEBRAE (1995) os clientes finais, considerados como clientes externos, são pessoas que usam os produtos/serviços no dia-a-dia, enquanto os clientes internos são as pessoas da organização a quem passamos o trabalho concluído para que possam realizar a próxima função, na função de servir outros clientes até chegar ao cliente final, por isso é fundamental que os clientes internos sejam identificados e claramente definidos como tal para todos na organização. Complementa ainda, enfocando que o perfeito conhecimento dos clientes, suas necessidades, problemas e expectativas são pontos indispensáveis para o bom atendimento.

Brocka e Brocka (1994, p.134 e 136) assim se manifestam sobre o cliente:

Cada indivíduo na organização possui um cliente e é um cliente. Os clientes internos são tão importantes quanto os externos do ponto de vista da qualidade em serviços.[...] Considerar os colegas e dirigentes como clientes pode ser uma novidade, um modo aprazível de olhar nossos velhos colegas. Isto auxilia a focalizar as iniciativas da qualidade em serviços no trabalho de cada um. Não é engraçado pensar em nossos colegas como clientes internos. O termo cliente dá nova vida aos negócios. A menos que não levemos nossos colegas tão a sério quanto os nossos clientes externos, trabalhar qualidade para os clientes internos será triste.

Os referidos autores afirmam que os clientes ou usuários devem ser identificados, e que suas necessidades, seus objetivos, suas expectativas e seus desejos claramente delineados e servidos. Os clientes e suas necessidades são as únicas razões para os negócios existirem. Ouvir a voz do cliente tem se tornado um chavão nos últimos anos. O cliente poderá, ainda, divulgar a satisfação que teve, o que alarga grandemente o escopo em relação a cliente/satisfação.

Da mesma forma, Gonçalves (1996) assinala que nas habilidades interpessoais deve incluir-se o relacionamento contínuo com clientes internos (os colegas de trabalho) e com os externos. Aqui se encontra o conceito de que as pessoas possuem clientes internos. Atender com qualidade os clientes internos é um passo determinante. Os clientes externos são facilmente identificáveis. Os internos, em sua grande maioria, passam despercebidos, e

são eles que sustentam uma organização de serviços. Oliveira (1994) destaca que os clientes internos desejam receber produtos e serviços adequados, desejam receber salários e ter condições adequadas de trabalho.

Tem o mesmo entendimento Lobos (1993), classificando clientes como externos e internos, sendo externos aqueles que adquirem os produtos-serviços na sua versão final e internos todos os setores, grupos de trabalho e indivíduos que integram a organização e fornecem serviços a terceiros dentro dela. O referido autor entende que dos serviços internos também depende a satisfação do cliente externo. Por exemplo, quando um funcionário atende a um requerimento com rapidez e precisão, satisfazendo o cliente é sinal de que um monumental emaranhado de serviços internos (técnico, administrativo, sociais) está funcionando a contento, causado pela satisfação pessoal do funcionário e transmitido em ações para o cliente externo, pois, numa organização de serviços, o número de pessoas na linha de frente é duas vezes maior que as que trabalham na retaguarda e destas dependem, e muito, a qualidade dos serviços fornecidos aos clientes externos.

Os clientes internos são tão importantes para a organização quanto os clientes externos e devem ser tratados igualmente bem, porque segundo Sewell e Brown (1993), se não se tratar bem seu pessoal, não se pode esperar que trate bem os demais clientes. A partir de um ambiente agradável, valorização profissional e reforço positivo das ações do cliente interno, haverá satisfação e retorno imediato com atitudes que favorecerão o bom atendimento e satisfação do cliente externo. Como bem salienta o autor “se você quer que seus funcionários sejam corteses com seus clientes seja cortês com eles”. Tratar o cliente interno com respeito não quer dizer ser fraco, mas ser firme, sem ser rude, assim se sente valorizado e atenderá o cliente externo de forma agradável, o que possivelmente o fará voltar. De acordo com Tschohl e Franzmeier (1996) deve-se tratar os empregados como se eles tivessem as mesmas necessidades a satisfazer que as de um cliente externo. Pois, na realidade, são eles que têm de fornecer serviços de satisfação os clientes da empresa.

Na definição de Juran (1992) clientes são todas as pessoas afetadas pelos processos ou produtos/serviços. Classifica como os demais autores, em clientes externos todas as pessoas que não pertencem à empresa, mas que são afetadas pelos produtos ou serviços, e clientes internos aquelas pessoas ou organizações que fazem parte da organização. Demonstra o autor, no quadro 3, algumas categorias importantes de clientes externos e suas relações de necessidade.

Quadro 3
Exemplo de clientes externos

Categoria	O que precisam de nós	O que precisamos deles
Clientes	Produtos/serviços de qualidade	faturamento, respeito
proprietários	faturamento, estabilidade	apoio amplo
meios de comunicação	histórias que mereçam ser contadas	boa imagem
comunidades locais	empregos, impostos, boa função social	força de trabalho, serviços
órgão do governo	respeito às regras	proteção contra competição desleal, paz e tranquilidade
público geral	Segurança dos produtos, proteção ambiental	respeito e apoio

Fonte: Juran, 1992, p.10.

O Juran (1992) ressalta também, que numa empresa existem muitos clientes internos, onde um departamento ou setor é cliente do outro, como demonstra quadro 4 :

Quadro 4
Exemplo de clientes internos

Departamentos fornecedores	Principais produtos	Alguns clientes internos
finanças	Balancetes	gerentes
recrutamento	novos funcionários	todos os departamentos
emissão de pedidos	pedidos emitidos	produção
escritórios	espaço, suprimentos, manutenção	todos os departamentos administrativos
jurídico	assessoria jurídica	todos os departamentos

Fonte: Juran, 1992, p.10.

Percebe-se pelo que foi apresentado no quadro 4 que há relação entre as atividades, onde um cliente interno é afetado pelas atividades dos processos de outros.

Os clientes também são classificados como externos e internos, por Honec e Andersen (1994). Para eles os externos são aqueles que usam o produto ou serviço no final do processo, mas não são membros da organização que o produziram, já os internos não são afetados pelo produto ou processo, mas são parte da organização, sendo a pessoa seguinte num processo, ou uma pessoa do processo seguinte.

Albrecht e Branford (1992, p.104) definem o cliente como:

Um cliente é um ser humano, de todos os tamanhos e cores. Um cliente é uma criança que precisa de ajuda para alcançar um brinquedo numa prateleira alta. Um cliente é um homem idoso que perdeu a direção do labirinto dos corredores de um hospital. Um cliente é uma mulher que não fala bem o seu idioma e está explicando o que precisa da única forma que pode. Um cliente é um companheiro de trabalho pedindo sua ajuda para que possa prestar serviços ao público pagante. Contribuinte, paciente, cliente, pagador de impostos, membro, hóspede, sócio – todos são sinônimos do maior patrimônio de que uma empresa pode ter – o cliente, que vem até você e paga pelo serviço ou produto. O que é um cliente? O cliente é a razão de existência da sua empresa.

A melhor forma de fazer com que essas pessoas se incorporem à cruzada pela qualidade em serviços consiste em induzi-las a visualizar, pesquisar e atender seus próprios clientes, os clientes internos. No caderno MARE (1998) encontra-se ressaltado que, embora haja certa ênfase no usuário externo dos serviços, o conceito de cliente inclui todos os outros agentes aos quais quem se destinam os resultados da atuação de cada área, inclusive internos à organização.

Valorizar os clientes internos, atender às suas necessidades de desenvolvimento e reconhecimento pelo bom desempenho é essencial segundo Rangel (1995), para gerar mudança de comportamento das pessoas e melhorar a qualidade. O autor define cliente como todo aquele que recebe um produto ou um serviço. Quem recebe esse produto ou serviço pode ser uma pessoa interna ou externa à empresa. Neste caso, pode-se citar como exemplo: um cliente externo consulta o departamento de Administração da universidade, para fazer a matrícula. A secretária precisa saber como está sua situação quanto a notas, disciplinas pendentes, pagamento. Todas essas informações devem ser-lhe passadas por pessoas de outros setores. Esses clientes que passam a atender as necessidades da secretária, farão parte do processo na empresa como clientes internos. Portanto, deve-se ouvir as reais necessidades e expectativa que eles têm em relação ao departamento,

fornecendo-lhe informações para que possam sanar as necessidades e fiquem realmente satisfeitos prestando serviço de qualidade ao cliente externo.

Se os funcionários acreditarem no processo e prestarem o melhor serviço possível, isso será notado, mas se disso não estiverem convencidos logo será se perceberá também, é o que enfatiza autor Albrecht (1998). E, sem dúvida, eles precisam ser convencidos, na maioria dos casos. Se o empregado não estiver convencido da qualidade de serviço proporcionado por sua organização, e da importância de seu papel na prestação desse serviço, nunca será capaz de convencer seus clientes. Faz muito sentido pensar no cliente como um ativo que se valoriza na empresa, um ativo cujo valor aumenta com o passar do tempo, e isso é exatamente o que ocorre quando a satisfação e a lealdade do cliente estão crescendo.

A qualidade pode ser uma exigência externa ou interna, e segundo ressalta Moller (1994), as exigências externas podem ser aquilo que os clientes esperam da empresa e as exigências internas são os requisitos que o pessoal e os departamentos de uma organização estabelecem para si mesmos e uns para os outros. Pela importância que exerce o serviço interno, observa-se que o papel na empresa é definido quando os clientes experimentam os serviços, em situações de linha de frente, isto é, através de contatos diretos com os provedores, os quais dão forma à imagem dos serviços da organização. Sendo assim, toda organização de serviços deve considerar seus provedores como embaixadores de boa vontade da empresa, eles devem ser o alvo principal da atenção e do serviço interno. Quando os provedores de serviços se sentem bem tratados, tratam melhor o recebedor.

Ainda em consonância com o texto exposto, Albrecht (1998) menciona que serviço interno refere-se a prestar serviço aos que prestam serviços, o pessoal de contato com o cliente que trabalha com os clientes que pagam pelo serviço final. Isso pressupõe espírito de equipe e cooperação em toda a organização para garantir que o nível de qualidade do serviço se mantenha elevado. Numa empresa de prestação de serviços, os atores são os funcionários de contato direto com o cliente. São as pessoas que estão no palco, trabalhando com o cliente. Mas, seu sucesso depende das contribuições de todos os funcionários por trás das cenas, que fazem muitas coisas para assegurar a qualidade do serviço da linha de frente. Os funcionários de contato direto são os clientes, por assim dizer, do pessoal de apoio. Neste sentido, todos os funcionários estão desempenhando funções de prestação de serviços, seja para os clientes externos, seja uns para os outros, sendo que os executivos de empresas voltadas para os clientes sempre parecem estar

prestando atenção no que acontece tanto com os clientes externos quanto com os clientes internos.

Cortada (1997), por sua vez, salienta que os clientes se satisfazem quando os empregados são receptivos, demonstram conhecimento de como executam as atividades nos próprios setores, exibem capacidade de criar expectativas realistas e trabalham de maneira honesta e ética. Para Oliveira (1994), os funcionários, clientes internos, devem ser considerados os elementos chave da organização, assim devem ser habilitados para executarem suas funções, passando suas tarefas por uma melhora contínua, satisfazendo suas necessidades de auto-realização, estando satisfeito para atender as necessidades do cliente externo.

Obter qualidade e satisfação dos clientes externos significa segundo Shiozawa (1993), que cada área da organização esteja satisfeita. Deverá haver uma parceria entre os clientes internos com o mesmo conceito de parceira com os clientes externos, assim acontecerá a credibilidade e satisfação de ambos os clientes. A atitude positiva de um cliente interno conquista o cliente externo, porque, de acordo com LeBoeuf (1996), se o funcionário acreditar em si próprio e transmitir sua satisfação, será capaz atender e conquistar o cliente do mesmo modo como prestou o serviço. Por isso, a qualidade deverá ter no seu processo de desenvolvimento a definição clara dos clientes, usuários dos produtos ou serviços, a fim de alcançar os resultados esperados.

2.2.3 Avaliando a Qualidade em Serviços

Para atrair e satisfazer os clientes, em um mercado cada vez mais competitivo, é necessário, segundo Jocou e Lucas (1996), oferecer produtos e serviços de valor em constante crescimento, para que o cliente possa avaliá-lo, até mesmo compará-lo com o que a concorrência oferece. E o que lhe permite dar valor a um produto ou serviço é o conjunto das prestações de serviços e sua confiabilidade conforme suas expectativas, o custo e o prazo de satisfação das suas necessidades.

De acordo com os critérios da FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (1999), para a avaliação da satisfação do cliente ser eficaz, deve-se fornecer informações confiáveis sobre o grau de importância dos produtos e dos serviços associados ao atendimento ao cliente e sobre o relacionamento existente entre essa graduação e as

prováveis ações futuras desse cliente, ou seja, a recompra ou referências positivas para a organização. Assim, por isso a organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem, que precisam ser estimuladas e capacitadas, mantendo o ambiente de trabalho e o clima organizacional adequados.

No entender de Juran (1992), para que a qualidade realmente aconteça requer comunicação precisa com os clientes. Não apenas informações transmitidas através de palavras, mas um sistema de medição de algumas características da qualidade que permita a sua avaliação. Estas medidas podem ser usadas para análise e comparação, a fim de verificar-se em que se está melhorando ou piorando em termos de qualidade, se está sendo competitivo em relação aos outros, e, ainda, analisar as operações que fornecem a melhor qualidade.

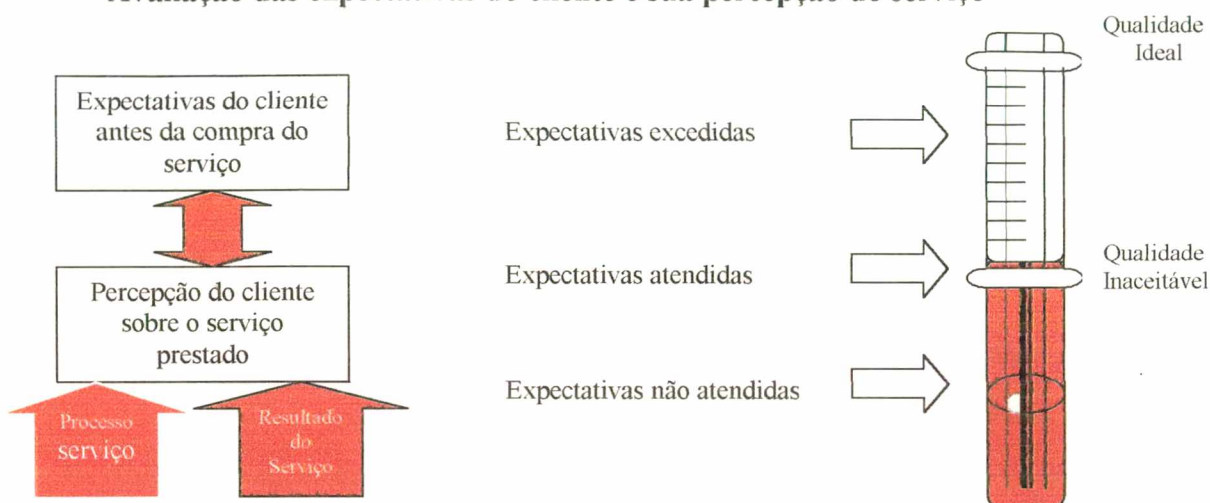
Assim deve-se usar algumas ferramentas vitais a serem avaliadas:

- comportamento dos clientes: consiste nas ações que os clientes fizeram ou deixaram de fazer que podem ser avaliadas em termos de fatia do mercado que ocupa a organização, a predominância das ofertas bem-sucedidas ou das mal-sucedidas e a análise do uso ou não uso dos produtos;
- percepções do cliente: são conclusões tiradas principalmente, a partir da utilização do produto ou serviço, como por exemplo o estudo da preferência do usuário;
- opiniões do cliente: são afirmações baseadas principalmente no seu julgamento, e que ocorrem através de vários canais: o pessoal de vendas, estudo sobre as pesquisas de mercado, onde o cliente consiga identificar as características relacionadas à qualidade que expliquem seu comportamento;
- diferenças do produto/serviço: competitivos podem diferir em qualidade ao longo de uma escala que vai do óbvio até a ausência de diferenças e a localização, que tende a determinar estratégias que podem ser empregadas para as vendas.

A lealdade dos clientes aumenta quando recebem em termos de serviços o que esperam, por isso, no entendimento de Denton (1990), cada empresa precisa avaliar os serviços fornecidos a seus clientes, sendo de fundamental importância a necessidade de se avaliar o estado dos serviços e as melhoras que podem ser feitas. Desta forma, Giansi e Corrêa (1994) enfatizam que a avaliação que o cliente faz, durante ou após o atendimento de sua necessidade, se dá através da comparação entre o que ele esperava do serviço e o

que percebeu do serviço prestado, por isso é importante identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços de forma a compreender melhor suas expectativas, como se pode ver na figura 3:

Figura 3
Avaliação das expectativas do cliente e sua percepção do serviço



Fonte: Giansesi e Corrêa, 1994, p. 80.

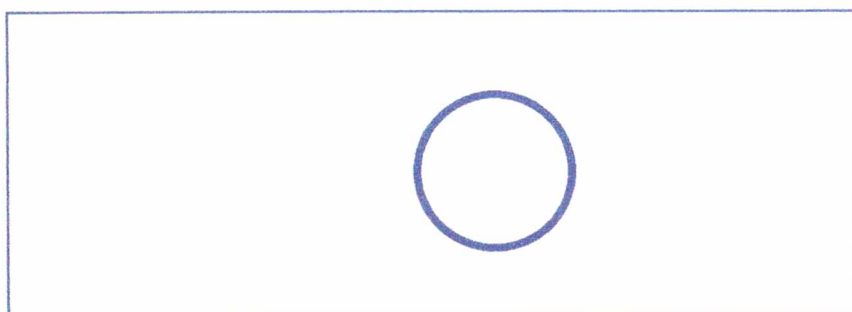
Os clientes utilizam suas expectativas para avaliar o serviço, ou seja, comparam o que esperavam com o que receberam. Diante disso, deve-se, em curto prazo, estar preparado para identificar e atender mais às expectativas dos clientes, do que as suas necessidades. Por outro lado, considerando que as necessidades representam importante fator formador das expectativas, pode-se dizer que a longo prazo, as expectativas dos clientes tendem a estar mais próximas de suas necessidades.

O problema de medição do serviço avaliado inicialmente, segundo Denton (1995), é a diferença entre o que os clientes esperavam receber e o que realmente achavam que tinham recebido, considerando-se que a diferença entre expectativa e percepção do cliente, determina o tamanho do problema do serviço. Na sua concepção são cinco os fatores capazes de influenciar a avaliação geral dos clientes em relação à qualidade de serviço. Essas dimensões de serviço são: a capacidade de resposta, confiabilidade, garantia e empatia do fornecedor, bem como os resultados tangíveis do serviço.

Sobre este aspecto, Cerqueira Neto (1993) propõe que as organizações façam o estabelecimento de padrões da qualidade, avaliação da conformidade de produtos e serviços com esses padrões, determinando providências quando os padrões estiverem ultrapassados e um novo planejamento para melhoria dos padrões. Já Lobos (1993) afirma

que se faz necessário sistemas de medição voltados para o cliente e para o futuro, sendo que o futuro estará onde o cliente estiver. Para o autor, é preciso um sistema de medição que se alimente das opiniões dos clientes, que esteja voltado para a ação futura ou, se preferir, para a melhoria contínua da qualidade em serviços, porque o destino da organização de serviços e de todos os seus colaboradores, depende muito mais disso do que do cumprimento de um orçamento. Demonstra o abordado com figura 4 a seguir:

Figura 4
Foco no cliente

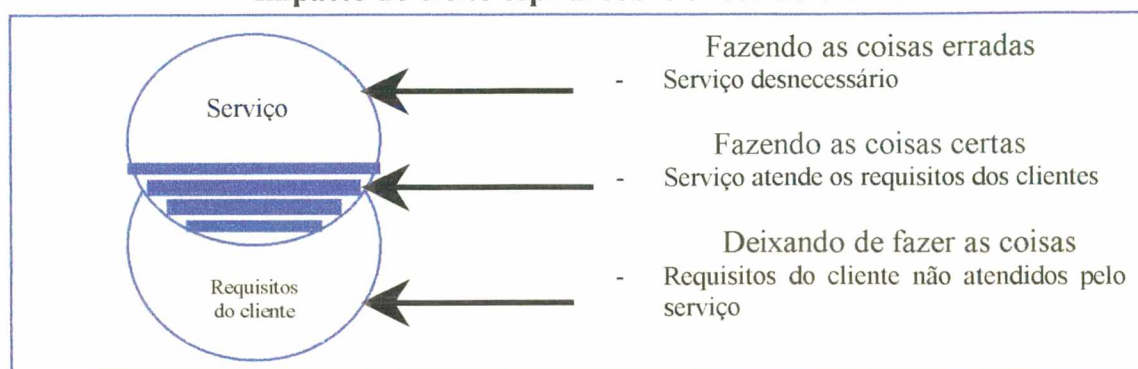


Fonte: Lobos. 1993, p. 75.

Pergunta o respectivo autor, você vê um círculo? Errado. Trata-se de dois círculos exatamente superpostos. Um deles corresponde à área das expectativas dos clientes da sua empresa. O outro simboliza a área ocupada pelo potencial dos serviços oferecidos ao mercado. Quando ambos os círculos se superpõem, isso significa que a empresa está perfeitamente posicionada para satisfazer seus clientes.

Se as expectativas dos clientes mudarem, o resultado poderá vir em forma espiral, os círculos superpostos se deslocam, conforme apresenta Lobos na figura 5.

Figura 5
Impacto do efeito espiral sobre o foco do cliente



Fonte: Lobos, 1993, p.77.

Surtem nestas figuras três áreas a considerar. A área de cima representa a energia gasta pela organização de serviços em fazer coisas que o cliente não quer. A de baixo, apresenta as expectativas do cliente que não são atendidas pela organização de serviços, por falta de tempo ou de recursos. Apenas a área do meio é a que mostra uma feliz união entre energias da organização e expectativas do cliente.

Nesse sentido, Lobos (1993) também ressalta que se deve avaliar as opiniões do cliente sobre a qualidade dos serviços recebidos e a capacidade dos processos que conduzem aos produtos-serviços e que determinam o nível da qualidade percebido pelo cliente. Entretanto, Bilitardo (1994) enfoca que, quando se trata de avaliar a qualidade em universidades, percebe-se ser uma tarefa dificultosa, porque na sua maioria, utilizam-se de critérios quantitativos como: número de mestres e doutores, montante de títulos e volumes na biblioteca, capacidade física na sala de aula e laboratórios, quantidade de pesquisas realizadas e em andamento etc. Acontece que a nova cultura de qualidade traz outros ingredientes imprescindíveis: o controle do processo, em todas as suas fases, e a satisfação de sua comunidade acadêmica, quanto à esta, encontra-se dificuldades para avaliá-la.

No caderno MARE – Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado (1998), verifica-se que até mesmo o Estado está repensando sua posição na sociedade e começa a avaliar a gestão pública para implementação de mais qualidade em suas ações e políticas quanto à implementação de: liderança, planejamento estratégico, foco no cliente, gestão e desenvolvimento de pessoas, informações e análises, gestão de processos e resultados institucionais. Isso requer uma avaliação das ações existentes para depois integrar novas ações voltadas para a sensibilização e preparação de todos na organização para a qualidade, aliada a ações de melhoria de processos internos.

Tanto nas universidades, quanto nas empresas ou mesmo na administração pública, não basta pregar, ensinar os serviços e esperar que todos façam a coisa certa. De acordo com Albrecht (1998), deve-se também mensurar o serviço, buscando em primeiro lugar no cliente a avaliação destes, coletando dados de *feedback* para avaliar a qualidade do serviço prestado. Como o funcionário também é cliente, faz sentido também levantar sua opinião sobre a qualidade do serviço. O autor propõe sob este prisma que toda organização de prestação de serviços deve ter um sistema de mensuração de qualidade, que se diga aos executivos, chefes e empregados, como a equipe de serviço está se desempenhando do ponto de vista dos clientes. Precisam saber como estão desempenhando suas funções relacionadas com seus esforços em favor dos clientes. Observe-se o que propõe na figura 6.

A posição de Lobos (1993) sobre o assunto é a de que não basta ouvir a voz do cliente, mas é preciso pesquisá-la, de outra forma. Fica impossível identificar com segurança os problemas prioritários, sobretudo as soluções para a insatisfação destes clientes. Conforme Gale (1996), para empresa ter qualidade deve fazer os clientes felizes. Assim, precisa falar com eles e perguntar se estão satisfeitos com o que lhe é oferecido, pois, o relacionamento da empresa com os clientes e o conhecimento de suas necessidades são fatores principais de qualidade que determinam a competitividade no mercado.

É fundamental avaliar a satisfação do cliente porque, conforme Tasca e Caldwell (1997), se não se consegue isso, não será capaz de determinar o que deu errado quando os clientes dizem que não estão satisfeitos. Se não se consegue determinar o que saiu errado, não pode corrigir o erro. Se não se pode corrigir os problemas, então não se pode gerir o negócio com base na satisfação do cliente.

2.2.4 Satisfação e Insatisfação no Serviço

Conforme Rust, Zahorik e Keiningham (1994, p. 47), “a palavra satisfação vem das palavras latim *satis* (suficiente) e *facere* (fazer). Estas palavras sugerem o significado real da satisfação, que é preenchimento, realização.” Os mesmos autores frisam, ainda, que se deve ir além da satisfação do cliente, é preciso encantá-lo, e para tanto é necessário surpreendê-lo superando suas expectativas, mas é importante salientar que isso só é possível se os clientes ficarem satisfeitos antes.

A satisfação das necessidades do consumidor, para Campos (1999), deve ser assegurada pela qualidade do produto ou serviço. É preciso satisfazer as características verdadeiras da qualidade, ou seja, satisfazer as expectativas do cliente. Por isso deve-se tomar cuidado para não criar expectativas errôneas, devendo portanto envolver todas as pessoas da empresa para garantir a qualidade e satisfação tanto dos clientes funcionários como dos consumidores. Há o mesmo consenso por parte de Juran (1992) quando se refere ao problema dizendo que a satisfação dos clientes está em garantir que as suas necessidades estejam de fato sendo atendidas na medida em que os produtos ou serviços forneçam desempenho desejado e não criem problemas adicionais aos clientes, como reclamações e reivindicações.

Walton (1989), citando Deming, alerta que é muito importante descobrir o que o cliente acha certo ou errado nos produtos ou serviços. A simples satisfação dos clientes não garantirá a continuidade de seu negócio, é necessário conduzi-lo para que se convença que vai realmente precisar deste produto ou serviço. É preciso, então, saber o que fazer para fazer da melhor forma que puder, com melhores esforços de todos. Afirma Almeida (1994) que a satisfação daqueles que utilizam serviços é fundamental para que a qualidade aconteça; mas não é tarefa fácil, porque o serviço é intangível e não pode ser tocado, nem estocado. É consumido simultaneamente a partir do momento que se produz, podendo, muitas vezes, ser copiado pela concorrência devido as dificuldades de protegê-los por patentes; mesmo assim, se faz necessário prestar um serviço eficiente buscando sempre superar a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. Neste mesmo contexto ainda, o referido autor aponta que sem importar qual seja o tipo de serviço oferecido, gratuito ou não, deve-se proporcionar tanta satisfação quanto for possível ao cliente pelo serviço adquirido. Numa universidade, por exemplo, se o aluno recebe aulas de excelente nível e tem à disposição laboratórios adequados; se é atendido com atenção e eficácia pela secretária, tem atenção da administração e dos professores, poderá ele recomendar este serviço a outros clientes potenciais.

Da mesma forma, Corrêa e Soares (1994) referindo-se à questão enfatizam que quando a qualidade oferecida é igual à qualidade divulgada, o cliente sai satisfeito, mas quando a qualidade oferecida é maior do que a expectativa do cliente, ocorre um encantamento. O cliente vai se lembrar daquele serviço em que ocorreu um extra inusitado. Vai divulgar para os outros clientes potenciais. Por isso, para encantar o cliente, é preciso acrescentar algo inusitado, mas que esteja dentro das necessidades ainda não atendidas. Observa-se então que os clientes são a razão da empresa existir, e que tudo deve ser feito para satisfazer os seus interesses. Mas, o fundamental mesmo é superar-lhes as expectativas, oferecendo-lhes algo mais para encantá-lo.

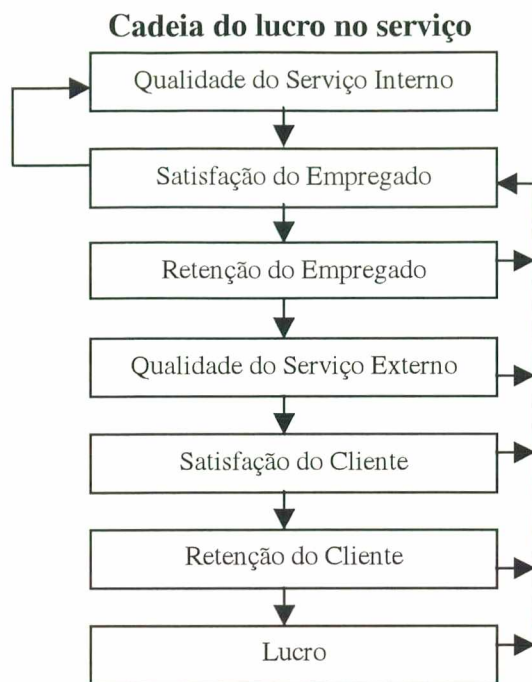
Em consonância, Mizuno (1993), afirma que apesar dos vários condicionamentos que regulam o mundo dos negócios, os consumidores estão exigindo, cada vez mais, produtos/serviços que satisfaçam os seus diferentes estilos de vida e valores. Para isso acrescenta que é preciso criar-se um valor adicionado, além e acima das necessidades do cliente, descobrindo em primeiro plano suas necessidades latentes, e em resposta, não satisfazer apenas essas necessidades, mas sim adicionar algo mais que as supere.

Para Joco e Lucas (1996), um cliente em potencial procura um concorrente cada vez que não se leva em conta ou que, não se identifica suas expectativas. Isso porque ou o produto oferecido é insuficientemente valorizado, ou porque a comunicação não lhe manda mensagem adequada no momento certo, ou ainda, porque o que se propõe é muito limitado, instalações inadequadas, custos muito elevados. Esses eventuais problemas poderão levar o cliente a trocar de empresa. Por isso, é necessário a tomada de consciência da importância do cliente para o futuro da empresa e, traduzir isso preocupando-se constantemente em conhecê-lo melhor, suas expectativas e necessidades, a fim de satisfazê-lo, esforçando-se para tratá-lo como parceiro, inspirando-lhe confiança e tê-lo como cliente permanente.

Conforme Whiteley (1992), uma coisa a ser feita é detectar o que os clientes desejam e a partir disso buscar vantagem competitiva, transformando os desejos dos clientes em padrões de desempenho da empresa – em cada detalhe, desde a forma de cumprimentar os clientes até o modo de remeter as contas. Para Gonçalves (1996), o que contribui muito para o sucesso da organização é o funcionário contente. Aquele que exerce papel fundamental na satisfação dos clientes prestando serviços de forma agradável e eficiente, não variando o atendimento conforme seu humor diário, ou de acordo com os seus clientes, causando resultado de má qualidade, pois, cliente insatisfeito é perda de mercado. Na mesma linha de pensamento o autor assinala ainda, que quando a presença do cliente determina a qualidade nos serviços, quem presta os serviços deve fazer com que estes se sintam ouvidos, compreendidos, queridos, respeitados, se sintam ajudados e apreciados. Na verdade, o prestador de serviços precisa ver a beleza de um emprego por mais simples que seja, pois, se os serviços são feitos por pessoas que não se sentem grandes naquilo que fazem, é certo que haverá um péssimo serviço e pessoas descontentes, resultando em funcionários descontentes e clientes descontentes.

A satisfação do cliente mantém a empresa no negócio, porém é necessário um esforço contínuo na direção desta satisfação, observe-se a figura 7 que apresenta a cadeia do lucro no serviço, demonstrando como acontece a satisfação do cliente:

Figura 7



Fonte: Hronec e Andersen, 1994, p.11.

Segundo Schlesinger e Heskett, (citados por Hronec e Andersen, 1994), há que se estabelecer uma correlação entre qualidade do serviço interno e satisfação do empregado, para que haja retenção do empregado, qualidade do serviço externo, satisfação do cliente, retenção do cliente e lucro. Assim haverá desempenho e lucratividade da empresa com qualidade. Este contexto, aplicado a universidades, é colocado por Mezomo (1994), enfatizando que as pessoas denominadas de clientes internos, ao buscarem e produzirem a qualidade estarão se auto-respeitando e autovalorizando, ao mesmo tempo, estarão respeitando e valorizando as pessoas que recebem os seus serviços.

É também preocupação do SEBRAE (1996) a satisfação do cliente interno, que o considera elemento essencial na recepção dos serviços com qualidade. Aponta que a satisfação do cliente deve se dar pelo: atendimento ao cliente, conhecimento dos clientes, avaliação sistemática dos clientes, parceria com o cliente, superação de expectativa e comparação de desempenho com os concorrentes. A total satisfação dos clientes é a mola mestra da gestão de qualidade, força em torno da qual a empresa deve gravitar. Afinal, os clientes são a própria razão da existência de uma empresa. Atender, satisfazer e encantar, resulta em uma escala de excelência, pois, a empresa só alcançará qualidade quando passar a surpreender seus clientes.

As vantagens advindas das ações de direcionar a organização para a satisfação dos clientes, segundo pesquisa do SEBRAE, entre outras, podem ser: aquisição de vantagem competitiva duradoura em relação à concorrência, garantia de sobrevivência, fidelidade dos clientes, encantamento do cliente por inovações nos produtos e serviços que atendem suas expectativas, aumento da lucratividade, bem como redução dos custos da não-qualidade. Conquistar a qualidade é satisfazer as necessidades do cliente e tomar decisões baseadas em fatos e dados.

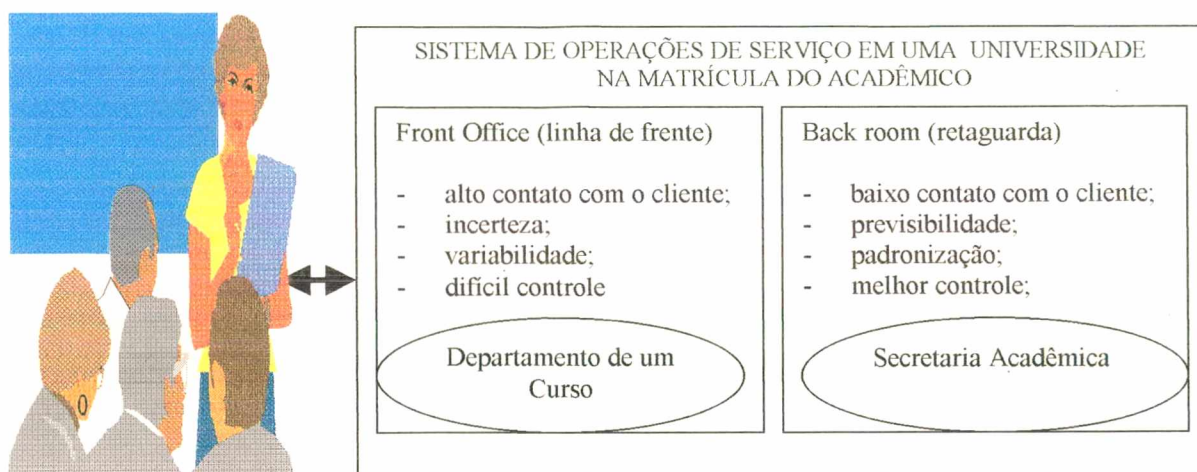
É preciso haver uma melhora contínua da satisfação do cliente que, conforme Lobos (1993), poderá ser feita por meio de dois cenários. Primeiro, o do *feedback* que demonstra as expectativas não satisfeitas do cliente, com relação ao serviço. O que evidencia que há problemas a serem resolvidos. No segundo cenário, parabéns! O cliente declarou-se satisfeito. Existindo ainda, a situação em que o serviço é fornecido satisfatoriamente, e o cliente não está satisfeito, por Ter havido promessas além do que é realmente feito. Portanto, é melhor prometer menos e fornecer mais, assim estará sempre incrementando a satisfação do cliente. Albretch (1998) destaca que o modo pelo qual seus funcionários se sentem é o modo pelo qual os seus clientes irão se sentir. A qualidade centrada no cliente, busca saber de que modo o usuário pode ser satisfeito, levando-se em conta seu ponto de vista, pois, a satisfação do cliente é a razão de ser da organização, é o que se apresenta no caderno MARE (1998).

Os serviços são, em grande escala, uma experiência emocional baseada em muitos fatores que para Walker (1991) são influenciados particularmente pela linha de frente, que atua diretamente com o cliente. Assim, a compreensão das necessidades dos clientes internos e avaliação de sua satisfação com os serviços recebidos, asseguram que cada um, trabalhando junto com as outras partes, proporcione o melhor para o cliente externo. Enfatiza, ainda, que a satisfação dos clientes sob os aspectos pessoais dos serviços superam em importância os aspectos materiais, por vezes, um produto não satisfaz às expectativas mas, quando houver um serviço pessoal de atendimento adequado poderá salvar a situação.

No entendimento de Giansesi e Corrêa (1994), o cliente que tem um grau considerável de contato com a empresa está interessado tanto no resultado do serviço como no processo, como é, por exemplo, o caso de uma universidade, na qual o aluno busca um diploma (resultado) e o atendimento cordial e rápido da secretária ao efetuar sua matrícula (processo), satisfazendo suas necessidades e expectativas por um serviço oferecido com qualidade. O aluno exige de todos o mesmo atendimento, pois, no exemplo citado tem

contato tanto com a linha de frente, quanto com os que estão por traz do processo. Uma parcela da operação tem alto contato com o cliente e é normalmente chamada de *front office* ou linha de frente, enquanto outra parcela realiza operações de baixo contato com o cliente, esta se denomina *back room* ou retaguarda, conforme exemplo apresentado na figura 8:

Figura 8
Grau de contato com o cliente



Fonte: adaptado de Giansi e Corrêa, 1994, p. 42.

Cabe salientar que o cliente externo deverá ter todas as suas necessidades satisfeitas ao final do processo, pela linha de frente que, na qualidade de cliente interno da secretaria acadêmica, terá suporte para também satisfazer suas necessidades ao executar a operação proposta, satisfazendo o cliente externo, no caso do exemplo exposto, o aluno.

Como ferramenta para promover a qualidade nos serviços, Moura (1994) indica as pesquisas de satisfação, sendo importante que as organizações criem processos e oportunidades para que os clientes possam colocar suas expectativas, requerimentos e reclamações. A maioria dos clientes não reclama, mas procura outro fornecedor. Deve-se trabalhar em cima disso, pois, segundo o mesmo autor, 96% dos clientes insatisfeitos com um produto ou serviço, nunca reclamam; 62% dos clientes que reclamam estão propensos a fazer negócios com a empresa mesmo que a reclamação for resolvida; 82 % voltam se sentem que a reclamação foi rapidamente resolvida.

Para manter um cliente satisfeito, Tasca e Caldwell afirmam que é preciso:

- nunca, nunca explorar um cliente: se o cliente se sente explorado não voltará, e para conquistá-lo novamente é muito mais difícil do que se nunca o tivesse explorado;
- nunca dê comissão a seus colaboradores sobre lucro bruto: para ter certeza que nunca vai explorar um cliente, nunca dê aos funcionários um incentivo para explorá-lo, pague sobre o volume e sobre a satisfação do cliente e nunca sobre o lucro bruto;
- nunca diga ao cliente que não dá para consertar alguma coisa: quando o cliente comprou o produto, nunca imaginou que haveria problemas que a empresa poderia resolver. Quando ele não estiver satisfeito, conserte ou substitua;
- nunca prometa demais; sempre faça demais: crie credibilidade e confiança, nunca prometa o que não pode cumprir, assim se você atingir o objetivo inicial, criará imagem de credibilidade junto ao cliente;
- nunca se preocupe com o lucro final: se vender uma grande quantidade e fizer muitas pessoas felizes o lucro virá naturalmente;
- sempre trate seu cliente como um cliente: pense nas necessidades dele e não nas suas, faça com que o negócio seja bom para ele e calcule o custo para o cliente;
- sempre dê a todos os clientes o mesmo preço justo: tabele tudo, use o mesmo critério para todos;
- sempre cuide de seus clientes ao mais baixo nível hierárquico possível: todo o funcionário deve satisfazer o cliente – carta branca;
- sempre procure acertar na primeira vez: nada irrita mais um cliente do que ter que voltar muitas vezes por causa do mesmo problema;
- aceite perder de vez em quando: quando você se empenha totalmente em satisfazer o cliente, alguns clientes vão se aproveitar de você, não pode se desanimar, mas ir em frente e pagar o preço.

Sobre este aspecto, aplicando às universidades, Rizzatti (1994) afirma que estas já estão despertando para a necessidade de buscar mais qualidade nas diversas unidades que compõem seus *campis*, como forma de atender adequadamente a comunidade a que servem, quanto a satisfação do cliente no atendimento de suas necessidades e expectativas.

Para satisfazer o cliente externo, que é a principal razão de ser da empresa, de acordo com Santos (1995), é preciso que o elo entre empresa e cliente interno esteja ligado,

se estiver quebrado, ou seja, desmotivado, com excesso de retrabalho e lento, certamente as expectativas dos clientes externos não serão plenamente atendidas.

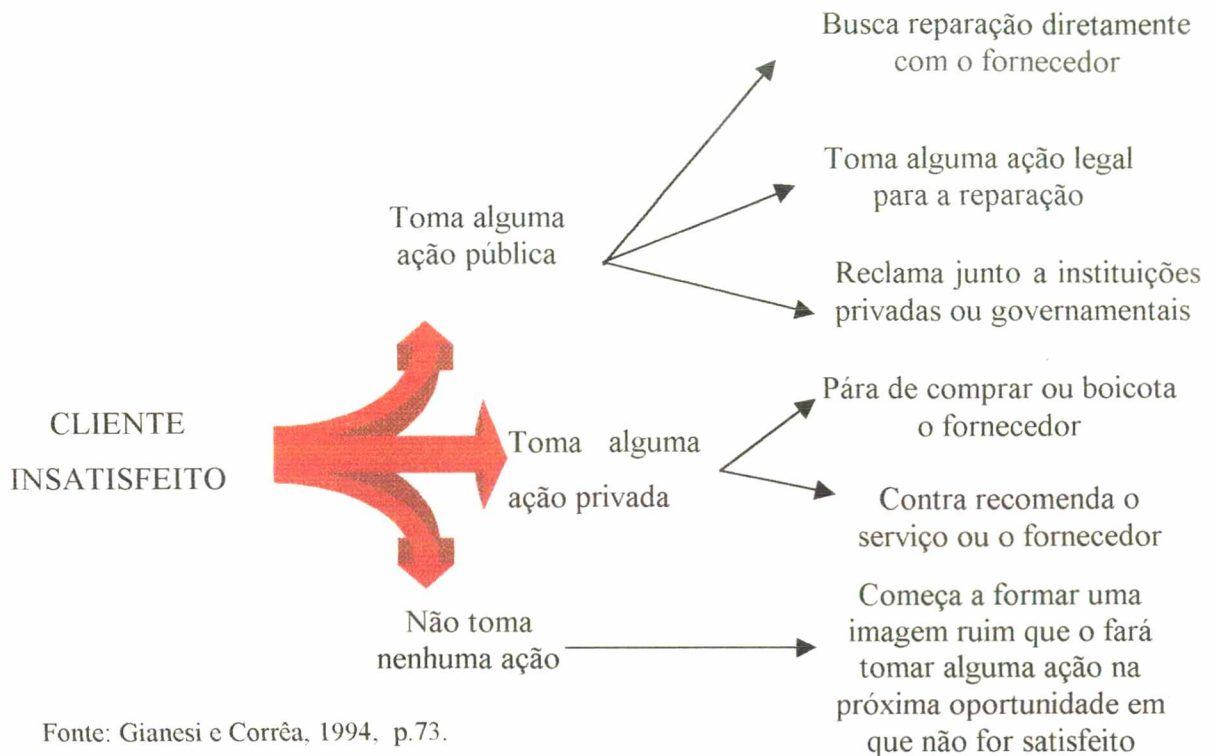
Outra questão que sobre a qualidade é que os clientes tendem a calar sua insatisfação em matéria de serviços, pois, conforme Horovitz (1993), exprimir seu descontentamento equivale, para o cliente, incriminar alguém e geralmente não se sente bem fazendo isso, porém esse silêncio é muito grave, porque esse cliente, raramente dará uma segunda oportunidade de ser atendido pela empresa, um cliente insatisfeito, na maioria das vezes, é um cliente perdido, além de partilhar suas frustrações com outras pessoas. O atendimento é, em certos casos, a principal causa de satisfação ou insatisfação do cliente, por isso, vale a pena, prestar atenção nesse fator ao referir-se a um cliente.

Sempre que encontrar um cliente zangado, pode-se, segundo LeBoeuf (1996), reagir de forma defensiva ou solícita, ou seja, se optar pela primeira, não resolverá o problema e se reagir na segunda forma tomando a iniciativa através de atitudes compreensivas e amáveis, poderão resolver o problema e manter o cliente. De acordo com Shiozawa (1993), a maioria dos clientes insatisfeitos com um produto ou serviço, não utilizam o mesmo fornecedor novamente, caso nenhuma medida seja adotada, o problema que, em muitos casos, nem se sabe se o cliente saiu insatisfeito, por isso é necessário tomar medidas de forma a verificar a insatisfação dos clientes e resolver rápida e atenciosamente o problema para que não se sintam lesados e continuem leais a empresa.

Concordam com o autor, Gianese e Corrêa (1994) quando colocam que o fato de o serviço não ter atendido às expectativas do cliente pode afastá-lo da empresa, e, um cliente perdido é uma fonte de referências negativas sobre o serviço para outros clientes potenciais, pois, clientes insatisfeitos afetam fortemente a competitividade de sua empresa como fornecedora de serviços. Portanto, se ocorrer a insatisfação do consumidor, o fornecedor do serviço precisa estar preparado para lidar com essa insatisfação. As reações do cliente, conforme Gianesi e Corrêa, apresentam, na figura 9, podem ser as seguintes:

Figura 9

Como os clientes lidam com a insatisfação na compra de um serviço



Fonte: Giansesi e Corrêa, 1994, p.73.

Consideram Tasca e Caldwell (1997) que, para cada problema da organização, existe um cliente insatisfeito, pois, um problema sempre causa insatisfação para alguém, sendo isso um sinal que se tem um problema para ser resolvido eficientemente a fim de reconquistar o cliente, pois, no mundo de negócios, cada vez mais competitivo, se não o fizermos, outro o fará.

Por isso, se faz necessário também saber do que os funcionários gostam e do que eles não gostam para que a qualidade aconteça. Santos (1994) enfatiza que não se deve lembrar os funcionários apenas quando fazem coisas erradas. É preciso colocar-lhes quais as expectativas que temos deles no tocante à qualidade e quantidade de trabalho, e como eles nos acham como chefes. São perguntas difíceis, porém necessárias para o bem-estar e harmonia no trabalho. Muitos trabalhadores ficam desmotivados e desgastados pela falta de sentido da tarefa executada, pois, o que gratifica e o que mantém vivo o interesse pelo trabalho é o *feedback* contínuo que se dá a este trabalho executado.

Segundo Lobos (1993), falar no funcionário da organização é muito charmoso, dizendo que é preciso servi-lo nisso ou naquilo. Porém, duro é ouvi-lo, porque normalmente critica, principalmente quando se trata de um setor que passa o serviço para

outro, porque se um deles fizer algo errado poderá prejudicar o seu cliente que poderá ser o próximo setor.

Ainda conforme esse autor, o *feedback* é indispensável para a melhoria contínua dos serviços, este pode ser interno ou externo:

- para se obter resultado no *feedback* interno, deve-se controlar os processos de trabalho dos quais depende o fornecimento dos serviços. É preciso vistoriar a empresa, pesquisando opiniões, não apenas para conhecer sentimentos e desejos, mas o que seus integrantes imaginam que sejam as expectativas dos clientes, a sua importância relativa e a que nível são satisfeitas. O *feedback* interno permite ainda, identificar serviços problemáticos e as suas possíveis causas e soluções;
- *feedback* sobre qualidade dos serviços, quando externo, deve provir necessariamente dos clientes, que poderá ser coletada através de entrevistas ou questionários, ou por reclamações.

Sewell e Brown (1993) enfatizam que ninguém gosta de escutar que fez um mau trabalho, mas as críticas dos clientes são mais valiosas que os elogios. Se ele disser o que está errado, a empresa passa a cuidar do problema e tomar providências para que não se repita. Se os clientes não o fizerem, simplesmente não voltarão, e o pior, poderá perder outro cliente no futuro, por repetir o mesmo erro, por isso o *feedback* é sempre bem vindo. Para Gale (1996) o *feedback* pode indicar aos membros da equipe o seu desempenho perante os clientes, os quais indicarão se continuarão manter novas negociações com a empresa ou escolherão outra; assim poderá preocupar-se com pontos que precisam se esforçar para melhorar e aumentar o nível da satisfação do cliente.

Ainda segundo Beck (1999), citando Paviani e Pozenta, a qualidade quando pensada em uma universidade não se mede pela grandiosidade, mas sim pela qualidade de seus produtos: por isso, é preciso prever critérios de avaliação, não só nas organizações, mas também da vida acadêmica das instituições. Para Rizzatti (1994), a universidade deverá ter o compromisso de manter a qualidade incluída em suas metas como busca de melhoria contínua, que abranja a organização como um todo, pois, a qualidade é resultado do envolvimento de todos. A qualidade nas universidades passa pela qualidade das pessoas que a constituem, que são os gestores, professores e todo corpo técnico administrativo, sem

esquecer dos alunos, que devem ser estimulados a participar na construção de seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu saber.

Nesse sentido, Trigueiro (1994) destaca que se deve debater a forma de estrutura e padrões de funcionamento das instituições universitárias para fazer frente a este novo desafio na busca de qualidade, deve valorizar e incentivar a criatividade, descobrir novas alternativas e formas de melhorar a satisfação do público e usuários dos produtos oriundos da universidade, além dos próprios indivíduos que compõem esta instituição. Moller (1994, p.17) alerta: “O futuro de uma organização depende dela conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mundo exterior. Ela precisa produzir e entregar bens e serviços que satisfaçam às exigências e expectativas de cliente usuários.”

Neste sentido, o estudo do cenário de como cliente se sente insatisfeito ou satisfeito, faz com que se identifique a oportunidade para constantes melhorias na prestação de serviço e incremento da qualidade.

2.2.5 Programas de Qualidade

As organizações estão enfrentando uma verdadeira competição em relação à questão qualidade que, conforme Juran (1992), passa a ser a razão básica na venda de produtos ou serviços. O baixo nível de qualidade tem custo elevado, reclamações de clientes, retrabalhos, refugos, faz com que a organização que tem um compromisso de oferecer o melhor para cada indivíduo, busque subsídios para que a qualidade aconteça. Assim, segundo o autor, é preciso um planejamento adequado, reexaminando os processos e métodos usados, fazendo mudanças nas deficiências, controlando para que não voltem a acontecer, o que poderá ser concretizado através de um programa de qualidade.

Os programas de qualidade devem estar norteados, em primeiro lugar, pela qualidade, para satisfazer o cliente que são o alvo de tudo se faz. O trabalho tem que ser feito tendo em mente o cliente, oferecendo produtos e serviços melhores que o concorrente, sendo que a melhoria contínua é essencial para o sucesso. Trabalhar com a participação dos empregados e em equipe, tratando uns aos outros com confiança e respeito, eis o programa de qualidade.

Nos programas de qualidade deve-se observar segundo o mesmo autor as seguintes políticas de qualidade:

- relações com o cliente: sem exceção, todas as políticas da organização devem atender às necessidades dos clientes, no sentido de fornecer-lhe satisfação com o produto ou serviço, atender às percepções de boa qualidade do cliente, ser útil, confiável;
- competitividade: as políticas nesse sentido, afirmam que os produtos ou serviços devem igualar ou exceder em qualidade os do concorrente, ser da mais alta qualidade, possuir excelência em qualidade, ser o melhor da classe, fornecer valor inigualado e obter licença mundial;
- melhoramento da qualidade: estabelecer um processo formal de melhoramento da qualidade e conduzir melhoramentos contínuos;
- clientes internos: a qualidade deve se estender a todas as fases dos negócios, considerando a capacidade do processo com vistas a bons rendimentos, colocando a qualidade como meta Número 1 ser atingida;
- cumprimento: as políticas de qualidade devem ser cumpridas para garantir essa qualidade, por isso deve ser revisada e demonstrada e acompanhada na sua aplicação.

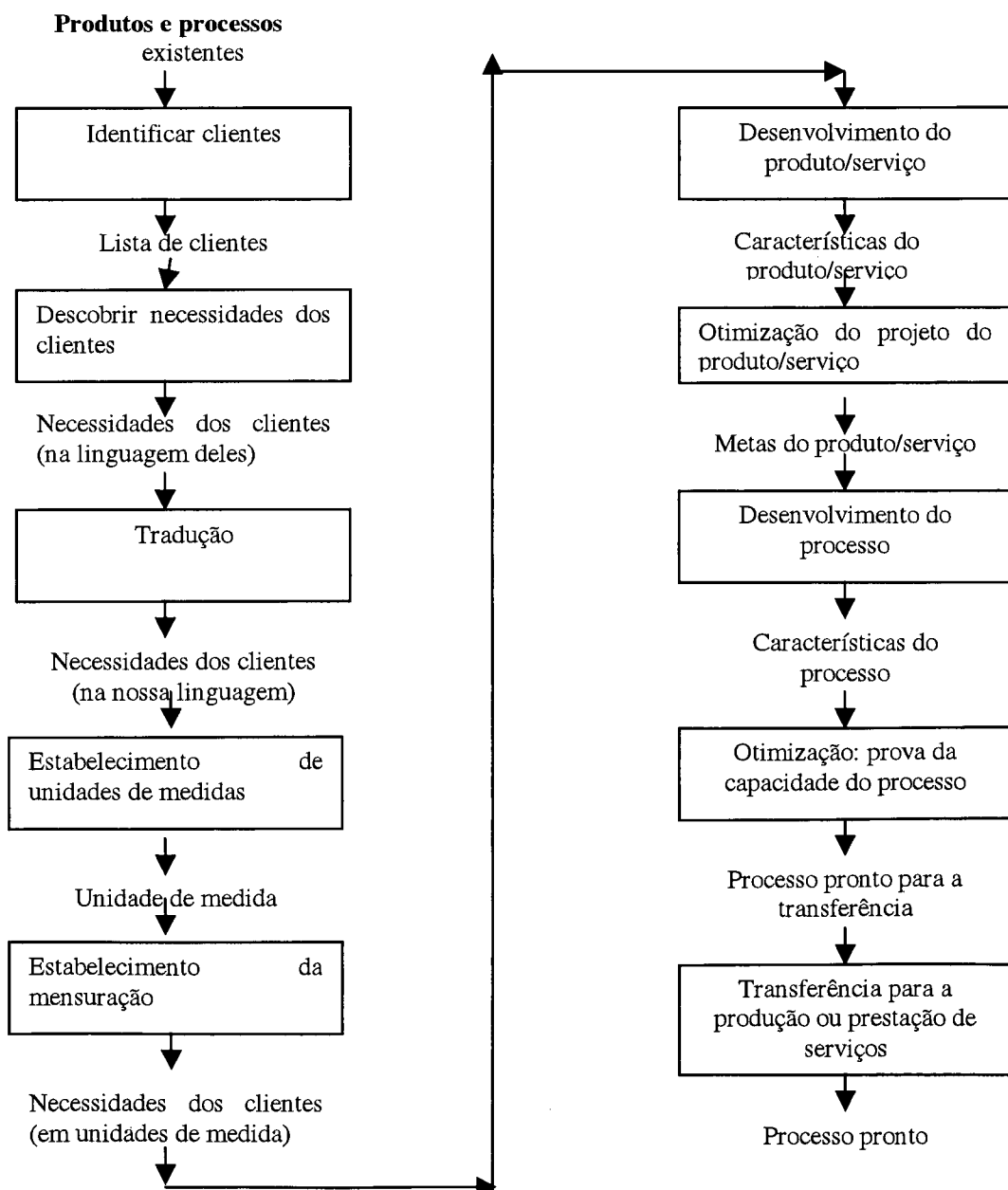
O programa da qualidade é também preocupação da administração pública, conforme demonstrado no caderno MARE (1997), no momento em que se geram benefícios aos cidadãos propiciando melhor qualidade de vida e ao setor produtivo, assegurando a infra-estrutura necessária para seu funcionamento e desenvolvimento. Assim estará o Estado contribuindo com importante instrumento para eficiência do aparelho estatal, por meio da excelência no atendimento a todos, ao menor custo possível, tornando-se assim aliado imprescindível da melhoria da qualidade dos bens e serviços produzidos no País, principalmente, da melhoria da qualidade de vida do cidadão. A participação e o envolvimento de todos, independente de nível, cargo ou função, com o compromisso de cooperação entre gerentes e gerenciados na resolução de problemas e no aperfeiçoamento contínuo têm como resultado a satisfação dos clientes externos e internos da organização.

Por isso, conforme Moller (1992), as empresas e as organizações em todo mundo estão implementando extensos programas para o desenvolvimento da qualidade, projetando conjuntamente com os responsáveis pelas decisões e especialistas em qualidade, visando à melhoria da qualidade global da organização. Consideram os investimentos em qualidade um dos mais lucrativos que se pode fazer, pois, não fazer nada, custa muito mais. Dessa

maneira, por meio dos programas de desenvolvimento da qualidade, pode-se reparar trabalhos mal feitos, sucatear produtos defeituosos, resolver conflitos internos e lidar com reclamações. Pode-se ainda planejar e desenvolver pesquisa, produção, vendas, marketing, administração, compras, distribuição, finanças, processamento de dados e treinamento de pessoal.

Juran (1992) alerta que a qualidade deve ser planejada, controlada e aperfeiçoada conforme demonstra na figura 10.

Figura 10
Roteiro de planejamento da qualidade



Enfoca o autor que o planejamento da qualidade significa desenvolver os produtos/serviços e processos exigidos para atender às necessidades dos clientes. Verifica que qualquer pessoa afetada é um cliente e alerta para que se leve em consideração para o planejamento a opinião dos indivíduos que conhecem a fundo as necessidades de qualidade; e isso provém da permanência extensiva no local de trabalho e das repetidas execuções dos numerosos ciclos de processamento no trabalho, adquirindo um bom conhecimento sobre assuntos como: as condições das instalações, variações ambientais no local de trabalho, apoio recebido ou negado por outros setores, variações nos suprimentos do processo e consistência das ações da gerência. Tudo isso significa que o pessoal que atua internamente pode trazer muitas informações sobre as necessidades da qualidade.

Fica evidente que para planejar a qualidade é necessário receber muitas informações a partir dos clientes; comunicar-se com eles é um processo amplamente usado para descobrir-lhe as necessidades e uma delas se percebe por meio da verificação de habilidade no trabalho conjunto com a equipe da empresa. Há que se considerar, no planejamento de qualidade, um projeto claro e executável, custos compatíveis, ferramentas e instalações adequadas para que as forças envolvidas possam executar as operações. Seja criado também um banco de dados com capacidade para atender necessidades de todas as operações da organização, bem como o treinamento das pessoas envolvidas no processo de planejamento da qualidade.

Como salienta Deming, referenciado por Walton (1989), o planejamento requer a previsão de como as coisas e as pessoas se devem comportar, pois, a variação faz parte de qualquer processo e os empregados que trabalham dentro de um sistema não tem como fazer nenhum controle se não houver uma forma de determinar como eles devem trabalhar.

Aponta o caderno MARE, que é preciso considerar todo tipo de informação interna oriundas dos canais formais ou informais para o levantamento do que existe na organização, fazendo um aproveitamento do que é possível ou a introdução de melhorias. Observa-se neste contexto, que quando as pessoas não são envolvidas nos processos de mudança tendem a assumir uma posição crítica, colocando em dúvida os resultados reais produzidos pelo processo, por isso é fundamental propiciar oportunidades para o envolvimento de todos, inclusive antecipando mudanças que podem ocorrer a partir do programa de qualidade, educando e investindo nas pessoas, e também mantendo-as na organização, dando lhes condições essenciais para uma atuação produtiva e integrada.

Em outro caderno MARE (1998) observa-se que a adesão voluntária e engajamento efetivo, por parte da mais alta direção, no desafio de rever estruturas organizacionais, alterar procedimentos, redimensionar a força do trabalho, reduzir os custos e estabelecer mecanismos de avaliação de desempenho focalizados na consecução de resultados, é um condicionante para o programa de qualidade atingir os objetivos propostos.

No Brasil a FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, procurando promover excelência do desempenho e melhoria da competitividade, assim como ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão, desde 1992, promove anualmente o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, que é o reconhecimento, na forma de um troféu, da excelência na gestão das organizações sediadas no país, o que vem a conscientizar as empresas produtoras de bens e serviços para a qualidade e produtividade, para o que, requer-se muito planejamento e controle da qualidade.

2.2.6 Critérios Predominantes

A qualidade no Brasil passa pelos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (1999) que podem ser aplicados em qualquer organização para o alcance da qualidade, para tanto se deve seguir os seguintes fundamentos:

- qualidade centrada no cliente: a qualidade pode ser encontrada no produto ou serviço, mas é julgada pelo cliente; deve-se levar em conta as características que adicionam valor para o cliente, intensificam sua satisfação e determinam sua preferência, buscando elementos que promovam este foco, tais como: ênfase em melhorar continuamente o relacionamento e captar nível de satisfação e de fidelidade, agilidade em responder novas demandas, emprego de tecnologia para melhoria do desempenho e aumento da produtividade, redução e eliminação de falhas de produtos e de processos, desenvolvimento de estratégia para responder o mercado e clientes em suas necessidades atuais e futuras;
- comprometimento da alta direção: a força propulsora para a qualidade acontecer está também na capacidade de liderar pessoas, por meio de um sistema de gestão eficaz que estimule o grupo a um mesmo propósito, promovendo assim o desenvolvimento harmônico da organização, com foco no cliente e na valorização e desenvolvimento das pessoas que compõem a força de trabalho;

- valorização das pessoas: a contínua aquisição de conhecimentos, habilidades, competência, bem-estar e satisfação das pessoas em colaborar com a organização são fundamentais para que se obtenha a excelência e o desempenho, isso pode ser conseguido através da promoção da qualidade de vida para o trabalho, do desenvolvimento de novas competências e habilidades, por meio da educação e do treinamento, estímulo à formação de grupos de trabalho com novas idéias e sugestões promovendo a criatividade e inovação, bem como pelo reconhecimento e a promoção do trabalho participativo;
- responsabilidade social: a responsabilidade social da organização é fundamental para que o desenvolvimento ocorra em harmonia com os interesses da sociedade, comunidade e meio-ambiente onde está inserida, interagindo com os sistemas sociais de diversas formas, tais como atuando dentro das leis e regulamentos, pagando impostos e taxas, economizando recursos do contribuinte, gerando empregos e pagando salários dignos, produzindo bens e serviços úteis, promovendo a comunidade onde atua, cuidando da saúde, complementando a educação e aumentando a empregabilidade das pessoas que compõem a força de trabalho entre outras formas;
- visão de futuro de longo alcance: ações estratégicas da organização, atuando como mecanismo de prevenção aos impactos decorrentes de mudanças no ambiente macro-econômicos e como forma de identificação de oportunidades futuras à organização, podendo ser feito por um processo de planejamento que acompanha tendências de economia, mercado, necessidades dos clientes, atuação da concorrência, tecnologias, processo de capacitar as pessoas, processos de previsão orçamentária, captação e alocação de recursos;
- foco no resultado: examina a evolução do desempenho da organização em aspectos como satisfação dos clientes, mercado, finanças, pessoas, fornecedores, parceiros, produtos e processos organizacionais, assim organização estará atingindo seus objetivos quando os seus resultados estiverem satisfazendo as partes interessas;
- aprendizado contínuo: mecanismo de avaliação e melhoria de produtos, processos produtivos e de gestão são importantes no desenvolvimento da organização, pois, estimulam o entendimento e atendimento das necessidades das partes interessadas, propiciando a criatividade e inovação para introdução de melhorias e novas tecnologias para obtenção de ganhos de qualidade e produtividade;

- gestão baseada em fatos e em processos: a base para tomada de decisão é acesso ao conhecimento armazenado sob formas de fatos e dados tratados, ou seja, informações para apoiar os principais processos, para que possam ser executados, avaliados e melhorados para atender as necessidades dos clientes e para aprimorar o desempenho global, sendo assim capaz de introduzir melhorias de forma mais eficiente e em ordem de prioridades;
- enfoque pró-ativo e respostas rápidas: a pró-atividade possibilita a antecipação de demandas de clientes pelo agir antecipadamente e é um dos principais elementos da alavancagem da sua satisfação, pela capacidade de surpreendê-los favoravelmente ao responder suas necessidades emergentes.

2.2.7. Metodologias e Estratégias de Implantação

Não é objetivo deste item ensinar a usar metodologias para projetar programas de qualidade, mas apresentar apenas alguns instrumentos básicos usados nos mesmos, conforme aponta Deming na obra de Walton (1989):

- diagramas de causa e efeito: também conhecido como espinha de peixe, é usado em sessões de *brainstorming*, para exame de fatores que influenciam uma dada situação;
- fluxogramas: é uma forma extremamente útil de se delinear o que está ocorrendo. Uma das maneiras de se começar é determinar como o processo deve funcionar e, depois, representar graficamente como ele de fato funciona;
- gráficos de pareto: esse gráfico é usado para determinação de prioridades, às vezes, é descrito como uma forma de destacar os pontos essenciais dos muitos triviais, pode-se usara esse gráfico para reduzir problemas;
- gráfico corrido: representa graficamente dados durante um determinado tempo para identificar tendências;
- histogramas: usa-se para medir a frequência de ocorrência de alguma coisa;
- diagramas de dispersão:
 - é um método de se representar graficamente a relação entre duas variáveis, podendo-se usar por exemplo, para representar a relação entre o treinamento de um empregado e o número de defeitos, entre o graus de umidade e a de durabilidade;

- gráfico de controle: usados para analisar processos, tem por finalidade fazer com que as pessoas parem de ficar procurando causas, porém é difícil de ser interpretado.

Outra ferramenta para o controle da qualidade é apontada por Juran (1992). São as planilhas que controlam o processo em seus vários estágios da fabricação de produtos ou prestação de serviços, incluindo o preparo, o controle de operação, o controle do produto e o controle das instalações, o relacionamento de trabalho da equipe com os clientes externos, a fim de verificar se as metas foram atingidas. Dessa maneira, pode-se saber o real desempenho e o que se deve fazer para alcançar a performance desejada, sendo a planilha de controle um auxílio ao planejamento. No planejamento da qualidade, há que haver um esforço conjunto entre o trabalho de planejar e o trabalho subsequente de executar o plano, garantindo a otimização dos resultados internos, bem como a redução dos erros humanos, por meio de tarefas planejadas e de um *feedback*.

O ciclo Deming, ou ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e agir) citado por IMAI (1992), também é uma das ferramentas cruciais para assegurar o contínuo melhoramento. Enfatiza o autor, a importância da interação constante entre pesquisa, projeto, produção e vendas para que a empresa chegue à melhor qualidade, que satisfaz seus clientes. A estratégia competitiva Kaizen, também é apresentada por IMAI (1992) como uma forma de melhorar o administrativo. O Kaizen resolve os problemas ao formar uma cultura, na organização, onde todos possam admitir livremente esses problemas. O Kaizen reconhece a estratégia com que a administração deve procurar satisfazer o consumidor e atender às suas necessidades se quiser permanecer nos negócios e ter lucro. Sabe que só com isso pode melhorar, essencialmente a área de qualidade, pois, a qualidade é algo que um produto ou serviço tem ou não tem, não existe meio termo e a administração deve fazer um esforço constante para oferecê-la.

Concorda com essa idéia Moller (1994) quando coloca que um produto ou serviço que atende ou excede suas expectativas faz a qualidade ser boa, porém quando acontece o oposto, percebe-se a qualidade como sendo má. Então, o Kaizen significa contínuo melhoramento, envolvendo todos, inclusive gerentes e empregados. O primeiro esforço para envolver os empregados é através de sugestões que levam a um padrão revisado, uma vez que o empregado tendo o que foi proposto por vontade sua, fica orgulhoso do novo padrão e passa a segui-lo. Ao contrário, tivesse sido imposto não ficaria tão disposto a

segui-lo. Isto porque esta filosofia é orientada para as pessoas e dirigida de acordo com seus esforços.

Os critérios são orientados mais para o processo do que para o resultado, porque eles apóiam e estimulam esforços de melhoramento antes do resultado, sem um controle rígido de desempenho a curto prazo. Proporcionam a longo prazo, disciplina, administração do tempo, desenvolvimento de habilidades, participação e envolvimento, moral e comunicação. Por isso, diz-se que uma maneira de melhorar a qualidade é melhorar o processo, o que encoraja o *feedback* e a comunicação constante entre a administração e o empregado. Este, por sua vez, participa do melhoramento. Só com comunicação uniforme em todos os setores da empresa é que a qualidade pode ser mantida e melhorada.

O caminho pelo qual o Kaizen pode ser buscado é através da prática do controle total de qualidade. No entanto, a preocupação básica é com a qualidade das pessoas, pois, a empresa que é capaz de incorporar a qualidade em seu pessoal já está com meio caminho andado para que produção de produtos ou serviços de qualidade; porém, é necessário para que isso aconteça, treinamento e firme liderança. Nesse enfoque, a estratégia é que os empregados usem o cérebro, não só as mãos, para ler e interpretar as informações, contribuindo para o aperfeiçoamento do sistema, oferecendo idéias novas. Espera-se que assim as informações reunidas possam ser repassadas para as partes interessadas, com rapidez para que produzam melhoramento no tempo certo, caso contrário, poderão ocorrer perdas de oportunidades de crescimento para a empresa e da própria pessoa.

É claro que o controle de qualidade ou o setor de qualidade não podem obter qualidade desejada, sozinhos; todos da organização devem estar envolvidos, sendo a administração peça fundamental para que a qualidade realmente aconteça, o que resulta para o consumidor em menos custos, mais segurança, garantias e satisfação.

Os estudos em termos de qualidade produzem os seguintes benefícios:

- facilita a identificação das causas das reclamações dos consumidores e também a tomada de medidas corretivas imediatas;
- é uma ferramenta útil para análise competitiva da qualidade do produto ou serviço;
- é uma ferramenta útil para o melhoramento da qualidade do produto ou serviço;
- estabiliza a qualidade;
- reduz o refugo e o retrabalho;

- diminui substancialmente as queixas.

Conclui o autor que todos os esforços de Kaizen da administração estão na satisfação do cliente, satisfação essa que deve ser avaliada em termos de qualidade, custo, programação, porque na análise final, são os consumidores finais que fixam os padrões de qualidade, e fazem isso quando decidem quais produtos comprar e de quem comprar. Ocorrem, então exigências rigorosas sobre os produtos ou serviços que a organização oferece, forçando a administração a desenvolver um sistema para incorporar a qualidade.

2.3 FATORES DE QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Durante muito tempo, a compra de equipamentos modernos estava associada à melhoria da qualidade de um produto ou serviço. Isso, porém, já não basta mais, é necessário levar-se em conta, segundo Oliveira (1994), para que a qualidade aconteça, o comportamento do homem no trabalho.

Observa-se, na literatura, que existe certa similaridade entre os fatores de qualidade, na abordagem de vários autores, embora com nomenclaturas diferentes, como atributos, indicadores etc. Nesta investigação serão denominados de fatores.

Detalhando os quatorze pontos de administração aplicados por Deming, Walton (1989) ressalta fatores importantes para a qualidade acontecer em uma organização, principalmente, no que se refere ao lado humano da qualidade:

- a inovação deve ser uma constante, com aplicação em pesquisa e na instrução apropriada dos empregados. A produção eficiente de produtos e serviços para que possa manter liquidez da organização e fique à frente de seus concorrentes, investindo também em equipamentos modernos, mobiliários e instalações adequadas;
- a confiabilidade e perfeito funcionamento, não toleram erros, defeitos, mau trabalho, estragos de manipulação, operários com medo, mau treinamento, ou falta total de treinamento, trabalhando mal-humorados e desatentos ao serviço, ocasionando aos consumidores preço mais alto por atrasos ou erros;

- a inspeção deve ser feita para se descobrir o que se está fazendo, para aperfeiçoar o processo, sem ocorrer retrabalhos no final;
- não negociar apenas com base no preço, mas oferecer boa qualidade e garantia aos consumidores, estabelecendo relação a longo prazo de lealdade e confiança. O usuário que compra o produto ou serviço necessita também de informações corretas do fornecedor, o qual deve ter um grau de conhecimento e habilidade para apresentar soluções, caso apresentarem-se problemas. A empresa que oferece qualidade cada vez melhor apresenta uma economia cada vez maior;
- melhorar sempre, trabalhando em equipe é o essencial para o processo de alcance da qualidade, por isso todos precisam estar comprometidos com aperfeiçoamento constante, assim a comercialização passa a ser mais eficaz, a satisfação dos consumidores aumenta e o orgulho e desempenho dos empregados também cresce, transparecendo uma empresa ser comprometida com a qualidade;
- instituir treinamento e retreinamento, esta é uma medida útil para os empregados desempenharem com êxito suas tarefas quando tiverem que aprender o trabalho, ou para quando forem introduzidos equipamentos ou processos novos na organização;
- a administração deve descobrir barreiras que impedem os empregados de se orgulharem do que estão fazendo, dando ênfase na qualidade, produzir em tempo certo, dando oportunidades para suas sugestões, dando ferramentas e material adequados para executarem o trabalho;
- empregado deve sentir-se seguro em seu emprego, para conseguir qualidade melhor e maior produtividade, sem medo de informar que o equipamento está quebrado, de pedir instruções, assim ele estará contribuindo com a empresa, e ainda ganha a confiança da administração;
- as pessoas trabalham soberanamente se seus objetivos estiverem em comum acordo, sendo função da administração fazer com que se trabalhe em equipe, pois, pessoas que trabalham obrigadas a seguir políticas formuladas sem a sua participação e da qual discordam, trabalham desanimadas e sem uniformidade, irritam os usuários de seus serviços;
- a qualidade só pode ser alcançada se para os slogans como, “faça certo da primeira vez”, o empregado tiver material de primeira, máquinas em condições, equipamentos funcionando bem, espaço de trabalho compatível, boa ventilação e iluminação, caso contrário, não poderá fazer um bom trabalho;

- trabalho medido de um dia, ou em índices, impedem a qualidade e provocam insatisfação, ao mesmo tempo, pode ocorrer falta de cortesia ao cliente por ter que apressar para atingir a cota de número de atendimentos. O sistema deve promover antes de tudo, um ambiente receptível e reconhecimento, assim a qualidade estará melhorando a cada dia;
- remover barreiras de forma hábil para que o empregado entenda claramente que a melhora da qualidade, também aumenta a produtividade, porém se faz necessário um *feedback* em termos de informações de seu trabalho para que possa melhorar antes que seja tarde demais. Além disso, pode o empregado dar informações capazes de melhora o desempenho de suas atividades pelo conhecimento que tem de seu serviço, passando a ser uma questão de comunicação;
- não basta só ter boas pessoas na organização, é preciso que estejam sempre adquirindo novos conhecimentos e habilidades, educação e retreinamento para fazer um planejamento a longo prazo e com mais qualidade;
- todos os empregados da empresa, inclusive os administradores, devem passar a ter uma idéia precisa de melhorar continuamente a qualidade, planejando através de um programa de qualidade.

Para que a qualidade aconteça na organização também é essencial que todos comecem a pensar que seu trabalho proporciona satisfação ao cliente, tanto externo quanto interno.

Na visão de Walker, (1991) a qualidade nos serviços envolve aspectos materiais como confiabilidade do produto, precisão de entrega, assim como elemento pessoal representado pela interação dos funcionários entre si e com os clientes, demonstrada na habilidade/conhecimentos, atitudes e sistemas pessoais, proporcionando assim oportunidade de se alcançar excelência na prestação de serviços.

O autor enfatiza que os aspectos pessoais dos serviços freqüentemente superam em importância os aspectos materiais, para tanto propõe que se analise cada um dos pontos relacionados aos serviços para desempenhá-los com qualidade:

- habilidades/conhecimentos: habilidades que provam a resolução de problemas, esclarecimentos e explicações, apontando o conhecimento daquele que está tratando com o cliente, assim ele passa a confiar no indivíduo, conseqüentemente,

passa a confiar mais na organização. Os elementos que se relacionam com estes fatores podem ser: conhecimento técnico, conhecimento do produto, do negócio e da organização. É preciso ainda, habilidades para lidar com os clientes, nas vendas, na resolução de problemas, esclarecimentos, explicações sucintas, com reclamações e capacidade de ser educado e cortês. Salienta-se que, para o bom serviço acontecer todos da organização devem estar envolvidos e ter tais conhecimentos e habilidades.

- atitudes: se um funcionário estiver bem equipado de habilidades e conhecimentos, mas não tiver disposição para prestar um serviço aos clientes, de nada adianta. A atitude do funcionário deve reforçar o desempenho no serviço prestado, demonstrada através do atendimento feito com atenção, positividade e responsabilidade;
- sistema pessoal: deve ser projetado de forma a apoiar os bons serviços, ponderando o recrutamento, a seleção, o treinamento, a avaliação, o incentivo e as condições adequadas de trabalho, de forma a apresentar procedimentos que facilitam a prestação de serviços;
- comunicação: jornais, boletins, informativos em geral da empresa devem ser usados para divulgar regularmente histórias de sucessos, projetos, regulamentos e normas relacionados ao programa de serviços, devendo as informações sobre os serviços serem gerenciadas e divulgadas de forma profissional incentivando a todos que se mantenham atualizadas a fim de proporcionar um serviço de qualidade.

Se esses fatores fluírem atendendo às necessidades dos clientes, a imagem da organização passa a ser de qualidade no mercado. Para tanto, segundo entendimento do autor, a empresa deverá observar como está sua imagem perante seus clientes, quanto aos serviços prestados; se são feitas com atenção, cordialidade, receptividade e confiabilidade, assim poderá alcançar qualidade no que faz.

Assinala-se também alguns dos fatores de qualidade ressaltados na obra *Planejamento para a Qualidade* de Juran (1992), o que vem contribuir com o trabalho sobre qualidade. Destaca o autor que os clientes exigem que se atenda as suas necessidades quanto à satisfação, exigindo que a insatisfação seja mínima. Para tanto, tem que ser atendidas também necessidades não materiais como, pontualidade nos serviços expressa em horas ou dias, nível de serviço e assistência, qualidade comparada com a dos

concorrentes, suas necessidades percebidas e atualizadas e o preço pago por certas diferenças.

A sociedade exige precisão maior, cada vez mais, nas comunicações no que se relaciona à qualidade também. O nível tecnológico junta-se à gama de necessidades de qualidade. Outro tipo de unidade de qualidade é o desempenho dos departamentos funcionais e a extrema precisão nas medidas tomadas. Os clientes exigem garantia e confiabilidade por meio da ausência de falhas. Exigem também competência sem chamadas repetidas para serviço e cortesia no atendimento, bem como treinamento para todos, clareza e simplicidade na linguagem que deve ter flexibilidade a ponto de se adaptar a novas condições propostas. A comunicação deve envolver a participação de todos para atingir as metas estabelecidas para alcance de melhor qualidade. Outro fator é a resposta às perguntas dos clientes.

Conforme Lobos (1993), para superar as expectativas do cliente na prestação de um serviço deve-se observar três fatores de qualidade fundamentais: desempenho, atendimento e custos. O desempenho tem a ver com a razão de ser do serviço em si, o que consistiria em fazer bem o que foi pedido, em tempo certo e local adequado. Há que haver um atendimento onde os aspectos referentes ao ato da prestação de serviço façam com que o usuário se sinta bem com informações claras e precisas do que deseja. Mas se o serviço apresentou bom desempenho e atendimento, não se pode dizer que se está satisfeito se o custo não for adequado.

O desafio de muitas organizações deverá ser o de inserir maior número de padrões de desempenho a serem atingidos e inspirados em indicadores de qualidade em serviços, do contrário, continuarão essas organizações brincando de fazer qualidade.

As empresas, porém, não devem preocupar-se somente com o desempenho, desprezando o custo e o atendimento, colocando em prática apenas parte da noção global de qualidade dos serviços prestados a seus usuários. É o que se pode ver na figura 11.

Figura 11
Fatores de qualidade de um serviço.



Fonte: Lobos, 1993, p.15

O autor afirma ainda que, para o fator desempenho acontecer inclui-se indicadores de qualidade em serviços como: validade, disponibilidade, rapidez, precisão, cortesia, conhecimento do produto ou serviço, eficácia e capacidade de respostas.

- validade: o serviço tem que ser aquilo que se supõe que seja, a síndrome do serviço que não é estar presente em todo o lugar, principalmente onde os indivíduos que ganham a vida só prestando serviços. Há se observar que, com um cliente cada vez mais exigente, a validade torna-se fator importante na qualidade;
- disponibilidade: o serviço tem que estar fisicamente á disposição, conforme prometido e na hora marcada, a fim de não causar frustração ao consumidor;
- rapidez: a expectativa da rapidez no serviço está em quase todas as pessoas, pois, se fizer no menor tempo possível, agiliza o processo e satisfaz o usuário, porém há que se levar em consideração na rapidez a dimensão da qualidade;
- precisão: fazer exatamente como o previsto, sem erros;
- cortesia: atender e responder amável e simpaticamente, pois, o tratamento afetuoso e sincero dispensado pela organização transmite tranquilidade aos clientes;
- conhecimento do produto ou serviço: responder assertivamente a questionamentos sobre o produto ou serviço prestado;

- eficácia: fazer bem feito com índice “0” de retorno para reclamações, tornando o serviço confiável;
- capacidade de respostas: retorno imediato do que é solicitado.

Outro indicador para um ambiente voltado à qualidade em serviços, para Lobos, é ouvir a voz do cliente, identificando com segurança o que deseja e estar a disposição para servi-lo, o que é uma dimensão da qualidade em serviços relacionada ao fator atendimento, sendo que esta atitude de forma prestativa demonstra interesse pelo cliente o que repercute positivamente na qualidade da prestação de serviços.

Os autores Leite e Baptista (1993) apresentam na abordagem aplicada a um estabelecimento bancário, que como a universidade, também é uma empresa prestadora de serviços, com algumas características diferentes, mas com os fatores determinantes da qualidade dos serviços prestados em qualquer banco.

A análise dos referidos autores permitiu verificar que, independente do tipo de serviço, o consumidor faz uso de critérios fundamentalmente semelhantes na avaliação de sua qualidade. Tais critérios podem ser agrupados em dez categorias, denominadas pelos autores de determinantes da qualidade do serviço, como segue:

- confiabilidade: envolve consistência de desempenho, confiança e segurança;
- prontidão: diz respeito à presteza ou disposição do prestador de serviços;
- competência: significa possuir conhecimento e habilidades necessárias à prestação de um serviço;
- acesso: envolve a noção de facilidade para estabelecer contato;
- cortesia: denota polidez do pessoal de linha de frente. Inclui boa apresentação do pessoal de contato ao público;
- comunicação: significa manter o cliente informado em uma linguagem acessível. Compreende ser capaz de ouvir o cliente;
- credibilidade: envolve honestidade e fidedignidade do prestador do serviço;
- segurança: envolve segurança física e financeira, além de confidencialidade;
- compreensão e conhecimento do cliente: significa compreender as necessidades específicas do cliente;
- tangibilidade: representa as evidências físicas do serviço.

Pela considerável correlação entre as dimensões originais, reduziram-se para duas, as amplas dimensões, formando:

- garantia: englobando competência, cortesia, credibilidade e segurança. Conhecimento e cortesia dos empregados e sua capacidade de transmitir responsabilidade e segurança;
- empatia: abrangendo acesso, comunicação e compreensão/conhecimento do cliente. Atenção individualizada e cuidadosa dispensada pela empresa aos seus clientes.

Nesta pesquisa, de uma listagem de trinta e quatro atributos levantados, cinco foram os que mais se destacaram, ou seja, receberam garantia de bom atendimento, prontidão no atendimento, acesso aos serviços, tangibilidade e confiabilidade. Destacam ainda os mesmos autores, que a garantia e prontidão no atendimento abrangeriam competência, cortesia, credibilidade e segurança.

Os fatores de qualidade, segundo os atributos levantados por Leite e Baptista , e que se aplicariam em pesquisa de universidades, podem ser os seguintes:

- fator 1- garantia de bom atendimento
- Atributos:
 - preocupação com o bom atendimento ao cliente;
 - compreensão das necessidades específicas de cada cliente;
 - capacidade de cumprir prazos;
 - solidez da instituição;
 - esforço dos funcionários em prestar serviço no menor tempo possível;
 - processamento rápido de solicitações;
 - cortesia e cordialidade dos funcionários;
 - atendimento no mesmo nível em diferentes setores;
 - emissão de documentos e correspondência simples e objetivos.
- fator 2 - prontidão no atendimento
- Atributos:
 - dinamismo e disposição dos funcionários;

- capacidade de oferecer soluções aos problemas dos clientes.

- fator 3 - acesso aos serviços
- Atributos:
 - oferecimentos de serviços automatizados;
 - oferecimento de uma grande variedade de serviços

- fator 4 - tangibilidade
- Atributos:
 - oferecimentos de serviços automatizados;
 - instalações e decorações da instituição.

- fator 5 - confiabilidade
- Atributos:
 - rapidez em responder a toda e qualquer consulta ou reclamação recebida;
 - capacidade de fornecer documentos sem quaisquer erros;
 - capacidade dos funcionários de prestar informações sempre correta.

Para Moller (1994), presta-se muita atenção na qualidade dos produtos ou serviços, mas para que esta aconteça de fato, é preciso levar em consideração a qualidade das pessoas, cujos esforços e desempenho dos indivíduos são cruciais para que isso aconteça. Aponta para tanto alguns fatores que podem influenciar o sucesso da qualidade da organização e das pessoas que nela prestam seus serviços:

- ambiente físico: ambientes funcionais e harmoniosos, além de equipamentos apropriados e atualizados elevam o nível de qualidade, incluí-se neste também o ambiente psicológico caracterizado por respeito mútuo, informação completa, altos padrões éticos, confiança, segurança, tolerância, ênfase nos pontos fortes das pessoas, bom humor, cordialidade e prioridade às pessoas;
- experiência e habilidades: isso pode influenciar positiva ou negativamente seu desempenho, por isso, com experiência e habilidades as pessoas podem se sentir mais seguras, fazendo aquilo que conhecem bem;
- tempo disponível: tempo demais ou falta de tempo, podem afetar o desempenho das atividades, não desperdiçar seu tempo e não usar o tempo dos outros mais que o

necessário, planejar a seqüência e o ritmo de seu trabalho, para que os outros não fiquem esperando, fazer as coisas sempre em tempo e com qualidade acertada;

- evite erros: para melhorar a qualidade, deve-se trabalhar constantemente para evitar erros por descuido, porque contribuem para provocar custos e constituem fonte de desapontamento para os outros e o próprio empregado, para tanto os empregados precisam ser treinados para utilizarem bem suas habilidades;
- execute as tarefas de forma eficaz: executar as tarefas de forma adequada, o que pode resultar em promoções, para tanto: deve certificar-se que entendeu a tarefa designada; ter os prazos bem claros e com tempo real para o cumprimento da atividade; verificar até onde vai sua responsabilidade e autoridade para tomar decisões sobre a tarefa; obter informações e materiais de apoio para realizar o trabalho de forma adequada; planejar bem, fixando prioridades e prevenindo problemas e obstáculos que pode encontrar; sempre comunicar ao interessado ao concluir a tarefa; verificar a qualidade do seu trabalho antes de entregá-lo; se cometer erros, admita-os; ser comprometido quando assumir um trabalho, assumindo a responsabilidade do começo ao fim; agradecer a confiança e aos que colaboraram na execução do trabalho;
- seja comprometido: o senso de comprometimento determina, mais que qualquer outra coisa, a qualidade que os outros percebem; assim deve cumprir as promessas, dividir as responsabilidades pelos sucessos ou fracassos com o grupo a que pertence, fazer o melhor que puder em seu emprego, tomar iniciativa, fazer sugestões para mudanças e melhoramentos, ajudar as outras pessoas e nunca dizer “isso não é minha responsabilidade”;
- seja ético e mantenha sua integridade: a qualidade está intimamente ligada com a sua ética, seu senso moral, ou maneira pela qual você trata as pessoas; deve demonstrar em palavras, atitudes e ações aquilo que acredita ser correto, sendo leal as pessoas deixam claro que elas podem confiar e contar com seu trabalho. Pode-se citar alguns exemplos, entre outros, de ética e integridade: admitir erros sem culpar outras pessoas; não espalhar boatos, nem participar de intrigas; não criticar as pessoas na frente de outras, não aceite crédito pela realização de outras pessoas, defenda os outros contra ataques injustos;
- cartão de visitas de qualidade: cada vez que fizer um trabalho, mesmo pequeno, faça-o de forma a se orgulhar de seu desempenho. Ao transferir seus trabalhos para

outras pessoas certifique-se de que estão terminados. Adquirir o hábito de colocar nome naquilo que faz, isso eleva sua qualidade pessoal e as pessoas a sua volta terão confiança em sua capacidade para fazer bem os trabalhos;

- comunicação e coordenação externa e interna: verificar se cada pessoa conhece as metas da organização, se sabe pelo que é responsável, se todos são mantidos informados mutuamente através de métodos de comunicação adequados, os setores sabem quem são seus clientes e o que esperam deles;

Quatro fatores psicológicos influenciam o comportamento do consumidor e devem ser observados na hora de oferecer serviços, segundo Giansesi e Corrêa (1994):

- a motivação: é o que leva o consumidor a realizar a compra, ou buscar serviços procurando satisfazer a determinada necessidade;
- a percepção: é o processo pelo qual o indivíduo seleciona, organiza e interpreta informações, de modo a criar uma imagem significativa do mundo. A percepção é fundamental no processo de avaliação do serviço, principalmente em função da intangibilidade, ou seja, a forma pela qual o consumidor do serviço o percebe é bem menos objetiva do que o seria com um produto, pois, está mais baseada em produtos intangíveis;
- aprendizado: refere-se à influência da experiência anterior do consumidor, reforçando ou não suas decisões futuras;
- as convicções e atitudes: representam certas noções preconcebidas que os consumidores têm sobre certas coisas. Estas noções podem referir-se, por exemplo, ao tempo razoável que um cliente está disposto a esperar por um serviço, ou ao tipo de tratamento esperado em um período de pico de demanda.

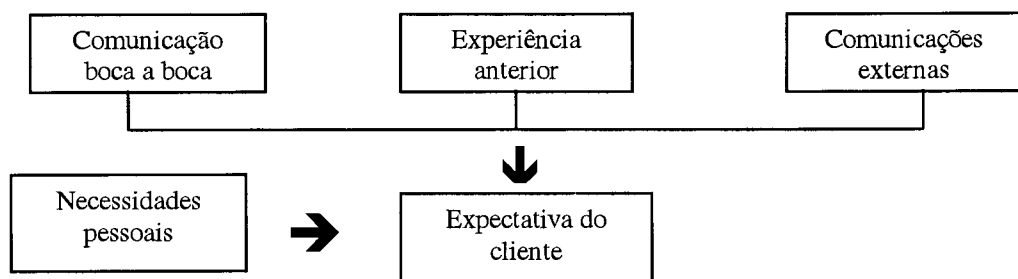
Dada a importância da formação das expectativas do cliente para avaliação que fará da qualidade do serviço que irá comparar, conforme os autores, é útil que se analise quatro fatores que podem influenciar nas expectativas do cliente:

- comunicação boca a boca: representa a recomendação que os clientes recebem de terceiros, porque já receberam o serviço do fornecedor, para buscar saber da qualidade do serviço que se pretende comprar;
- experiência anterior: o conhecimento por experiência anterior, pode influenciar as expectativas que o cliente tem respeito deste serviço;

- necessidades pessoais: as necessidades dos clientes é que são os principais fatores formadores de suas expectativas, já que é visando atender estas necessidades que os clientes procuram um serviço;
- comunicações externas: influência do mercado nas expectativas do cliente pode ser diretamente através de propaganda e publicidade.

Para melhor entendimento o autor apresenta na Figura 12 os fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente.

Figura 12
Fatores que Influenciam as expectativas do cliente em relação ao serviço



Fonte: Zeitham citado por Gianesi e Corrêa (1994, p.82)

A percepção que o usuário tem do serviço prestado é formada por dois fatores principais, ou seja:

- a prestação do serviço: é a principal responsável pela percepção do cliente em relação ao serviço. A percepção do cliente a respeito do serviço é formada em cada um dos momentos em que o cliente entra em contato com a empresa fornecedora de serviços, vivenciando uma série de momentos até a concretização do serviço, assim procura identificar os esforços do fornecedor, para gerar um serviço de qualidade;
- comunicações transmitidas antes e depois do processo: a comunicação transmitida ao cliente pode modificar sua percepção, pois, muitas vezes os clientes não estão cientes de tudo o que acontece no sistema de operações. Por exemplo, um cliente de um banco poderia ficar irritado ao solicitar um saldo através do telefone, pelo número de informações que precisa dar para conseguir o solicitado, porém ao ser informado de este procedimento visa sua própria garantia e segurança, sua

percepção do serviço prestado pode alterara-se, sentido-se satisfeito com a política de tal segurança.

Para melhor visualizar Gianesi e Corrêa apresentam a figura 13 que ilustra os fatores que influenciam na percepção do serviço prestado.

Figura 13
Os Fatores que influenciam a percepção do serviço prestado



Fonte: Gianesi e Corrêa, 1994, p. 86

Cabe salientar-se que a percepção do cliente a respeito do serviço é formada no momento das operações do serviço, ou seja, desde o momento em que o cliente entra em contato com a empresa fornecedora de serviços até o final do serviço prestado. Portanto, torna-se importante para o fornecedor do serviço atuar não só na percepção do serviço prestado, mas também na formação das expectativas do cliente.

Conforme se observa a seguir, existem alguns fatores que servem como motivadores para os clientes adquirirem serviços, Zeithaml (citado por Gianesi e Corrêa, 1994) utiliza o método denominado SERVQUAL, baseado em cinco critérios:

- confiabilidade - a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente;

- **responsividade:** a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;
- **confiança:** conhecimento (competência) e cortesia dos funcionários e a sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade;
- **empatia:** o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato (acesso) e comunicação;
- **tangíveis:** refere-se a qualidade e /ou a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

Consideram também, Giansi e Corrêa, outros atributos importantes na avaliação dos serviços como a flexibilidade, a consistência, a velocidade de atendimento, o atendimento/atmosfera, o acesso, a credibilidade/segurança, o custo e a competência:

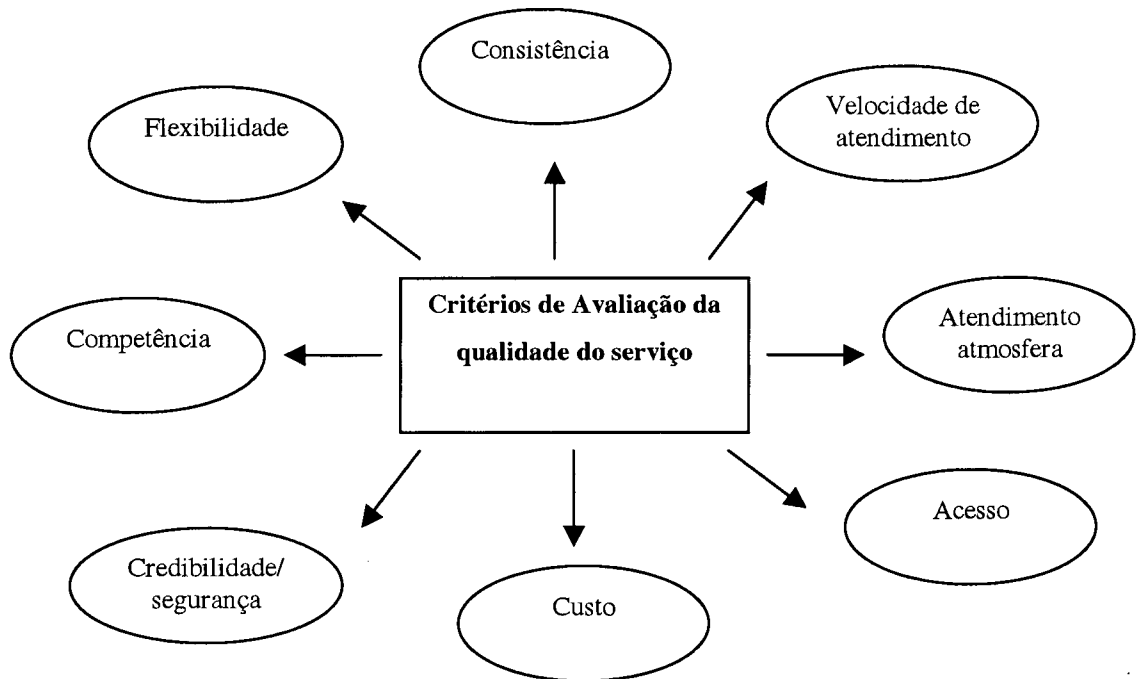
- **a flexibilidade:** significa ser capaz de variar e adaptar rapidamente as operações, em virtude de mudanças nas necessidades dos clientes. Um aspecto importante da flexibilidade refere-se a recuperação de clientes, como as operações de serviços são realizadas na presença do consumidor, quando ocorrem erros, pode-se evitar a insatisfação do cliente por meio da habilidade de reagir eficaz e rapidamente a possíveis mudanças inesperadas nas expectativas dos clientes, no processo e no suprimento de recursos;
- **a consistência:** significa conformidade com experiência anterior, pois, há muitos clientes que são avessos ao risco e a experimentação de novos serviços ou fornecedores, preferem aqueles que lhes proporcionem consistência no serviço já prestado. A consistência na prestação de serviços ajuda a formar uma expectativa no cliente que é coerente com a capacitação do fornecedor em prestar serviço, podendo a consistência influenciar até na propaganda boca a boca realizada por clientes frequentes a clientes potenciais;
- **a velocidade de atendimento:** é um critério que a maioria dos consumidores de serviços valorizam muito, pois, o tempo que o cliente tem que despende para receber o serviço, geralmente para ele é considerado um tempo perdido. Esta velocidade refere-se, também, à prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar serviço, relacionando também a velocidade com o tempo de espera (real ou percebido). O cliente deseja que o funcionário esteja de prontidão para atendê-lo;
- **atendimento/atmosfera:** refere-se à agradável experiência que o cliente tem durante o processo de prestação de serviços, que pode ser ocasionada através da atenção

- dispensada ao cliente, quando ele percebe que os funcionários o tratam com cortesia, boa comunicação e atenção personalizada. Este critério avalia o nível de prazer que o cliente tem de participar do processo de prestação de serviço;
- a dimensão do acesso: destaca-se na facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor do serviço, e a necessidade frequente do cliente estar presente para que a prestação do serviço ocorra, com soluções mais inovadoras. Pode-se reduzir o esse esforço global do cliente em receber serviços, como por exemplo o uso da tecnologia que permite que o serviço seja oferecido sem a presença física do cliente nas instalações da organização, representando muitas vezes um diferencial competitivo em muitos casos;
 - a credibilidade/segurança: o autor aponta a necessidade de se reduzir a percepção de risco do cliente para que ele se disponha a comparar o serviço;
 - custo de um serviço: é o critério que avalia quanto um consumidor irá pagar, por determinado serviço, e o que o consumidor avalia neste, o nível dos preços em termo de qualidade dos serviços prestados. Uma característica deste critério é que os clientes, na falta de melhores informações sobre a qualidade dos serviços, tendem a associar níveis de preço mais alto a níveis de a qualidade mais altos;
 - a competência: refere-se à habilidade e o conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se às necessidades técnicas do consumidor. O critério de competência estará presente sempre que o cliente necessitar de uma espécie de diagnóstico, principalmente quando não se considera hábil para identificar suas reais necessidades, buscando soluções para os problemas identificados.

Os diversos fatores listados podem ter diferentes pesos na avaliação do cliente. Nem todos são quantificáveis, a percepção do cliente pode avaliar o desempenho de fatores de qualidade qualitativamente. Sugerem os autores a escala de Likert, como uma das formas mais usadas para tentar objetivar e facilitar o tratamento das respostas quanto as percepções dos clientes. A experiência com o uso deste instrumento mostra que os respondentes tendem a evitar os extremos da escala, podendo ser usada uma abordagem mista conforme o caso.

Observa-se na figura 14 os atributos para se avaliar a qualidade segundo o autor.

Figura 14
Conjunto de atributos de avaliação da qualidade do serviço



Fonte: Giancesi e Corrêa, 1994, p. 91

Os produtos e serviços são diretamente influenciados por fatores fundamentais que afetam sua qualidade, como cita Feigenbaum (1994):

- mercados: o número de produtos e serviços novos e aperfeiçoados oferecidos pelo mercado continua a se expandir em ritmo explosivo, muitos provenientes de novas tecnologias, sendo que as necessidades e os desejos do cliente são cuidadosamente identificados nos negócios atuais, como base no desenvolvimento de novos produtos ou oferecimento de novos serviços. Atualmente os mercados estão se tornando mais amplos em escopo e mais especializados funcionalmente no que concerne a produtos e serviços oferecidos;
- dinheiro: o aumento de competição em muitas áreas, em conjunto com as flutuações econômicas mundiais, reduz sensivelmente as margens de lucro; paralelamente, a necessidade de aplicação das tecnologias conduz a gastos significativos para novos equipamentos e processos. Os custos da qualidade

associados à sua manutenção e ao aperfeiçoamento atingem valores sem precedentes, levando os administradores a darem mais atenção aos pontos críticos como redução dos custos operacionais a fim de melhorar os lucros;

- gerenciamento: a responsabilidade pela qualidade pode ser distribuída entre diversos grupos especializados, pois, , a qualidade de serviço vem se tornando elemento cada vez mais importante, aumentando assim a responsabilidade atribuída à alta gerência, em vista da maior dificuldade em alocar responsabilidade apropriada pela correção dos desvios em relação a padrões de qualidade;
- fator humano: o crescimento rápido do conhecimento técnico e a geração de campos inteiramente novos, como eletrônica de computadores, levaram a uma grande procura de pessoal especialista. A especialização torna-se necessária na medida em que os campos do conhecimento crescem, embora a especialização apresente a desvantagem de dividir responsabilidade pela qualidade de produto ou serviço numa série fragmentada;
- motivação: para alcançar um produto ou serviço de qualidade para o mercado, é importante a contribuição de cada funcionário no tocante à qualidade, porém adicionalmente à remuneração monetária elas exigem reforço através do reconhecimento positivo da realização de seus trabalhos;
- máquinas e mecanização: a exigência das empresas na redução dos custos e uma maior satisfação do cliente em mercados intensamente competitivos provocam a necessidade da utilização de equipamentos mais sofisticados e eficientes para promoção da qualidade, no entanto a sofisticação das máquinas, para aumento da qualidade exigem que os funcionários acompanhem o mesmo ritmo de aperfeiçoamento para saber operá-las no intuito de fazer a qualidade realmente acontecer;
- métodos modernos de informações: com a rápida evolução da tecnologia tornou-se mais fácil a captação, o armazenamento, a recuperação e a manipulação de informações em um grau nunca imaginado. A tecnologia da informação propicia meios de controle sobre produtos e serviços durante o processo, mesmo após estes terem chegado ao consumidor. Tais métodos permitem o acesso a informações mais úteis, acuradas e oportunas sobre as quais se fundamentam as decisões que irão guiar o futuro da organização.

A complexidade aumentada e maiores exigências de desempenho com relação a produtos e serviços enfatizam a importância da segurança e da confiabilidade destes. Portanto, deve-se observar que muitos desses fatores que afetam a qualidade estão sofrendo constantes modificações, e essas mudanças devem ser atendidas de forma a garantir a qualidade.

Sob a ótica de Wallace (1994), para empresa fazer as pessoas continuarem a comprar os produtos aplicando nestes também os serviços, não existe uma única razão, mas uma combinação dos seguintes fatores:

- entregas pontuais: a capacidade de entrega pontual de produtos ou serviços pode possibilitar uma empresa capturar grande parte dos negócios de seus concorrentes e proporcionar uma imagem positiva no mercado;
- flexibilidade: rápidas respostas e alternativas diversificadas. A vantagem competitiva costuma estar associada à empresa capaz de fornecer a seus clientes alternativas, ou seja, oportunidades adaptáveis ao cliente, em quantidades compatíveis com as necessidades específicas. Em geral envolve-se a capacidade de adaptação de responder rapidamente às mudanças;
- qualidade de conformidade: adaptação às exigências do cliente. Esta é uma das dimensões do desafio de qualidade. Qualidade neste contexto significa que o produto ou serviço é o que dele se espera;
- qualidade de desempenho: o resultado que o cliente sente após utilizar o produto ou serviço;
- preço: o ideal seria que a organização fixasse os preços em nível que, simultaneamente, atraísse o máximo de clientes e fosse ao encontro das metas da empresa; mas para que isso aconteça, se faz necessário observar os custos, controlando-os para que não sejam elevados, o que proporcionaria espaço no mercado para os concorrentes com similares e preços menores.

O ponto de vista tradicional de avaliar a qualidade nas organizações deixou de ser competitivo. Agora, os indicadores que motivam o comportamento, também têm que ser avaliados, podendo melhorar ou inibir a posição competitiva da empresa no mercado. Em outras palavras, entregas pontuais, flexibilidade, qualidade e preços são indicadores do

desempenho da organização e contribuirão para mantê-la sob bons olhos diante dos clientes.

Para os autores Shapiro e Sviokla (1994), a qualidade do produto ou serviço cria uma percepção positiva da empresa que resulta na satisfação do cliente e estimula sua longevidade, contribuindo para lucros maiores à proporção que possibilita custos menores. Em consequência, proporcionando, ao mesmo tempo, benefícios internos de melhoria e eficiência dos funcionários. Para tanto, se faz necessário seguir algumas características:

- **confiabilidade:** esta dimensão reflete a probabilidade de falha no produto ou serviço dentro de um período de tempo. A confiabilidade vai se formando, a medida que o tempo vai passando e os produtos e serviços estejam de acordo com o usuário;
- **conformidade:** todos os produtos e serviços envolvem algum tipo de especificação, por isso, devem estar em conformidade com os interesses dos clientes, podem ser avaliadas pelas incidências das solicitações dos serviços, focalizando precisão e pontualidade, incluindo ainda erros de processamento e atrasos não previstos;
- **durabilidade:** diz respeito aos produtos, e pode ser definida como a quantidade de uso que alguém pode obter de um produto antes que ele se deteriore;
- **serviço:** outra dimensão da qualidade é o serviço, isto é, velocidade, cortesia, competência e desembaraço. Os consumidores não estão apenas preocupados com as falhas do produto, mas também com o tempo de demora. Estão preocupados com o funcionamento rápido, com a pontualidade no cumprimento de serviços agendados, com a natureza do trato com o pessoal de serviço e com a frequência com a qual são chamados para o serviço ou para corrigir problemas significativos. Mesmo no caso de problemas que não sejam imediatamente resolvidos pela empresa, esperam ser bem atendidos. São também fatores que provavelmente afetarão a avaliação final da qualidade do produto ou serviço;
- **estética:** é mais uma dimensão da qualidade, porém mais subjetiva. Inclui o aspecto visual e sonoro, é uma questão de julgamento pessoal e um reflexo de preferência individual. Nem todas as pessoas têm preferências iguais, quando se trata de qualidade. É impossível agradar a todos nessa característica;
- **qualidade percebida:** os atributos são observados sob várias características, como na propaganda, na marca e na comparação de uso anterior.

O sucesso de uma organização dependerá da implementação eficaz de serviços ao cliente com qualidade, os quais devem ser constantemente analisados e avaliados.

Sobre fatores de qualidade dos serviços em instituições, a literatura é escassa, porém Almeida (1994) coloca que os usuários dos serviços nas universidades exigem qualidade e eficiência. A satisfação de quem utiliza esses serviços é elemento fundamental, mas essa satisfação depende de inúmeros elementos, como:

- design: numa universidade, o design é a configuração do seu serviço, é a descrição clara de seus principais componentes. São os benefícios e vantagens que devem ser enfatizados;
- embalagem: a embalagem de uma universidade é a manifestação realizada de forma indireta. É a sua arquitetura, a decoração do ambiente onde o serviço é prestado (salas de aula, secretaria, setores de atendimento em geral, lanchonetes etc), a apresentação da comunicação com seus diversos públicos, a aparência e apresentação de seus funcionários, informatização de seus serviços e uma série de outros itens que possam trazer vantagens aos seus usuários;
- marca: qualquer serviço pode ser diferenciado de outro por um nome. O nome de uma instituição de ensino é a sua marca. Ela precisa estar associada à seriedade, idoneidade, confiança e, principalmente, qualidade;
- preço: normalmente é associado à qualidade do serviço prestado. O preço praticado deve trazer ao usuário aquilo que ele espera que o serviço faça por ele. A satisfação de suas necessidades latentes ou urgentes tornará relativo o conceito caro ou barato. O serviço deve ter como objetivo o cliente ou o seu usuário. O aluno paga mensalidade e espera uma satisfação por aquilo que adquiriu.;
- serviços ao cliente: é criar facilidades para que ele adquira o serviço ofertado, quer seja gratuitamente ou não, e proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis para o serviço que foi adquirido. Um aluno que recebe aulas de excelente nível, que dispõe de laboratórios adequados, que seja bem atendido pela secretária ou por uma recepcionista atenciosa, eficaz, que tenha atenção de seus dirigentes e de seus professores poderá recomendar esse serviço a diversos outros clientes potenciais. Vale ressaltar que, para o consumidor ter um alto grau de satisfação com o serviço, existem alguns fatores que podem servir de motivação para que possa adquirir serviços com :

- a) qualidade: o consumidor não se satisfaz com o serviço de má qualidade. Se um aluno não estiver satisfeito com seu curso e não conseguir satisfazer sua necessidade, poderá se transferir para uma outra instituição. Eis mais uma razão para que, a qualidade supere as expectativas do usuário;
- b) benefícios: os usuários buscam no serviço algum benefício, o que, as vezes, não é identificado;
- c) qualidade dos benefícios: para avaliar os benefícios que a instituição oferece a seus usuários é preciso enumerar todas suas características, e cada uma deverá corresponder a um benefício pleiteado pelo usuário. A análise específica das observações e informações disponíveis permitirá a apresentação de recomendações específicas para cada tipo de serviço oferecido;
- d) garantia do serviço: todas as pessoas que consomem serviços esperam que os mesmos não falhem. É obrigação da universidade prestar bom serviço, e com qualidade.
- e) treinamento de funcionários: geralmente os funcionários administrativos não têm conhecimento dos objetivos da instituição e, muitas vezes, nem de seu próprio trabalho, como p. ex. dar informações rápidas e seguras, promover a agilização no tráfego de documentos etc. Por isso, para se estimular a atuação do funcionário na prestação de serviço é preciso treiná-lo. E com um servidor mais qualificado a instituição poderá despertar atenção pelos serviços que oferece.

A prestação de serviço deve ser expressa em atitudes que demonstrem qualidade para o cliente. No entender de Tschohl e Franzmeier (1996) devem ser realizados, satisfazendo os seguintes itens:

- consideração: os funcionários devem ser instruídos e afáveis com o cliente no serviço que prestam. A atenção aos detalhes, muitas vezes, faz a diferença. A paciência seria uma das virtudes que se espera do atendente;
- integridade: conservar a moral e as normas éticas em todos os relacionamentos;
- confiabilidade: significa atuação consistente, satisfazendo sempre as expectativas dos seus clientes. É preciso que os funcionários tenham a capacidade de estabelecer para si mesmos as metas para satisfazer ou superam as expectativas do cliente. Os clientes querem que as empresas realizem o serviço desejado com confiabilidade, precisão e consistência, ou seja, que prometam o que pode entregar e entregue o

- que prometeram. A confiabilidade deve fazer parte também do conteúdo da propaganda cuja honestidade se há de somar à qualidade do produto ou serviço;
- atendimento: habilidade do pessoal para lidar com os clientes, ou seja, conhecimento interpessoal sobre como lidar com o universo de atitudes dos clientes e colegas nas diversas situações que se apresentam. A habilidade deve acontecer em todas as instâncias, como, p. ex. tratamento gentil em transações pelo telefone;
 - eficiência: a empresa deve ser prestativa e providenciar o serviço rápido, satisfazendo as expectativas do cliente. Zelar por todos os aspectos externos de mercados e de clientes usando continuamente o processo de gestão da qualidade;
 - disponibilidade: o nível dos funcionários deve ser suficientemente alto para responder com rapidez aos clientes. Cliente não gosta de esperar e, as vezes, abandona o que queria antes de concluir, por isso, quando necessário o serviço tem que estar disponível;
 - amabilidade: usar de cortesia em todas as atitudes, palavras e ações, ou seja, criar um ambiente cortês e amigável e agir com honestidade e boa comunicação;
 - conhecimento: demonstrar, por meio de atitudes, que conhece o serviço. Isso deva transparecer também por meio do conteúdo e da precisão das respostas dadas ao cliente. Deve ainda procurar manter as informações sobre o cliente atualizadas;
 - profissionalismo: agir de forma a respeitar a dignidade e os direitos inerentes ao cliente em todos os tratos, como ser humano, sem distinção;
 - empatia: os clientes querem que a empresa dê-lhes atenção individualizada, gostam de ser ouvidos e notados;
 - responsabilidade: a qualidade é também decorrente da responsabilidade de se entregar o serviço, no prazo certo e corretamente. A empresa deve preparar seus funcionários para assumir a responsabilidade de resolver os assuntos e garantir-lhes os atos para que aumente a eficiência proporcionando uma imagem positiva perante os clientes;
 - preços: procurar dicas sobre as necessidades e vontades do cliente, nos custos do serviço e no benefício a ele devido.

Como se observa, não são somente elementos tangíveis que devem ser levados em consideração para atender os clientes, os elementos intangíveis também fazem a diferença.

Os autores em epígrafe esclarecem, ainda, que para alcançar um serviço de qualidade, deve-se propiciar excelência aos clientes por meio de métodos de interação humana, como:

- sentir-se bem consigo mesmo;
- praticar hábitos de cortesia;
- conversar atitudes positivas;
- escutar, antecipando, lendo entre linhas, fazendo perguntas, deixando-se envolver, preocupando-se com seu cliente e com suas necessidades;
- atuar, providenciando trabalho de qualidade que seja rápido e preciso;
- aprender, a empresa cresce também mediante o melhor conhecimento de seus clientes.

Tschohl e Franzmeier afirmam, ainda, que a qualidade do serviço é a orientação de todos os recursos e de todo pessoal de uma organização em direção à satisfação do cliente. Todos devem estar envolvidos, a começar por aqueles que lidam diretamente com o cliente ou que se comunicam por telefone, fax, correspondência, até os mais humildes funcionários. Mas para isso deve-se levar em conta alguns comportamentos como:

- sorrir, ir ao seu encontro do cliente com um sorriso e saudação agradável.
- usar o nome do cliente se souber, se não souber leia no cartão de crédito, no cheque, mas tente em algum momento chamá-lo pelo nome;
- responder às perguntas ou conseguir respostas rapidamente;
- apressar-se em resolver os problemas;
- falar ou atuar de maneira entusiasmada, sincera e pessoal;
- dar ao cliente total atenção;
- falar de maneira amigável, fazendo elogios ao cliente e comentários afáveis;
- escutar, fazer perguntas e conseguir todas as informações para resolver qualquer queixa que o cliente possa ter;
- oferecer-lhe sempre ajuda sem ser solicitado, tirando qualquer dúvida que possa ter;
- fazer comentários de despedida positivos.

É essencial que todos que trabalham com serviços tenham atitudes agradáveis e sinceras, agradeçam a cada cliente que contatarem. Essas pequenas coisas deixarão os clientes satisfeitos e sempre contribuem, e muito, para a qualidade nos serviços prestados.

Investir em qualidade dos serviços da universidade é condição indispensável à sua sobrevivência e crescimento.

Tendo como base o conjunto de fatores de qualidade citados no referencial teórico, procurou-se, no quadro 5, a seguir, identificá-los, (o que for apresentado pelo autor como sinônimo não foi repetido), e sim apontado na linha, através de pontilhados, resultando em uma coletânea de fatores de qualidade sob a ótica desses autores.

Quadro 5
Quadro Resumo sobre os Fatores de Qualidade

Fatores de qualidade	Walton	Walker	Juran	Lobos	Leite e Baptista	Moller	Gianesi e Corrêa	Feigenbaum	wallace	Shapiro e Sviokla	Almeida	Tschohl e Franzmeier
Tempo certo	-----		-----	-----	-----	-----	-----		-----	-----		-----
Local adequado	-----	-----		-----	-----	-----	-----				-----	
Clareza	-----		-----	-----	-----					-----		-----
Precisão/ Validade	-----	-----	-----	-----	-----	-----		-----		-----	-----	-----
Disponibilidade		-----		-----	-----	-----	-----					-----
Rapidez				-----	-----		-----	-----	-----			-----
Cortesia		-----	-----	-----	-----	-----	-----			-----	-----	-----
Conhecimento do serviço	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----		-----	-----	-----
Custo adequado	-----		-----	-----			-----	-----	-----		-----	-----
Eficiência/ Segurança	-----		-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	
Habilidade	-----	-----	-----		-----	-----	-----					-----
Confiabilidade	-----	-----	-----		-----	-----	-----	-----		-----	-----	-----
Comunicação	-----	-----	-----		-----	-----	-----			-----	-----	-----
Integridade	-----				-----	-----					-----	-----
Empatia	-----				-----		-----		-----			-----
Profissionalismo	-----		-----		-----	-----						-----
Flexibilidade	-----		-----				-----		-----			
Tecnologia	-----		-----		-----			-----				
Dimensão acesso					-----		-----				-----	

Muitos dos autores, conforme quadro 5, apresentam fatores específicos para aplicação em diversas áreas, sendo que apenas um relaciona-se diretamente com universidades, o que poderá ser um problema na hora da aplicação em determinada situação. Optou-se, então, por elaborar um quadro resumo com os fatores de qualidade, verificando o que há semelhança entre os autores, de tal maneira que todos os fatores de qualidade levantados, em pelo menos dois autores há concordância. Assim utilizou-se para esta pesquisa os dezenove itens levantados, uns com mais ênfase, outros menos, mas todos de relevância para a universidade. A seguir passa-se a exposição da metodologia.

3. METODOLOGIA

A partir do quadro de referência teórico-empírico apresentado anteriormente, este capítulo descreve os procedimentos metodológicos que foram seguidos e aplicados à presente pesquisa. Nele, inclui-se principalmente os aspectos da forma de coleta, interpretação e análise dos dados, referentes ao tema da pesquisa, ou seja, busca-se identificar quais os fatores de quantidade dos serviços prestados pela UNOESC, segundo sua comunidade acadêmica, a partir de fatores pesquisados junto a literatura.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para atingir o objetivo e obter as informações necessárias de forma detalhada, que permitissem a correta análise dos dados, o método utilizado na pesquisa, foi um estudo de caso, por tratar-se de um estudo de investigação mais profundo em uma só instituição, ou seja, na UNOESC de Joaçaba. O levantamento dos dados foi feito em um determinado período, baseando-se em uma amostra determinada, permitindo analisar certa população, num momento dado, no caso entre os meses de novembro de 1999 e janeiro e 2000.

O estudo de caso é caracterizado por Godoy (1995), como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. Assim, considera-se este método adequado para identificar os fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC Joaçaba, como proposta para fins de melhorar a qualidade no atendimento que presta à sua comunidade acadêmica.

Conforme Lüdke e André (1986), o estudo de um caso, bem delimitado, procura retratar a realidade de forma completa e profunda da situação estudada. Em consonância com essas colocações, Bogdan e Biklen (1994) entendem que o estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico.

Chizzotti (1991), por sua vez, conceitua estudo de caso como sendo uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coleta e registra dados de um caso particular ou vários casos a fim de organizar um relatório ordenado,

crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

A pesquisa é predominantemente quantitativa. Contudo, os dados coletados junto aos autores sobre os fatores de qualidade são qualitativos e que a partir do momento que foram pesquisados com medidas de escala nos questionamentos tornaram-se quantitativos. De acordo com Godoy (1995), o método quantitativo, preocupa-se como a medição objetiva e a quantificação dos resultados, busca precisão evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados utilizando para tal instrumental estatístico.

Reforça essa idéia, Oliveira (1997), ao relatar que a abordagem quantitativa, significa quantificar opiniões e dados nas formas de coletas de informações, podendo ser utilizada com o emprego de recursos de técnicas estatísticas, como análise de regressão, entre outras. O autor assinala ainda que o uso da abordagem qualitativa se difere da quantitativa por não empregar dados estatísticos como centro de análise de um problema, porém os pesquisadores poderão transformar dados qualitativos em quantitativos empregando como parâmetro o uso de critérios, categorias, escalas de atitude, ou procurando identificar com que intensidade, ou grau, um determinado conceito ou comportamento se manifesta.

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Procurou-se no desenvolvimento da pesquisa identificar as questões inerentes aos fatores de qualidade na gestão dos serviços prestados pela UNOESC- *Campus* de Joaçaba. Assim, através da pesquisa pretendeu-se responder aos seguintes questionamentos:

- Qual a visão da comunidade acadêmica sobre os fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba?
- Como a comunidade acadêmica percebe os fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba?
- Quais os fatores que afetam a qualidade nos serviços prestados a comunidade acadêmica da UNOESC de Joaçaba?

- Quais os fatores de qualidade que influenciam a satisfação da comunidade acadêmica da UNOESC de Joaçaba, quanto aos serviços que recebem e quanto aos que esperavam receber?
- Quais as diferenças ou similaridades dos fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba entre os alunos, professores e pessoal que atua na área administrativa?
- Quais subsídios que a UNOESC de Joaçaba poderia obter dos fatores de qualidade nos serviços que presta para melhor satisfazer à comunidade acadêmica?

3.3 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Os termos tornam-se mais claros e compreensivos ao serem definidos. Rudio (1986, p.25) destaca que “definir é fazer conhecer o conceito que temos a respeito de alguma coisa, é dizer o que a coisa é, sob o ponto de vista de nossa compreensão”. Portanto, deve-se definir uma idéia obscura, empregando termos claros por si mesmos ou já definidos.

Outro ponto destacado pelo mesmo autor, é que a definição constitutiva dos termos, faz parte de uma teoria científica, assim não se pode inventar definições para os termos que nela já se encontram definidos.No entanto, a definição operacional significa descrever as operações que são observadas, medidas ou registradas de um determinado fenômeno, é conveniente considerar o que alguém faz para representar aquilo a que o termo se refere, o que este alguém faz pode ser denominado operação, e esta forma de agir é denominada definição operacional.

Sob essa perspectiva, concorda Marinho (1980) que a definição operacional dos termos consiste em uma indicação de operações necessárias para produzir um certo fenômeno, podendo, ainda, ser considerada como um conjunto de instruções que são definidas em função das operações envolvidas na observação de seus referentes, sendo que a definição operacional exige que se faça afirmações sobre o fenômeno ou fato que será observado sob condições específicas.

Os autores Cervo e Bervian (1983) conceituam a definição operacional dos termos como uma indicação das operações a serem realizadas, e dos mecanismos a serem usados para verificar a conexão existente entre as variáveis ou categorias de estudo.

Neste item, foi feita a definição constitutiva (DC) dos termos e variáveis, baseando-se no dicionário de termos de qualidade de Prazeres (1996), bem como foi feita a definição operacional (DO) desses mesmos termos, quando se tratou de categoria de análise, mediante a apresentação do conteúdo das informações se coletou os dados por meio de observações e questionários.

Qualidade:

(DC) é o que o cliente quer e como ele julga que seja um serviço que lhe é prestado;

Qualidade em Serviços:

(DC) atendimento eficaz das necessidades e expectativas dos consumidores de serviços;

(DO) referem-se às expectativas dos alunos regularmente matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação, professores que ministram aulas nos cursos de graduação e pessoal que atua na área administrativa.

Serviços Prestados:

(DC) são atividades que não geram produtos, podendo ser considerados resultados gerados por atividades de interface entre cliente (interno ou externo) que tem por finalidade satisfazer às necessidades dos clientes;

(DO) referem-se aos serviços de atendimento, prestados pela UNOESC de Joaçaba, levando-se em consideração os fatores: tempo certo, local adequado, clareza, precisão, disponibilidade, rapidez, cortesia, conhecimento do serviço, custo adequado, eficácia, segurança, capacidade de resposta, habilidade, confiabilidade, comunicação, integridade, empatia, profissionalismo, flexibilidade, consistência, tecnologia e dimensão de acesso (todos já conceituados pelos autores na fundamentação teórica);

Fatores:

(DC) são os parâmetros ou variáveis que podem ter impacto no desempenho de um serviço, podendo afetar o seu resultado;

(DO) refere-se aos parâmetros, elementos ou variáveis que foram identificados pela comunidade acadêmica da UNOESC de Joaçaba durante a coleta de dados;

Fatores de Qualidade:

(DO) forma de representação usada para avaliar a qualidade relativa aos serviços, o que serve para avaliar como está e como deveria estar a satisfação dos clientes internos e externos da instituição;

(DO) operacionalizações por meio da identificação dos fatores relativos à qualidade nos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba, que contribuem para a satisfação de sua comunidade acadêmica;

Percepção:

(DC) Processo cognitivo básico que permite a obtenção de um posicionamento em relação a algo;

(DO) Representada pela opinião que os professores, alunos e pessoal que atua na área administrativa sobre os fatores de qualidade da UNOESC de Joaçaba

Qualidade Percebida:

(DC) como o cliente percebe a qualidade em um serviço, quando este atende às suas necessidades e expectativas, sendo a relação entre qualidade recebida e esperada pelo cliente;

(DO) os aspectos a serem observados, serão operacionalizados pela verificação junto à comunidade acadêmica, segundo sua percepção, quanto aos requisitos operacionais: *tecnologia utilizada pela instituição, rapidez no desenvolvimento das atividades, qualidade no atendimento de suas necessidades, organização no trabalho, clareza no repasse de informações, competência no exercício das funções e relacionamento existente entre clientes;*

Satisfação do Cliente:

(DC) atendimento aos requisitos de qualidade esperados ou acordados com os clientes, buscando antecipar e superar suas necessidades;

(DO) a operacionalização dar-se-á por meio da consulta junto aos clientes verificando se os serviços prestados pela instituição estão adequados e atendem às expectativas e necessidades com eficiência, no que tange à confiabilidade nas informações, sensibilidade com seus problemas, interesse na resolução de reclamações, flexibilidade nas atitudes e imagem da organização;

Comunidade Acadêmica:

(DC) Carvalho (1969) e Horton (1980) ressaltam que a comunidade acadêmica descreve alguns traços da instituição, onde o vínculo entre as pessoas é utilitário e não pessoal, o que designa a formação social, reunião estável de pessoas para a realização de um fim, podendo-se acentuar uma necessidade comum com as forças conjuntas de todos.

(DO) Representada pelos alunos de graduação e pós-graduação, professores e pessoal que atua na área administrativa da UNOESC de Joaçaba.

3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Para coleta dos dados, foi selecionada uma amostra, à qual aplicou-se os instrumentos previamente elaborados. Quanto a sua análise, optou-se pela utilização do programa sphinx e excel para melhor interpretação.

A população-alvo escolhida para esse estudo é composta de membros da comunidade acadêmica, ou seja, de alunos dos cursos de graduação e de pós-graduação, professores e pessoal da área administrativa da UNOESC de Joaçaba.

A definição de população é destacada por Andrade (1994), como sendo um conjunto de todos os elementos que serão estudados, mas como é muito oneroso estudar uma população inteira, escolhe-se determinada quantidade dos elementos que serão investigados, compondo-se assim a amostra.

Cabe salientar que foi selecionada uma amostra aleatória da população para a realização da pesquisa. Amostra, segundo Barros (1991) explica, é a representação selecionada de um universo de elementos que possuem determinadas características, definidas para este estudo. Nesse sentido, Pádua (1997) corrobora essa idéia definindo amostra como sendo a representação menor de um todo maior, para que o pesquisador possa analisar um dado universo, através de uma amostra representativa para garantir que os resultados sejam considerados confiáveis.

A amostra foi aleatória probabilística, e, no entender de Barros (1991), refere-se aos elementos do universo da pesquisa que têm a mesma chance de serem escolhidos, sendo selecionados aleatoriamente com probabilidade igual de todos serem sorteados. Para amostras aleatórias optou-se pela estratificação por segmento, proporcionalmente ao número de elementos do segmento. Amostra estratificada, para Pádua (1997), é uma seleção aleatória estratificada que busca melhorar a representatividade quando o universo é mais heterogêneo e requer amostra mais compacta, como subgrupos, estratos.

Para o sorteio da amostra foram considerados os segmentos alunos de graduação e pós-graduação, a partir da definição da quantidade do número de elementos em cada estrato. Este último, conforme Barbeta (1998), é a divisão da população em subgrupos. Buscou-se a seleção de forma sistemática, dos indivíduos que participaram da pesquisa, nos instrumentos questionários pela técnica de amostragem. Segundo o mesmo autor, uma amostragem sistemática, a partir da relação população/amostra, requer o intervalo de seleção. A amostragem foi evidenciada após providência de relações da população proposta na pesquisa, conforme o que se apresenta na tabela 1.

Tabela 1

População e cálculo da amostra estratificada por segmento dos pesquisados

Segmento	População	Amostra
alunos da graduação	2.353	450
alunos da pós-graduação	287	55
Professores	118	45
Pessoal que atua na área administrativa	75	40
total de indivíduos	2.833	590

Fonte: Setor de Pessoal e Secretaria Acadêmica da UNOESC de Joaçaba, atualizada em dezembro de 1999.

A estratificação dos alunos de graduação por curso pode contar com número de representantes proporcional na pesquisa, conforme tabela 2, a seguir:

Tabela 2
População e Amostra Estratificada por Curso de Graduação

Cursos	Total de Alunos	Amostra
01 – Administração de Empresas	226	43
02 – Administração – Comércio Exterior	153	29
03 – Ciências Contábeis	238	45
04 – Comunicação Publicidade e Propaganda	112	21
05 – Direito	195	37
06 – Engenharia de Produção Mecânica	167	31
07 – Fisioterapia	55	11
08 – História à distância	193	37
09 – Letras	128	25
10 – Pedagogia	193	37
11 – Pedagogia de férias (Capinzal)	150	29
12 – Psicologia	203	39
13 – Tecnologia de Empreendimentos	193	37
14 – Turismo e Administração Hoteleira	147	28
Totais	2.343	450

Fonte: Secretaria acadêmica da UNOESC de Joaçaba, atualizada em dezembro de 1999.

Quanto aos alunos de graduação optou-se pela estratificação por curso, proporcionalmente ao número de alunos matriculados, conforme tabela 2, quanto aos alunos de pós-graduação que são atendidos na sua totalidade por uma mesma secretaria, não houve a necessidade de se estratificar por curso. No cálculo da amostragem foi utilizado um tamanho de amostra aleatória simples desenvolvida por Barbata (1998) que tomando como parâmetro os alunos de graduação e pós-graduação, num estrato, o tamanho da amostra foi de $n = 505$ elementos, com um limite de erro amostra de 4% e com um nível de confiança de 95%. A seleção foi aleatória sistemática. Para selecionar o primeiro nome, de cada estrato fez-se um sorteio entre o número um e o cinco, número resultante dos

saltos entre os elementos da população para compor a amostra, sorteando-se o primeiro elemento, que somando-se ao número do salto calculado anteriormente, sucessivamente obteve-se o nome dos próximos elementos, selecionando-se sempre elementos de cada um dos segmentos.

A amostragem do segmento professores foi intencional feita pelo universo destes contratados pela UNOESC Joaçaba, permitindo, assim a participação de todos os cursos. Para o pessoal que atua na área administrativa a amostra também foi intencional, pois, que de acordo com a concepção de Thiollent (1998), ao se planejar a amostra para aplicação de instrumentos, pode-se recorrer às amostras intencionais, ou seja, um número de pessoas são escolhidas intencionalmente em função da relevância que elas representam em relação a determinado assunto.

Aplicando-se questionários nas amostras selecionadas, obteve-se um retorno de 560 questionários respondidos, correspondendo a 94,9% (noventa e quatro virgula nove por cento) assegurando a margem necessária, conforme tabela 3, na seqüência:

Tabela 3
Amostra Estratificada por Segmento dos Pesquisados

Segmento	Amostra	Retorno
alunos da graduação	450	430
alunos da pós-graduação	55	55
Professores	45	40
Pessoal que atua na área administrativa	40	35
total de indivíduos	590	560

Fonte: Questionários que retornaram

Do total da amostra estratificada por curso, retornaram quatrocentos e trinta questionários preenchidos, conforme tabela 4, seguir:

Tabela 4
Amostra Estratificada por Curso de Graduação

Cursos	Amostra enviada	Retorno
01 – Administração de Empresas	43	42
02 – Administração – Comércio Exterior	29	27
03 – Ciências Contábeis	45	45
04 – Comunicação Publicidade e Propaganda	21	20
05 – Direito	37	37
06 – Engenharia de Produção Mecânica	31	30
07 – Fisioterapia	11	9
08 – História à distância	37	37
09 – Letras	25	25
10 – Pedagogia	37	35
11 – Pedagogia de férias (Capinzal)	29	26
12 – Psicologia	39	37
13 – Tecnologia em Empreendimentos	37	33
14 – Turismo e Administração Hoteleira	28	27
Totais	450	430

Fonte: Questionários que retornaram

3.4.1 Caracterização do Perfil dos Pesquisados

A descrição do perfil referente aos respondentes constantes da primeira parte do instrumento aplicado constitui-se do seguinte:

a) Alunos

As variáveis consideradas para este item: situação em que se encontra, enquanto aluno, é somente para identificar se era aluno da graduação ou pós-graduação, sexo e idade. A situação em que se encontrava como aluno da UNOESC de Joaçaba tem seu resultado exposto na, tabela 5, a seguir.

Tabela 5

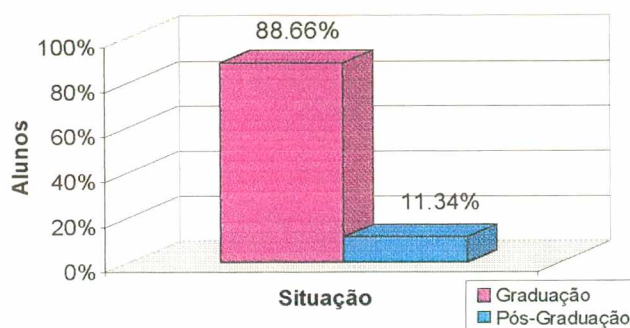
Distribuição dos alunos da UNOESC de Joaçaba segundo sua situação

Situação como aluno	Aluno da graduação		Aluno da pós-graduação	
	Frequência		Frequência	
	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
	430	88,66%	55	11,34%
Total de alunos	485 alunos ou 100%			

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 1

Alunos da UNOESC de Joaçaba segundo sua situação



De acordo com a tabela 5, visualizada no gráfico 1, constata-se que 88,66% dos alunos pesquisados são da graduação, enquanto os outros 11,34% são da pós-graduação, isto porque o número de alunos que estudam na UNOESC de Joaçaba é na sua grande maioria de cursos de graduação, conforme demonstrado na tabela 2.

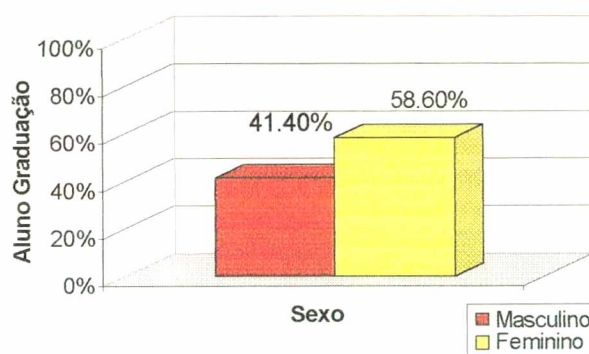
Com objetivo de determinar o sexo e a idade dos alunos da graduação, formulou-se as tabelas a seguir que apresentam a distribuição das frequências, conforme respostas dos pesquisados:

Tabela 6
Distribuição dos alunos de graduação de acordo com o sexo

Classe sexo	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Masculino	178	41,40
Feminino	252	58,60
Total	430	100

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 2
Alunos de graduação da UNOESC de Joaçaba segundo o sexo



Com relação ao sexo dos alunos de graduação, verifica-se que 58,60% são do sexo feminino, 41,40% são do sexo masculino, apontando uma predominância de alunos do sexo feminino. A diferença, na frequência relativa, é de 17,20%, o que pode ser explicada pelo fato de haver alguns cursos com concentração quase exclusiva no sexo feminino, como Letras, Pedagogia de Joaçaba, Pedagogia de Capinzal, Psicologia, enquanto o sexo masculino predomina nos cursos de Engenharia da Produção Mecânica e Tecnologia em Empreendimentos. Nos outros cursos, os números apresentam-se equilibrados, em termos de alunos quanto ao sexo.

A resposta à indagação idade do aluno de graduação, ficou a seguinte:

Tabela 07
Distribuição dos alunos de graduação conforme a idade

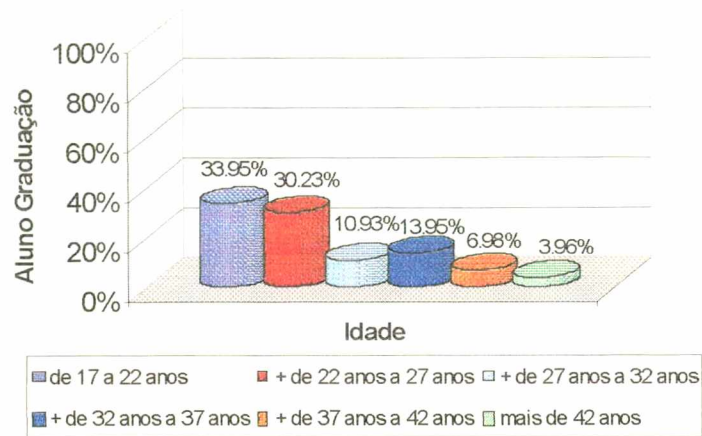
Classe idade (anos)	Frequência	
	Absoluta	Relativa
de 17 a 22 anos	146	33,95
+ de 22 anos a 27 anos	130	30,23
+ de 27 anos a 32 anos	47	10,93
+ de 32 anos a 37 anos	60	13,95
+ de 37 anos a 42 anos	30	6,98
mais de 42 anos	17	3,96
Total	430	100

Fonte: Questionários respondidos

Tabulando as alternativas propostas quanto à idade dos alunos de graduação, constatou-se que são, na sua maioria, jovens de até 27 anos com percentual acumulado de 64,18%; o número de alunos com mais de 27 anos, somam 35,82%. De acordo com a pesquisa esse percentual é pequeno nos cursos regulares, porém acentua-se nos cursos de finais de semana ou à distância, ou seja, em História, Pedagogia de Capinzal e Tecnologia de Empreendimentos, sendo que nesses o número de alunos jovens é praticamente nulo. Segundo os próprios alunos, a partir de certa idade as responsabilidades aumentam e não há tanto tempo para frequentar de forma regular a universidade. Mas como o dia-a-dia exige dos profissionais aperfeiçoamentos contínuos para permanecer no mercado de trabalho, a opção diferenciada faz com que a pessoa, mesmo não sendo tão jovem, vá para a universidade fazer seu curso superior.

A grande maioria de alunos jovens frequentam diariamente a universidade e, de acordo com os mesmos, começam o curso superior logo que terminam o segundo grau para capacitar-se como profissionais e ingressar ou melhorar sua performance no trabalho, cada vez mais exigente e competitivo.

Observa-se a diferencial idade nos alunos de graduação no gráfico a seguir.

Gráfico 3**Alunos de graduação da UNOESC de Joaçaba segundo a idade**

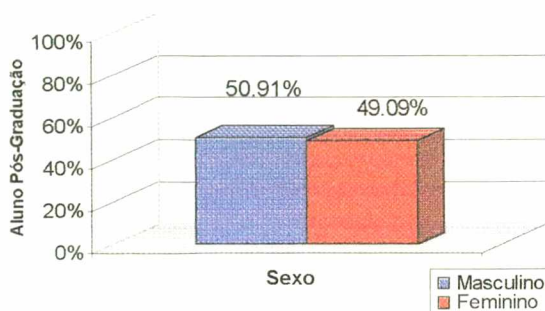
Pelo que está demonstrado no gráfico 3, fica evidente que o alunado predominante da UNOESC de Joaçaba é jovem, e, se conquistado em suas necessidades, poderá permanecer por muito tempo na instituição, pois, se sentido bem atendido na graduação, poderá continuar buscado a universidade para especializações e outros cursos que esta oferecer.

Os mesmos questionamentos feitos aos alunos de graduação referente ao fator sexo e idade foram aplicados aos alunos de pós-graduação, no que se obteve os resultados a seguir expostos.

Tabela 08**Distribuição dos alunos de pós-graduação relativa ao sexo**

Classe sexo	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Masculino	28	50,91
Feminino	27	49,09
Total	55	100

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 4**Alunos de pós-graduação da UNOESC de Joaçaba relativo ao sexo**

Conforme se observa na tabela 8 o percentual de 50,91% são do sexo masculino e 49,09% do sexo feminino. Pelo que se apresenta nas respostas, o número de homens e mulheres é praticamente o mesmo, isto porque, em alguns dos cursos oferecidos predomina a área de concentração da categoria masculina e em outros a área feminina. Pode-se citar o curso de Especialização em Engenharia de Manutenção Industrial, onde os alunos são todos do sexo masculino e a concentração maior de mulheres nas Especializações em Gestão de Recursos Humanos e o Lúdico na Construção do Conhecimento: Educação Infantil e Séries Iniciais do Ensino Fundamental, sendo que os demais cursos apresentam-se equilibrados.

Questionados os alunos de pós-graduação sobre a variável idade, verificou-se a seguinte distribuição de frequência:

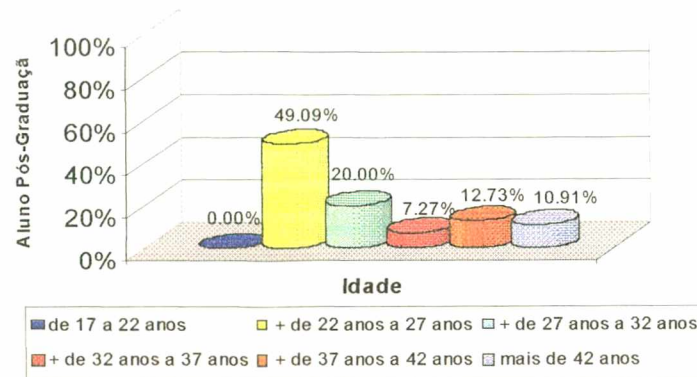
Tabela 09
Distribuição dos alunos de pós-graduação pela idade

Classe idade (anos)	Frequência	
	Absoluta	Relativa
de 17 a 22 anos	-	-
+ de 22 anos a 27 anos	27	49,09
+ de 27 anos a 32 anos	11	20,00
+ de 32 anos a 37 anos	4	7,27
+ de 37 anos a 42 anos	7	12,73
mais de 42 anos	6	10,91
Total	55	100

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 5

Alunos de pós-graduação da UNOESC de Joaçaba segundo a idade



Pela tabulação dos dados, na questão idade, verifica-se que 49,09% dos alunos de pós-graduação estão na faixa de 22 a 27 anos, e, conforme os mesmos, são alunos recém formados na graduação e que já ingressaram para a especialização. Destes, a grande maioria, fez o curso superior na UNOESC de Joaçaba. (Daí a relevância na prestação de serviços de qualidade para manter os alunos na universidade na continuação dos estudos.) Nos demais, verificou-se que os alunos da faixa de 27 a 37 anos somam o percentual de 27,27%, e estão distribuídos em todos os cursos oferecidos. Já o percentual 23,64% de idade tem mais de 37 anos são mulheres e fazem os Cursos de Especialização de Recursos Humanos, História e Geografia do CONESUL, o Lúdico na Construção do Conhecimento: Educação Infantil e Séries Iniciais do Ensino Fundamental, ficando caracterizado que a mulher após esta idade preocupa-se mais em capacitar-se do que o homem.

b) Professores

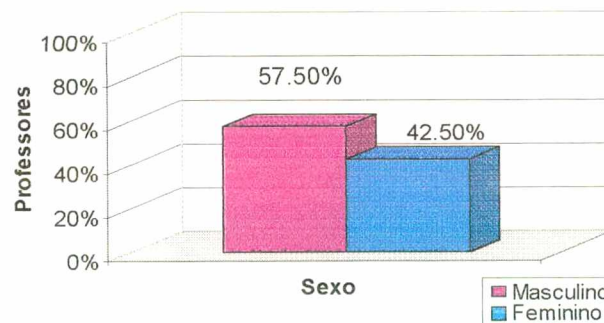
Neste item as variáveis consideradas são: sexo, idade, grau de formação escolar, tempo de serviço na UNOESC de Joaçaba e se possui a outra ocupação.

Tabela 10
Distribuição dos professores no que se refere ao sexo

Classe sexo	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Masculino	23	57,50
Feminino	17	42,50
Total	40	100

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 6
Professores da UNOESC de Joaçaba segundo o sexo



Observa-se certa predominância do sexo masculino sobre o sexo feminino na amostra de professores da UNOESC de Joaçaba, exatamente porque o número de docentes do sexo masculino é maior que o feminino.

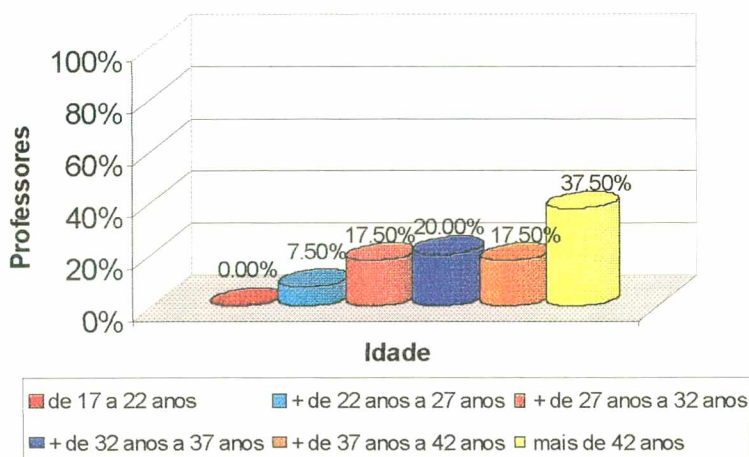
A tabela a seguir mostra a distribuição de frequência dos professores pesquisados da UNOESC de Joaçaba, conforme sua idade.

Tabela 11
Distribuição dos professores de acordo com a idade

Classe idade (anos)	Frequência	
	Absoluta	Relativa
de 17 a 22 anos	-	-
+ de 22 anos a 27 anos	3	7,50
+ de 27 anos a 32 anos	7	17,50
+ de 32 anos a 37 anos	8	20,00
+ de 37 anos a 42 anos	7	17,50
mais de 42 anos	15	37,50
Total	40	100

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 7
Professores da UNOESC de Joaçaba segundo a idade



Analisando-se a idade do professor da UNOESC de Joaçaba, verifica-se que mais da metade, ou seja 55% têm mais de 37 anos, esse fato é explicado porque a instituição conta em seu quadro de professores com a experiência de profissional que atua em outras atividades e, ainda, colaboram ministrando aulas. Nestes estão incluídos também aqueles que há muito tempo vem atuando na universidade. Conta ainda o quadro de docentes com professores jovens, fato que pode ser reflexo da grande expansão de cursos novos e que

estão a exigir professores que buscaram formação recente em áreas do conhecimento pouco exploradas nessa região.

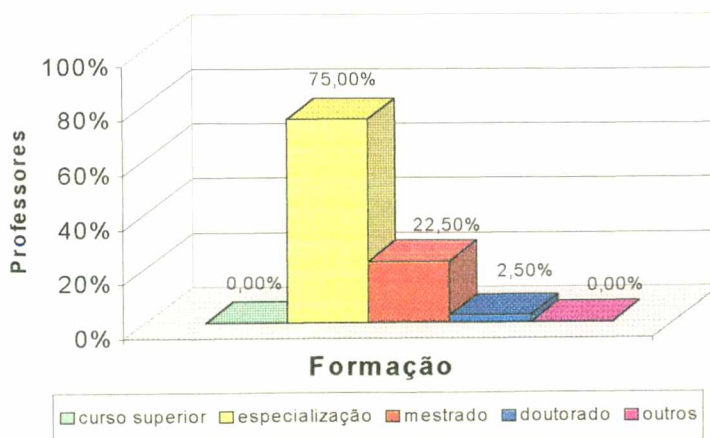
A experiência em um curso de superior, já não é suficiente na formação do professor, pois, as exigências tanto do mercado, como da lei, vêm a necessidade de um professor cada vez mais capacitado para ministrar aula com qualidade. Neste sentido buscou-se saber do docente da UNOESC de Joaçaba, qual a formação atual, conforme tabela a seguir:

Tabela 12
Distribuição dos professores conforme formação escolar

Classe formação escolar	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Curso superior	-	-
Especialização	30	75,00
Mestrado	9	22,50
Doutorado	1	2,50
Outros	-	-
Total	40	100

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 8
Professores da UNOESC de Joaçaba conforme a formação escolar



Tabulando as alternativas propostas, constatou-se que 75% dos pesquisados se reportaram pela alternativa com formação de especialista, que é titulação mínima exigida pela UNOESC para ministrar aula na instituição, porém boa parte destes, manifestou interesse, ou estão fazendo o mestrado, o que é um ponto positivo, tanto para cumprir as exigências da lei, como para contribuir na melhoria da qualidade do ensino. Apurou-se ainda que 22,50% são mestres e destes alguns em fase de créditos no doutorado, buscando suprir a carência de doutores da instituição, que nesta pesquisa soma apenas 2,50%.

Buscou-se saber junto aos professores da UNOESC de Joaçaba, qual o tempo de atuação como docente, no que assim se manifestaram:

Tabela 13

Distribuição dos professores apontando o tempo de serviço na UNOESC de Joaçaba

Classe tempo de serviço	Frequência	
	Absoluta	Relativa
de 0 a 1 ano	4	10,00
+ de 1 ano a 3 anos	8	20,00
+ de 3 anos a 5 anos	9	22,50
+ de 5 anos a 7 anos	7	17,50
+ de 7 anos a 10 anos	4	10,00
mais de 10 anos	8	20,00
Total	40	100

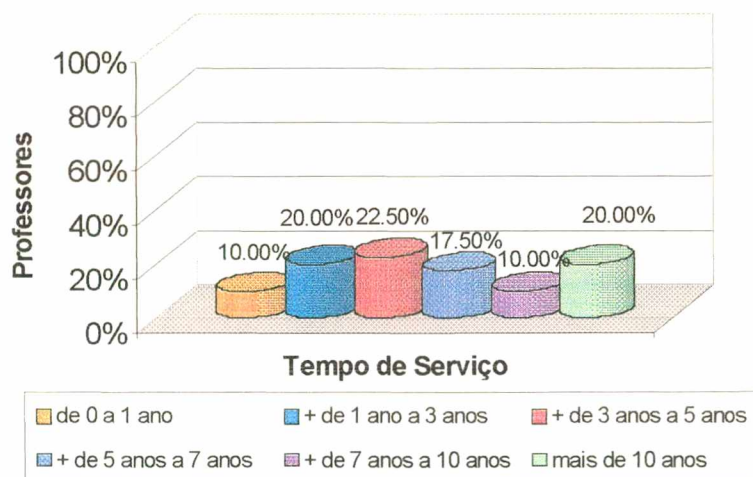
Fonte: Questionários respondidos

Observa-se, pela apuração dos dados na tabela 13, que 22,50% atuam na docência há mais de 3 até 5 anos, 20% estão há mais de 1 até 3 anos e com mesmo percentual aparecem os que atuam a mais de 10 anos. Os que têm menos tempo de serviço aparecem como contratados para cursos novos e os mais antigos atuam nos cursos que já estão na universidade há muito tempo, havendo nestes também considerável número de professores com atuação recente. Revela, ainda, a pesquisa que 17,50% atuam há mais de 5 até 7 anos, são professores que vão sendo contratados conforme surgem os cursos. O percentual de 10% é o mesmo para professores recém contratados e os que atuam 7 a 10 anos, pelo mesmo motivo já citado, e 20% são os que já estão na casa há mais de 10 anos. Os cursos

novos estão a exigir novas contratações de especialistas que a UNOESC de Joaçaba deverá incluir em seu quadro de docentes

Neste contexto, observa-se que a universidade oportuniza trabalho na área docente, tanto para novos docentes quanto para os que estão há mais tempo ministrando aulas e continuam atuando como professores da instituição, isso pode ser visualizado no gráfico a seguir:

Gráfico 9
Professores da UNOESC de Joaçaba conforme tempo de serviço

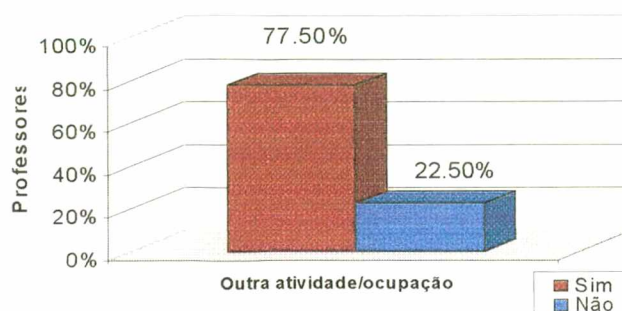


Como a UNOESC possui, em seu quadro docente, muitos professores horistas ministrando aulas, indagou-se aos mesmos se exercem outra atividade, e o que se obteve está na tabela seguinte.

Tabela 14
Distribuição dos professores com outra atividade além da UNOESC

Classe outra atividade/ocupação	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Sim	31	77,50
Não	9	22,50
Total	40	100

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 10**Professores da UNOESC de Joaçaba com outra atividade**

Da amostra pesquisada 75% dos professores que ministram aulas na UNOESC de Joaçaba afirmaram que tem outra ocupação, tanto os que ministram aulas no período diurno, quanto no noturno ou de finais de semana. As atividades de atuação manifestadas pelos mesmos são as mais variadas como, assessores e consultores de empresas, gerentes, médicos, funcionários públicos, docência em outras escolas, prestação de serviços, advocacia, publicitários. Esses docentes firmam que a experiência do dia-a-dia faz com que o docente enriqueça suas aulas com exemplos da prática trazidos para a sala aula. Enfim, 25% que têm apenas esta atividade são docentes que trabalham apenas na docência atuando como professores da instituição.

c) pessoal administrativo

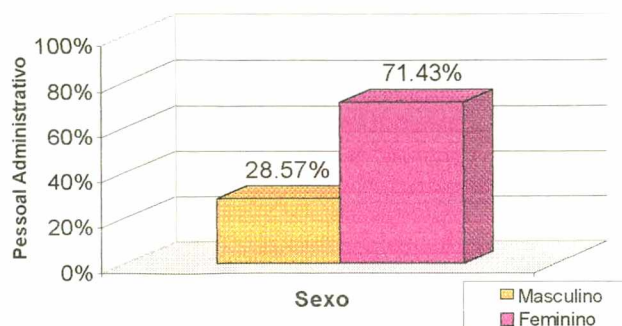
As variáveis para este item são: sexo, idade, tempo de serviço na UNOESC de Joaçaba e grau de formação escolar.

A tabela seguinte apresenta a distribuição das freqüências do pessoal que atua na área administrativa da universidade, de acordo com o sexo.

Tabela 15**Distribuição do pessoal administrativo segundo o sexo**

Classe sexo	Freqüência	
	Absoluta	Relativa
Masculino	10	28,57
Feminino	25	71,43
Total	35	

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 11**Pessoal administrativo da UNOESC de Joaçaba segundo o sexo**

Apuração dos dados comprovou que há predominância de funcionários administrativos do sexo feminino em relação ao sexo masculino. Isto decorre do fato de que existem na instituição mais pessoas deste sexo contratadas para exercer a prestação de serviços.

Com o objetivo de conhecer a idade do pessoal que presta serviços na UNOESC de Joaçaba, questionou-se o que segue na próxima tabela:

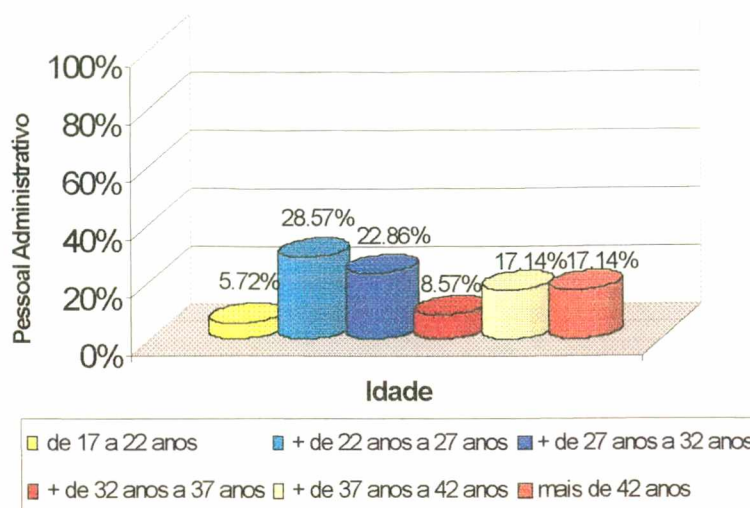
Tabela 16**Distribuição do pessoal administrativo conforme a idade**

Classe idade (anos)	Frequência	
	Absoluta	Relativa
de 17 a 22 anos	2	5,72
+ de 22 anos a 27 anos	10	28,57
+ de 27 anos a 32 anos	8	22,86
+ de 32 anos a 37 anos	3	8,57
+ de 37 anos a 42 anos	6	17,14
mais de 42 anos	6	17,14
Total	35	100

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 12

Pessoal administrativo da UNOESC de Joaçaba conforme a idade



A faixa de idade do pessoal administrativo, se juntados os dois maiores percentuais, somam mais da metade ou 51,43% de funcionários entre 22 e 32 anos. É considerado pessoal jovem, já que a maior concentração se dá entre 22 e 27 anos. O percentual de 17,14% ficou igual para pessoal com mais de 37 até 42 anos, somando um percentual de 34,28%. Um percentual menor de 8,57% é de funcionários estão com mais de 32 até 37 anos. Aparecendo 5,72% com mais de 17 até 22 anos, demonstrando que há diversidade nas idades do pessoal que trabalha na prestação de serviços da UNOESC de Joaçaba.

Como a prestação de serviços além de treinamento e capacitação, demanda experiência e conhecimento adquirido através do tempo em que se executa as atividades, perguntou-se o tempo de atuação na instituição, conforme está demonstrado na tabela seguinte:

Tabela 17**Distribuição do Pessoal Administrativo da UNOESC de Joaçaba segundo o tempo de Serviço**

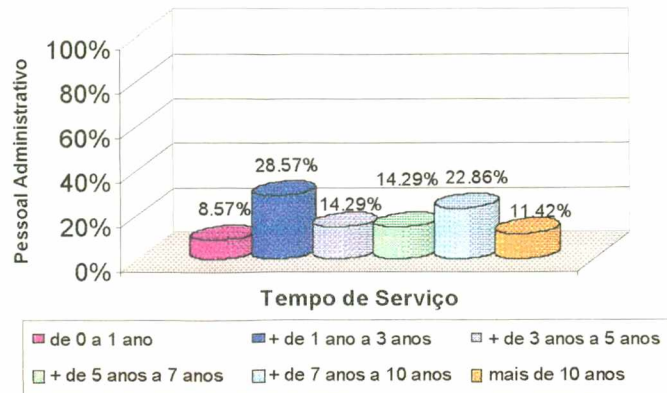
Classe tempo de serviço	Frequência	
	Absoluta	Relativa
de 0 a 1 ano	3	8,57
+ de 1 ano a 3 anos	10	28,57
+ de 3 anos a 5 anos	5	14,29
+ de 5 anos a 7 anos	5	14,29
+ de 7 anos a 10 anos	8	22,86
mais de 10 anos	4	11,42
Total	35	100

Fonte: Questionários respondidos

Do pessoal administrativo pesquisado, pode-se verificar que 51,43% está há pouco tempo trabalhando na UNOESC de Joaçaba, principalmente, se se observar que 28,57% estão há mais de 1 e até 3 anos; e 14,29% há mais de 3 anos e até 5 anos; havendo ainda 8,57% que entraram recentemente para trabalhar, isto é explicado, como já foi colocado anteriormente, devido ao aumento acelerado de novos cursos, tanto de graduação como pós-graduação.

Há um percentual, porém, de 48,57% de pessoal que atua há mais de 5 anos, sendo que 14,29% estão atuando há mais de 5 até 7 anos. Aparece com uma concentração de 22,86% atuando há mais de 7 até 10 anos; e 11,42% com mais de 10 anos, o que de certa forma, demonstra que a instituição oferece condições de trabalho e faz com que o indivíduo permaneça por muito tempo nela.

Os percentuais apurados na tabela 18 podem ser mais bem visualizados se observado o gráfico 13.

Gráfico 13**Pessoal administrativo da UNOESC de Joaçaba segundo o tempo de serviço**

Buscou-se também saber qual a formação escolar do pessoal administrativo, sobre o que a resposta encontra-se na tabela a seguir com distribuição da frequência correspondente a variável.

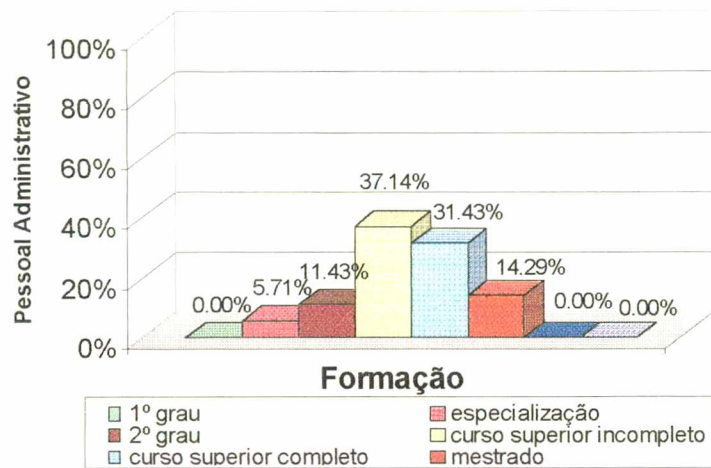
Tabela 18**Distribuição do pessoal administrativo da UNOESC de Joaçaba conforme formação escolar**

Classe formação escolar	Frequência	
	Absoluta	Relativa
1º grau	-	-
2º grau	4	11,43
curso superior incompleto	13	37,14
curso superior completo	11	31,43
especialização	2	5,71
mestrado	5	14,29
doutorado	-	-
outros	-	-
Total	35	100

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 14

Pessoal administrativo da UNOESC de Joaçaba de acordo com a formação escolar



Pela tabulação, e conforme demonstrado no gráfico 14, fica evidenciado que 37,14% do pessoal que atua na área administrativa da UNOESC de Joaçaba estão fazendo o curso superior, e 31,43% possuem curso superior e alguns até fazendo especialização. Isso porque, conforme os mesmos, a instituição apóia esta prática, inclusive financeiramente, oportunizando a todos a possibilidade de estudarem. Tanto que 14,29% já possuem mestrado, e atuam na administração em cargos de chefia; e 5,71% especialização, também bem colocados nas funções que exercem. O pessoal com segundo grau representa 11,43% na maioria pessoal atuando há pouco tempo, mas manifestam estar se preparando para o curso superior.

3. 5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Coleta de dados, para Barros (1986), significa a fase da pesquisa em que se indaga e se obtém dados da realidade pela aplicação de técnicas, como questionários, observações, e entrevistas, sendo que a escolha do instrumento dependerá do tipo de informações que se deseja obter ou do tipo de objeto em estudo. A coleta de dados é a etapa da pesquisa que pressupõe a organização criteriosa da técnica e a confecção de instrumentos adequados de registro e leitura dos dados colhidos em campo.

Para esta pesquisa optou-se pela coleta de dados primários e secundários. Conforme Andrade (1994) a diferença fundamental entre as fontes primárias e as secundárias consiste

em que as fontes primárias são constituídas de informações de primeira-mão, enquanto as fontes secundárias constituem-se de obras e informações que interpretam e analisam as fontes primárias, o que na maior parte dos casos, não oneram o orçamento da pesquisa, por serem disponíveis a custos baixos ou nulos. Além de estarem disponíveis mais facilmente, permitindo obter resultados mais rápidos.

Assim, em nossa pesquisa, a coleta foi feita por meio de amostra utilizando instrumentos como questionários contendo fechadas e abertas. Preparou-se um instrumento para o segmento alunos e docentes, outro para o pessoal da área administrativa, verificando sua aplicabilidade através de pré-teste, onde foi possível a readequação dos mesmos, bem como as observações livres para complementar as respostas obtidas permitindo, assim, aprofundar a significação do objeto estudado.

Para coleta de dados secundários foram utilizados documentos já existentes na instituição. Este item tem o apoio de Lüdke e André (1986) que afirmam que a análise documental pode ser um complemento das informações obtidas por outras técnicas, como pode também revelar aspectos novos de um tema ou problema. São considerados documentos, materiais escritos como leis, regulamentos, normas, pareceres, memorandos, relatórios, planejamentos, livro-texto, arquivos de alunos, professores e pessoal que atua na instituição em geral. O custo dessas informações é muito baixo, isto é, exige apenas o investimento do tempo da pesquisadora para selecionar e analisar os documentos mais relevantes para a pesquisa.

Confirmando essa tendência, Mazzotti e Gewndsznajder (1998) consideram como documento, qualquer registro escrito que possa ser usado com fonte de informações úteis para compreensão da situação estudada como atas de reuniões, relatórios, arquivos, pareceres, programas de curso, entre outros.

Todo levantamento de dados da pesquisa foi baseado na coleta de informações e na sobre a ênfase dada pelos pesquisados aos fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba. Após levantamento feito junto a vários autores perseguimos os seguintes fatores: *local adequado, clareza, precisão/validade, disponibilidade, rapidez, cortesia, conhecimento do serviço, custo adequado, eficácia/segurança, habilidade, confiabilidade, comunicação, integridade, empatia, profissionalismo, flexibilidade, tecnologia e dimensão acesso*. A pesquisa foi realizada por meio da aplicação de questionário padrão contendo perguntas relacionadas ao tema para cada segmento da população.

Para se obter maior credibilidade e consistência nas informações sobre a qualidade dos serviços prestados por esta instituição, a partir da execução deste projeto, foram coletadas via correio, com envelope selado e endereçado para retorno. A aplicação dos questionários foi feita em contato direto com os pesquisados quando das observações livres.

Para aplicação da escala Likert, nesta pesquisa, as afirmações das questões fechadas, foram atribuídos escores numa faixa de 1 a 5 pontos, conforme indicado abaixo. Utilizou-se da expressão mais conveniente com o que foi questionado, mas sempre na mesma linha entre as escalas apresentadas, assinalando apenas uma alternativa de cada questão, sendo que para cada afirmativa foram observadas as seguintes orientações:

- número 1 (um) corresponde ao valor mínimo;
- número 2 (dois) corresponde a um valor entre o grau médio e o mínimo
- número 3 (três) corresponde ao valor médio
- número 4 (quatro) corresponde a um valor entre o grau máximo e médio
- número 5 (cinco) corresponde ao grau máximo

As médias que não alcançarem valor 3 serão consideradas negativas, as que ficarem entre 3 e 4 serão consideradas em situação média, não estando a situação ruim, mas necessitando melhorar, e acima de quatro são consideradas positivas. Observe o quadro abaixo.

Quadro 6
Grau de concordância ou discordância nas afirmações dos questionários

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	discordo parcialmente	em dúvida	concordo parcialmente	concordo totalmente
Nunca	poucas vezes	às vezes	Freqüentemente	sempre
Ruim	pouco satisfatório	regular	bom	ótimo

3.5.1 Instrumentos

Os dados primários foram coletados por meio de questionário que, conforme Chizzotti (1991), consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com objetivo de

suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto informado nos questionados. Para Thiollent (1998), o questionário é um instrumento que precisa estar intimamente relacionado com o tema, o problema e as questões que foram levantados no projeto, sua formulação permite a discussão com diversos tipos de participantes e com os entrevistados extraídos do meio social investigado.

O questionário deste estudo foi elaborado de forma estruturada, contendo praticamente perguntas fechadas (uma vez que houve apenas uma aberta), de múltipla escolha. Neste contexto, Pádua (1997) considera o questionário com perguntas fechadas, como um dos instrumentos de pesquisa mais adequados à coleta de dados, porque são mais fáceis de codificar e tabular, proporcionando comparações os dados relacionados ao tema da pesquisa. Richardson (1999) também acrescenta, que as perguntas fechadas são instrumentos em que as afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas, deixando ao entrevistado a opção pela alternativa que mais se ajustar às suas características.

No entanto, necessita-se fazer alguma pergunta aberta objetivando maior compreensão do tema. Neste caso, Richardson coloca que os questionários de perguntas abertas caracterizam-se por perguntas ou afirmações que levam o entrevistado a responder com frases ou orações, pois, o pesquisador deseja uma maior elaboração das opiniões do entrevistado. Para Labes (1998), as perguntas abertas são aquelas em que se deixa o entrevistado à vontade para responder, seja por meio de palavras ou números, dentro do espaço delimitado no impresso do questionário

O questionário foi composto de duas partes: a primeira para coletar dados pessoais do pesquisado, sem, no entanto, identificar o indivíduo, permitindo assim caracterizar os envolvidos na pesquisa; a segunda parte constituiu-se de um conjunto de alternativas onde os respondentes assinalaram o seu grau de concordância ou discordância com cada questão. Foi acrescentada uma questão aberta, para comentários livres que os pesquisados quisessem fazer sobre a questão, se houver mais algum fator de qualidade que queira acrescentar sobre o atendimento na UNOESC de Joaçaba.

Utilizou-se, para tanto, da técnica de escala tipo Likert de cinco pontos, elaborando-se um determinado número de questões para identificar a opinião da amostra, generalizando-se para a população pertinente a este estudo. Conforme Albrecht e Bradford (1992), esta é uma técnica desenvolvida, há muitos anos, pelo Dr. Rensis Likert, da Universidade de Michigan, para pesquisa em ciências do comportamento.

O questionário foi validado por meio de um teste-piloto aplicado à parte da amostra selecionada. Thiollent (1998) adverte que os instrumentos de coleta de dados, antes de serem aplicados, em grande escala, às pessoas selecionadas na amostra, deverão ser testados em nível de um pequeno número de pessoas representativas, o que permitirá melhorar a formulação e tirar algumas ambigüidades de linguagem, caso necessário.

De acordo com Albrecht e Bradford (1992), o teste-piloto é uma garantia de que não haverá surpresas desagradáveis mais adiante, quando não é mais possível refazer a pesquisa. Em consonância, Oliveira (1997) salienta que depois de elaborados os instrumentos de pesquisa, o procedimento mais utilizado para averiguar a sua validade é fazer um teste-preliminar, ou seja, a aplicação dos instrumentos sobre uma parcela pequena da população ou da amostra, antes de ser aplicado definitivamente, para garantir o resultado isento de erros.

Foram feitas observações livres, o que no entender de Lüdke e André (1986) ocupa lugar privilegiado entre as técnicas de investigação, pois, é um dos principais métodos para investigar. Associada a outras técnicas de coleta, elas garantem um contato pessoal e estreito entre o pesquisador e o fenômeno pesquisado, resultando em grandes vantagens, como o contato direto que permite verificar a ocorrência de um determinado fenômeno, a melhor compreensão e interpretação do fenômeno estudado. Permite também que se chegue mais perto da perspectiva dos sujeitos, a partir do acompanhamento *in loco* das experiências diárias do sujeitos, quando se poderá verificar o significado que eles atribuem à realidade do mundo que os cerca com suas ações.

3.5.2 Técnica de Análise e Interpretação dos Dados

No entendimento de Castro (1977), a análise de dados é o núcleo central da pesquisa. Sobrevive ou afunda, dependendo do que o autor interpretar nesta fase, se o exame dos dados é falho, o resultado da pesquisa, também será falho. Por isso, segundo Lüdke e André (1986) ao analisar os dados deve-se trabalhar todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, todo relato das observações, transcrições das entrevistas, resultado das aplicações dos questionários, a análise dos documentos e demais informações disponíveis. É aí que, conforme Bogdan e Biklen (1994), é feita a análise de dados organizando os instrumentos, questionários ou materiais que foram utilizados na pesquisa,

com o objetivo de aumentar sua compreensão e permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou.

De acordo com Barros (1991), interpretar os dados significa buscar o sentido mais explicativo dos resultados da pesquisa, significa ler por meio de índices, de percentuais obtidos, a partir da tabulação dos dados. Seria ainda, a capacidade de se voltar a outros estudos já realizados na mesma área.

A interpretação dos dados coletados fez-se, principalmente, por meio de tabelas e gráficos, para maior facilidade de representação dos mesmos. Também, para ampliar a possibilidade de correlação e comparação, bem como, facilitar o processo de análise e interpretação, submeteu-se os mesmos a um tratamento estatístico, mediante a utilização de programa específico Sphinx utilizado na tabulação dos dados das questões fechadas, bem como do excel para elaboração de gráficos. Foi feita a interpretação da questão aberta e agrupadas as posições de cada segmento, deixando-se fora as colocações iguais.

3. 6 LIMITES DA PESQUISA

Considera-se possível delimitador para esta pesquisa, a técnica utilizada para coletar os dados secundários, em que a análise documental limitou-se a documentos publicados em relatórios e textos referentes aos projetos político pedagógico institucional e do planejamento estratégico da UNOESC.

Já para os dados primários limitou-se a pesquisar os fatores de qualidade apresentados pelos autores pesquisados, por meio de questionário a alunos de graduação e pós-graduação, professores e pessoal administrativo. A pesquisa não inclui demais usuários dos serviços prestados pela instituição, como cursos de extensão, cursos sequenciais e comunidade em geral. A característica imposta nos instrumentos de coleta de dados por sua natureza de medida restringe-se a respostas pré-determinadas. A forma de coleta de dados, via correio, não permitiu o contato direto com o entrevistado para tirar-lhes possíveis dúvidas sobre as indagações propostas. O método de estudos não permite a generalização para outras organizações, limitando-se a instituição pesquisada, porém os procedimentos metodológicos, bem como recomendações podem ser utilizadas como referência para aplicação de pesquisa em outras universidades.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo, apresenta a análise dos resultados da pesquisa que verificou os fatores de qualidade na UNOESC de Joaçaba, segundo a percepção de alunos, professores e pessoal que atua na área administrativa. Enfatiza-se que as informações aqui apresentadas, são exclusivamente da UNOESC campus de Joaçaba, na qual se aplicou o instrumento de investigação sobre o tema abordado nessa pesquisa.

- A apresentação dos dados foi dividida em partes a saber:
- na primeira parte apresenta-se a caracterização da UNOESC feita através da análise documental;
- na segunda parte apresenta-se a caracterização do perfil dos pesquisados:
 - alunos em suas variáveis, situação em que se encontra enquanto aluno, sexo e idade;
 - professores em seus fatores: sexo, idade, formação, tempo de serviço e ocupação em outra atividade;
 - perfil do pessoal da área administrativa considerando as variáveis, sexo, idade, tempo de serviço e formação.
- na terceira parte apresenta-se a análise e interpretação dos dados, identificando-se a percepção dos alunos, professores e pessoal da área administrativa em relação a ênfase que deram aos fatores de qualidade: *local adequado, clareza, precisão/validade, disponibilidade, rapidez, cortesia, conhecimento do serviço, custo adequado, eficácia/segurança, habilidade, confiabilidade, comunicação, integridade, empatia, profissionalismo, flexibilidade, tecnologia e dimensão acesso* apresentados na visão de vários autores na fundamentação teórica, se aplicados na UNOESC de Joaçaba.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA UNOESC

Este item tem como objetivo traçar um breve perfil das UNOESC, por meio de dados históricos, e da descrição da estrutura, da localização e funcionamento, oferecendo-se uma visão da organização que serve como campo de pesquisa.

Os dados sobre a história da UNOESC, encontram-se relatados nos textos do PPPI – Projeto Político Pedagógico Institucional (1997). A UNOESC é uma organização

complexa, sujeita a fortes pressões externas e internas, dirigida por profissionais originários normalmente de áreas de ensino e pesquisa, com gestão ou administração, com mandatos em geral curtos, muitas vezes, não renováveis. Com certa tendência a rejeição para qualquer forma de planejamento central funcionando motivado por ciclos de orçamentos a curto prazo e por objetivos pessoais, por vezes, desvinculado de sua missão.

Para a implantação de mudanças é indispensável que seja instalado um eficiente programa permanente de avaliação, a partir do qual possa ser avaliado o ensino pela incorporação de novas tecnologias e laboratórios bem equipados. A diversidade de profissões, as mudanças gerenciais, em curso na sociedade, tornam os clientes exigentes. Daí a necessidade de rever os custos desnecessários e a falta de ação da universidade para absorver esta nova realidade. Na busca de melhoria quanto a este contexto, a UNOESC estabelece o seu Projeto Político Pedagógico Institucional.

4.1.1 Projeto Político Pedagógico Institucional

O projeto não é um fim em si mesmo, mas um meio, visando uma universidade que possa superar seus limites, e vir a ser, pelo diálogo, críticas e posturas, o guia que regerá os seus rumos. A UNOESC, instituição que, após o processo recente de reconhecimento, faz a opção por trabalhar um Projeto Político Pedagógico Institucional próprio, como forma de planejar-se e colocar-se frente ao novo cenário que se apresenta no mundo atual. Para isso, e para buscar novas formas de gestão, decidiu por uma caminhada coletiva, em função da necessidade de proporcionar um maior desenvolvimento na ação educativa.

Com o aparecimento da visão humanista, crescem também novas propostas de planejamento que condizem com este valor, como por exemplo as relações de trabalho que se desverticalizam, não pelo desejo de quem as administra, mas pela necessidade emergente desta nova realidade. As relações horizontais passam a ser valorizadas e assumidas pelas organizações atuais.

Desta forma, a UNOESC buscou a construção do Projeto Político Pedagógico Institucional – PPPI que data de meados de maio de 1996, quando da posse do novo Reitor da UNOESC, Professor Luiz Carlos Lückmann. O processo foi coordenado por uma comissão, criada especificamente para este fim, vinculada a Pró-Reitoria Geral de Ensino, a qual constituiu comissões em cada *campus*. O processo se desencadeou, primeiramente,

buscando apoio teórico dando sustentação à metodologia, garantindo a globalidade para desenvolver-se integralmente, ouvindo a todos os segmentos da instituição, mantendo um canal aberto para sugestões. O Projeto Político Pedagógico Institucional deveria envolver de forma ampla e participativa professores, estudantes, funcionários, dirigentes e comunidade externa, o que por certo tempo não aconteceu. Muitos resistiram, prejudicando, assim, os trabalhos das equipes envolvidas, mas já se percebe o envolvimento de quase todos, podendo-se dizer que o projeto foi construído pelos sujeitos que vivem a UNOESC e que constroem a sua história.

Dentro dos propósitos da construção do Projeto, a comissão do PPPI optou por dividi-lo em cinco grandes momentos:

- momento um: análise da atual situação mundial, nacional e regional, perspectivas de desenvolvimento e discussão do papel da universidade, neste contexto;
- momento dois: discussão dos objetivos gerais da UNOESC, seus princípios de ação e suas políticas de desenvolvimento nos vários campos de atuação, frente ao contexto atual;
- momento três : diagnóstico da realidade externa e interna da UNOESC, problemas, limites e potencialidades;
- momento quatro: discussão e redefinição dos princípios operacionais e estrutura organizacional da UNOESC;
- momento cinco: definição de um plano geral e específico de ações, para a instituição, indicando linhas de ação prioritárias, bem como programas de ação correspondente para serem implementados a curto, médios e longo prazo.

Um dos momentos mais desafiantes foi a compreensão do espaço da universidade no contexto da nova ordem mundial e o papel da UNOESC, especificamente, entre os novos desafios colocados para a região. No intuito de dar conta desse desafio foram realizadas diversas atividades de estudo e reflexão sobre três temas centrais que envolveram a comunidade interna e externas da universidade, sobre as questões:

- processo de globalização e a nova ordem mundial: esse tema teve por objetivo possibilitar a construção de uma certa clareza a respeito da natureza, do alcance e do significado das transformações que estão ocorrendo nos diversos aspectos da realidade

mundial e sua presença na nossa realidade mais próxima e especificamente no nosso espaço de trabalho;

- Oeste Catarinense – situação e perspectivas do desenvolvimento: este tema possibilitou a compreensão da situação presente e das perspectivas de desenvolvimento futuro da região na próxima década, a partir do que, se poderá definir a natureza e especificidade do papel da UNOESC na região;
- espaço da universidade no contexto da nova ordem mundial: o tema visou aprofundar a compreensão acerca da definição do espaço e do papel reservado e/ou a ser construído para as universidades na nova realidade mundial.

Um outro momento do projeto foi a realização do diagnóstico da UNOESC, conforme está relatado no relatório preliminar do trabalho participativo de 1998 – Planejamento Estratégico da UNOESC, envolvendo vários segmentos: consulta a clientela interna e externa sobre vários aspectos, ficando a partir da análise dos resultados alguns instrumentos prejudicados, como é o caso dos instrumentos que verificariam a satisfação de sua clientela, grades curriculares e pesquisas, pontos que necessitam ser retomados, para construir os rumos da universidade para o futuro. O Projeto Político Pedagógico Institucional, continua em fase de desenvolvimento, porém em processo lento e com muitas dificuldades para chegar ao seu término.

4.1.2 O Campus de Joaçaba e sua Evolução

A história da UNOESC de Joaçaba, encontra-se escrita no Projeto de Universidade (1991), e, é fruto do trabalho de discussões, reuniões e coletâneas de uma equipe de educadores que, ao final dos debates, resultou no projeto para instalação da universidade. Do mesmo documento e nos textos PPPI (1997), relatar-se-á numa síntese da história da UNOESC de Joaçaba e sua evolução, conforme segue. A Lei 5540/68, ao mesmo tempo em que normatizou o ensino superior no País também estimulou a sua interiorização, através da criação de estabelecimentos isolados com faculdades e cursos que procuravam atender a necessidades educacionais da população. No Estado de Santa Catarina foi, nas décadas de 60 a 70, que começaram a surgir as primeiras instituições de ensino superior, em especial na região que compreende o oeste e o meio-oeste catarinense.

O principal objetivo destas instituições educacionais era o de formar agentes do processo de crescimento da região, cujo perfil profissional estivesse direcionado para atuar em órgãos públicos e privado com a finalidade de ser agente impulsor do desenvolvimento da sociedade e da economia regional. Num outro aspecto, o ensino superior surgiu para atender a grande demanda de estudantes secundaristas egressos ou em curso que sentiam a necessidade de crescer intelectualmente, porém sem condições de deslocarem-se aos grandes centros.

O ensino superior surge ainda, como questão de *status* para as cidades e comunidades, também como forma de projeção por parte dos governantes e colaboradores do processo de implantação, enquanto estas questões – *coletividade e política* – estão estreitamente ligadas.

No ano de 1968, foi criada pela Lei Municipal 545 de 28/11/68, a Fundação Educacional do Oeste Catarinense – FUOC. Três anos decorridos, a FUOC já obtinha a aprovação no Conselho Estadual de Educação de seu primeiro curso de graduação. Localizado no Colégio Frei Rogério, o curso de Administração Empresarial iniciou suas aulas no ano seguinte. Faz, portanto, 30 anos que Joaçaba e região possuem Curso de Graduação.

Quatro anos após o início do primeiro curso superior, a FUOC implantava mais dois cursos. Era o ano de 1976. O curso de Pedagogia e o curso de Estudos Sociais tinham suas aulas no Colégio Cristo Rei. Após Estudos Sociais e Pedagogia, foram criados os cursos de Direito em 1985 e de Ciências Contábeis no ano de 1986. Ainda no período FUOC, foram criados, em 1988, o curso de Artes Práticas; em 1989, os cursos de Geografia e de História; e, em 1991, o curso de Administração Rural em Campos Novos (extensão). Entre anos de 1989 a 1992, foi também oferecido o Curso de Ciências do 1º Grau, por cedência de vagas da UNC Concórdia.

As primeiras aulas de ensino superior de graduação em Joaçaba foram, como dito, nas dependências do Colégio Frei Rogério que se prolongou nos anos seguintes, utilizando-se destas dependências. Utilizou-se também a dependência do Salão Paroquial Frei Bruno e Colégio Cristo Rei. No ano de 1978, a FUOC definitivamente subiu o morro, instalou-se em suas novas dependências, no final da Rua Getúlio Vargas, no Bairro Flor da Serra. No início, era apenas o Bloco I. Em 1988 teve concluído o Bloco II e, em 1993, o Bloco que abriga a Biblioteca Universitária, os Departamentos e Setores Administrativos.

O auditório foi concluído no ano de 1995. E, em 1998, foi concluído o Centro Tecnológico.

No início, havia apenas FUOC. Com o movimento de criação da Universidade para o Meio-Oeste Catarinense e, posteriormente, para todo o Oeste, liderado pela própria FUOC, houve proposta de inúmeras instituições de ensino superior se unirem para atender os diversos propósitos, quer isoladamente, quer combinados, mediante iniciativas predominantemente comunitárias, sob o regime de fundações educacionais. Dentre estas surgiram a Fundação Educacional do Oeste Catarinense – FUOC com sede em Joaçaba, a Fundação Educacional Empresarial do Vale do Rio do Peixe – FEMARP, com sede em Videira e a Fundação de Ensino e Desenvolvimento do Oeste – FUNDESTE com sede em Chapecó.

No início dos anos 80, com o surgimento desta fundação, o ensino superior na região meio-oeste e oeste catarinense, estava dando os primeiros passos. As fundações educacionais emergentes funcionavam de forma independente, porém precária em termos de recursos humanos, materiais e tecnológicos. Aos poucos foi amadurecendo a idéia de que o esforço conjunto deveria ser a alternativa para o desenvolvimento, e, até mesmo, a sobrevivência destas iniciativas isoladas. Nascia assim, a universidade *multi câmpus* como resultado da junção sob direção unificada.

Desta concepção de universidade é que acabou nascendo a UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC. Pela fusão das três fundações – FUOC – FEMARPE e FUNDESTE que, até então, funcionavam isoladamente. A Universidade define-se, hoje, como uma instituição educacional *multi campus* que emerge das exigências tecnológicas e educacionais da região, como o objetivo de participar do desenvolvimento do oeste catarinense.

E foi pelo parecer 587/91 do Conselho Federal de Educação, publicado no Diário Oficial da União em 25/11/1991, que a UNOESC teve aprovado seu Projeto de Universidade, sendo oficialmente instalada em 06/11/91. Na data de 20/12/1995, através do Parecer nº CEE/263/95 a UNOESC teve, finalmente, seu Projeto de Reconhecimento aprovado, aguardando apenas a homologação do MEC através de Portaria Ministerial.

Na UNOESC de Joaçaba, quando tinha a denominação de FUOC, foram criados sete cursos de Graduação, ou seja, Curso de Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Direito, Estudos Sociais, Geografia, História e Pedagogia. Enquanto UNOESC, foram criados em Joaçaba, até o presente momento, mais onze cursos de Graduação, a

saber: em 1992, os cursos de Letras e de Educação Artística; em 1993, Engenharia de Produção Mecânica; em 1994, o curso de Psicologia, em 1995 o curso de Matemática; no ano de 1997 foram criados mais três cursos, ou seja, curso de Administração em Comércio Exterior, Comunicação - Publicidade e Propaganda e Tecnólogo em Processamento de Dados. Em 1998, aprovou-se a criação de mais três cursos, Turismo de Administração Hoteleira, de Fisioterapia que tiveram início em 1999, Engenharia Civil e Odontologia com início no primeiro semestre do ano 2000.

A instituição oferece também, conforme dados da secretaria de pós-graduação (1999), cursos de Especialização Lato Sensu: em fase de créditos, Contabilidade Gerencial, Auditoria e Perícia, Direito Processual, Educação Aprendizagem e Novas Tecnologias, Gestão Empresarial, Gestão de Recursos Humanos, Engenharia e Manutenção Industrial, O Lúdico na Construção do Conhecimento: Educação Infantil em Séries Iniciais do Ensino Fundamental, Odontologia em Saúde Coletiva. Ofereceu Mestrado ao nível de Direito e atualmente Mestrado em Lingüística, e ainda Doutorado na área de Ciências Pedagógicas.

O resultado em número de alunos matriculados no final do segundo semestre de 1999 na UNOESC de Joaçaba, conforme a secretaria acadêmica do *campus* é de 2.353 na graduação e 287 na pós-graduação. A instituição, segundo dados do setor de pessoal em 20 de dezembro de 1999, contava com 75 funcionários e mais de 118 professores.

A UNOESC de Joaçaba, enquanto prestadora de serviços, deve avaliar a qualidade de seus serviços. Procurar saber se os alunos e seus cursos de graduação e pós-graduação estão satisfazendo a clientela. Deve verificar também a qualidade de seu corpo docente e dos servidores. Enfim precisa certificar-se de que está oferecendo produtos de qualidade. Segundo Rizzatti (1994), praticar qualidade nas universidades é envolver a todos na busca da perfeição crescente e na superação dos problemas que podem comprometer o desempenho da instituição. A verificação da qualidade na instituição se constitui objetivo principal dessa pesquisa e que se vai relatar os resultados a seguir.

4.2 FATORES DE QUALIDADE NA PERCEPÇÃO DOS PESQUISADOS

Este item apresenta a segunda parte do questionário, que descreve a percepção dos alunos, professores e pessoal da área administrativa quanto aos fatores de qualidade

levantados na literatura nessa pesquisa sobre a qualidade dos serviços na UNOESC de Joaçaba, considerando-se:

- *local adequado;*
- *clareza;*
- *precisão/validade;*
- *disponibilidade;*
- *rapidez;*
- *cortesia;*
- *conhecimento do serviço;*
- *custo adequado;*
- *eficácia/segurança;*
- *habilidade;*
- *confiabilidade;*
- *comunicação;*
- *integridade;*
- *empatia;*
- *profissionalismo;*
- *flexibilidade;*
- *tecnologia; e*
- *dimensão acesso.*

Cada fator foi exposto em um quadro, com afirmativas referentes ao mesmo, em que pesquisados de toda a comunidade acadêmica da UNOESC de Joaçaba, selecionada conforme amostra. O resultado manifestado apresentou respostas, positivas a negativas, sendo que do ponto 1 a 2,9 da escala, indicam que a afirmação tem reflexo negativo. Do 3 a 3,9 significa uma manifestação mediana sobre os fatores de qualidade. Caracteriza-se como positiva, as afirmações com 4 a 5 pontos para os fatores de qualidade em questão.

4.2.1 Corpo Discente

Os itens das questões abaixo se referem a fatores de qualidade e suas escalas, de acordo com a percepção dos alunos de graduação e pós-graduação, aplicando-se na UNOESC de Joaçaba.

Por se tratar de alunos de quatorze cursos de graduação e um de pós-graduação, nos quadros que seguem, substituiu-se o nome dos cursos por números, conforme legenda:

01 – Administração de Empresas	08 – História à distância
02 – Administração – Comércio Exterior	09 – Letras
03 – Ciências Contábeis	10 – Pedagogia
04 – Comunicação Publicidade e Propaganda	11 – Pedagogia de férias (Capinzal)
05 – Direito	12 – Psicologia
06 – Engenharia de Produção Mecânica	13 – Tecnologia de Empreendimentos
07 – Fisioterapia	14 – Turismo e Administração Hoteleira
	15 – Cursos de Pós-graduação

A preocupação em estratificar a aplicação deste instrumento entre os cursos de graduação tem por finalidade demonstrar as tendências das médias, bem como fazer uma análise comparativa entre eles, demonstrando, de acordo com os objetivos, as similaridades e divergências que predominam quanto aos fatores de qualidade nos diversos cursos, já que o perfil de alguns diverge de outros. Há cursos diurnos como Engenharia de Produção Mecânica, Fisioterapia e Psicologia, nos cursos de modalidade especial com aulas uma vez por mês como é o caso dos cursos de História a Distância, Tecnologia de Empreendimentos e Pedagogia de Férias em Capinzal. Os demais cursos são noturnos, em razão disso, se faz necessário enfatizar separadamente a percepção de cada curso, comparando-os, inclusive, com os alunos de pós-graduação que também apresentam características diferenciadas, com aulas em finais de semanas. Isto possibilita avaliar a qualidade do atendimento nos vários horários em que os cursos são oferecidos.

O quadro a seguir apresenta as respostas sobre o fator tempo certo na percepção dos alunos dos diversos cursos de graduação e pós-graduação, nos quais observam-se pontos de concordância, como também variação em algumas afirmações no que se refere a este fator de qualidade.

Quadro 07

Fator tempo certo segundo a visão dos alunos

1. No que se refere ao fator tempo certo, observa-se que:	Médias das escalas dos alunos por curso														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
Questões															
1.1 A UNOESC sempre dá uma estimativa do tempo que leva para deixar pronto serviços de documentos que precisam ser confeccionados	3,8	4,3	4,0	3,2	4,0	3,9	3,3	4,3	4,0	4,2	4,6	4,0	3,8	3,8	3,8
1.2 O prazo prometido para atender solicitações de documentos pelos usuários é cumprido com pontualidade	3,6	4,0	3,9	3,1	3,7	4,0	3,3	4,5	4,1	4,1	4,7	4,0	3,3	3,5	3,9
1.3 A previsão dos tempos para atender os requerimentos solicitados é adequada a suas necessidades	3,5	3,4	3,6	2,8	2,9	3,3	3,3	4,2	3,7	3,7	4,0	3,6	4,2	3,7	3,7
1.4 Há um esforço dos funcionários em prestar serviços em menor tempo possível	4,0	3,3	3,7	2,9	3,1	3,4	3,8	3,9	2,8	3,3	3,7	3,8	4,0	3,4	3,8
1.5 Há variabilidade de tempos na espera para atendimento em cada setor	3,6	3,8	3,5	3,4	3,3	3,0	3,1	3,7	3,6	3,5	3,6	3,6	3,5	3,1	3,4
1.6 O tempo gasto na solução dos problemas é aceitável	3,3	3,3	3,6	2,9	2,3	3,5	3,4	3,7	3,3	3,5	3,5	3,5	3,7	3,5	3,7
1.7 A organização do trabalho na UNOESC, não faz com que os alunos tenham que entrar em filas duas vezes	2,6	3,1	3,1	2,4	2,2	3,1	2,1	3,3	2,8	2,2	3,0	3,0	3,3	3,1	3,4
1.8 O aluno é atendido pela primeira pessoa alcançada, sem ser transferido uma ou mais vezes para outras pessoas	2,9	3,2	3,0	1,9	2,5	2,4	2,5	4,7	2,9	3,2	3,5	3,0	3,3	3,1	3,0
1.9 O telefone é atendido rapidamente quando toca	3,6	3,7	3,8	3,1	3,3	3,9	3,8	3,7	3,4	3,2	4,7	3,7	3,6	3,4	3,5
1.10 A passagem para outro ramal é feita no tempo desejável	3,7	3,4	3,8	2,9	3,3	3,7	3,1	4,1	4,2	4,1	3,3	3,9	3,7	3,7	3,5
Média do fator por curso	3,17	3,55	3,60	2,86	3,06	3,42	3,17	4,01	3,48	3,50	3,86	3,61	3,64	3,43	3,57

Fonte: Questionários respondidos

Observando-se as médias do quadro sete se constata que o curso de História à Distância apresenta manifestação altamente positiva com média de 4,01 sobre o fator apresentado, isto porque segundo os alunos, a coordenação daquele curso e seu corpo administrativo são atenciosos e dedicados, pois, estando na universidade somente uma vez por mês, necessitam do máximo empenho do pessoal para auxiliá-los a resolver a tempo os problemas que surgem. Em contrapartida no curso de Comunicação Publicidade e Propaganda a média 2,86 pontos no fator aparece com reflexo negativo, manifestado principalmente na questão em que o aluno não é atendido pela primeira pessoa sendo transferido para outras. A falta de organização do trabalho da instituição gastando muito tempo para resolver problemas e atender requerimentos, faz o aluno passar muito tempo em filas até resolver o solicitado. Reclamam ainda, os alunos, não das aulas, mas pelo fato

algumas delas acontecerem nos finais de semana, quando não há plantão. A instituição deve dispor de um plantão para atendimento das necessidades do aluno nesses períodos.

Nas médias situadas entre 3 e 4 pontos, estão os demais cursos de graduação inclusive a pós-graduação, ressaltando-se, entre estes, a menor escala de 3,06 pontos no curso de Direito que como os demais cursos, com exceção de História, reclamam do fato de serem transferido para vários setores enfrentado filas até resolver o que precisam. O resultado da média de 3,17 pontos do Curso de Administração e de Fisioterapia deve ser mencionado, pois, o primeiro é o curso mais antigo e noturno, e o segundo o mais recente e diurno, sendo o ponto negativo, opinado como os demais, o tempo demasiado que se passa em filas para resolver assuntos administrativos. As médias de 3,42 a 3,86 pontos estão distribuídas entre os outros cursos, que também reclamam da morosidade no atendimento, havendo consenso entre os cursos de que a universidade dá uma estimativa do tempo que leva para deixar prontos documentos e solicitações e cumpre os prazos prometidos, mas eles poderiam ser mais ágeis nesse sentido.

Com as mudanças que ocorrem rapidamente sugerem os alunos de pós-graduação que se atualize o acervo da biblioteca, agilizando o atendimento com mais funcionários e métodos que facilitem a procura de livros, além de melhorar o horário de atendimento pela manhã iniciando-se antes de começar as aulas.

Os alunos de graduação concordam com o proposto pelos alunos de pós-graduação e acrescentam como observação ao fator tempo na questão, com menor média apresentada a perda de tempo em filas. Sugerem que o calendário da universidade seja mantido com maior rigor, principalmente, quando se refere a entrega de notas que faz os alunos irem e voltarem várias vezes até receberem os conceitos. Deverá ser feito com tempo suficiente para que possam estudar e se prepararem e fazer o exame. Reclamam que encontram dificuldade para fazer acerto de mensalidades, ou seja 'pagar', correndo de um lado para outro, tendo que entrar várias vezes na fila, perdendo muito tempo, que poderia ser acertado de forma mais ágil. Ponderam que as mensalidades dos alunos de graduação, como acontece com os de pós-graduação, devem ser enviadas à casa de cada acadêmico, para evitar perda de aula em filas. No caso da matrícula, o aluno poderia fazer no dia que termina a aula, sem ter que retornar à universidade novamente, só para isso.

Quanto ao banco, há muitas filas e poucos caixas, nos dias de pagamento de mensalidades, deveria começar o atendimento a partir das 18h e estender-se até 22h. Isso deve se estender também ao xerox. A falta de organização e o horário de atendimento em

desencontro com a disponibilidade do aluno poderiam ser resolvidos se se começasse o atendimento aos alunos a partir das 18,30h para que não passem a metade da aula em setores da instituição.

A seguir, apresenta-se o quadro com o **fator local adequado**, no qual observa-se que em nenhum questionamento a média ficou abaixo de 3. Muitas afirmativas acima de 4, sendo este um ponto positivo para a UNOESC de Joaçaba, que vem investindo em ambiente físico. Veja o quadro 8.

Quadro 08
Fator local adequado segundo a percepção dos alunos

2. Quanto ao , percebe-se que:	Médias das escalas dos alunos por curso														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
2.1 As instalações da UNOESC, para atendimento ao público são adequadas	3,6	4,3	4,0	3,5	3,9	3,8	4,4	4,4	4,2	4,2	3,8	3,9	3,9	4,3	3,8
2.2 As instalações onde se executam os serviços, na percepção dos alunos, são funcionais e causam boa impressão aos usuários externos	3,6	4,0	4,0	3,6	3,7	3,5	3,6	4,3	4,2	3,9	4,3	3,9	3,6	4,1	3,9
2.3 Os alunos, se sentem bem nos setores da universidade, quando buscam serviços pelo ambiente físico, decoração, espaço, iluminação, ventilação que apresentam	3,7	3,4	3,8	3,4	3,5	3,2	4,0	4,1	3,8	3,9	4,1	4,1	4,0	3,8	3,8
2.4 A arrumação de papéis, jornais, cinzeiros, café, mesas e cadeiras estão bem ordenados, causando boa aparência nos diversos setores da UNOESC	4,0	3,3	4,2	3,3	3,3	4,1	3,5	4,0	3,8	4,3	4,1	4,1	3,7	3,6	3,9
2.5 As salas e locais de recepção são limpos	4,5	3,8	4,4	3,8	4,3	4,3	4,8	4,6	4,2	4,5	4,4	4,7	4,3	4,5	4,4
2.6 As áreas comuns são limpas	4,1	3,3	4,1	3,5	3,8	4,1	4,8	4,6	4,1	3,5	4,0	4,6	4,0	4,1	4,3
2.7 Os funcionários parecem satisfeitos e motivados preocupando-se com a melhoria contínua no local de trabalho	3,7	3,1	3,6	3,2	3,2	3,7	3,6	4,4	3,9	3,3	3,6	3,6	3,7	4,1	4,0
Média do fator por curso	3,89	4,20	4,01	3,47	3,67	3,81	4,10	4,34	4,03	3,94	4,04	4,13	3,89	4,07	4,01

Fonte: Questionários respondidos

No que tange ao fator apresentado, fica evidenciada a média positiva com 60% dos os alunos pesquisados com média acima de 4,01 pontos. Destaca-se que a menor média, 3,47 pontos está no Curso de Comunicação Publicidade e Propaganda, prevalecendo, como na questão anterior, o menor contentamento desse curso no fator de qualidade local adequado, sendo que a média mais alta, 4,34 pontos ficou novamente no curso de História a Distância.

Os alunos, na sua grande maioria, colocam que as áreas comuns são limpas, porém há deficiência na limpeza em alguns de banheiros, que frequentemente se encontram sujos. Os cursos de História e Tecnologia de Empreendimentos pela modalidade, solicitam mais salas com menos alunos para melhor aproveitamento dos conteúdos. Tanto os alunos de pós-graduação como os de graduação enfatizam que há poucas salas de estudo na biblioteca, mesas, computadores e livros. A sugestão é também que no anfiteatro, seja pensada seriamente a aquisição de um sistema de ar condicionado, pois quando há eventos no verão o calor é intenso e o ambiente pouco ventilado.

No próximo quadro descreve-se o a opinião dos questionados sobre o fator clareza.

Quadro 09

Fator clareza conforme a visão dos alunos

3. Com referência ao fator clareza, nota-se que:	Médias das escalas dos alunos por cursos														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
Questões															
3.1 As instruções sobre os serviços prestados são explicadas sempre de forma clara para seus usuários	3,3	3,3	3,4	3,2	3,2	3,8	3,4	3,9	3,4	3,9	4,0	3,9	3,6	3,3	4,0
3.2 Os usos de procedimentos utilizados no atendimento são simplificados	3,0	3,6	3,3	2,9	3,2	3,3	3,8	3,8	3,4	4,0	3,9	3,4	3,1	3,3	3,1
3.3 Os alunos estão familiarizados com os procedimentos para solicitar serviços na UNOESC	3,0	3,4	3,2	2,6	2,7	2,9	2,1	3,6	3,4	3,9	3,4	3,4	3,5	3,1	3,6
3.4 Há compreensão dos papéis expedidos em todos os níveis para prestação de serviços da UNOESC	3,3	3,7	3,6	3,0	3,3	3,4	3,5	3,9	3,9	3,7	3,6	3,9	3,8	3,6	3,8
3.5 A emissão de documentos e correspondências é simples e objetiva	3,6	3,9	3,5	3,2	3,7	3,5	3,6	4,4	4,1	4,2	4,3	4,0	4,0	3,9	3,9
3.6 Os funcionários respondem as perguntas dos alunos de forma clara e concisa	3,5	3,3	3,6	2,9	3,3	3,1	3,5	4,1	3,0	3,6	4,2	3,7	4,0	3,6	3,8
Média do fator por curso	3,28	3,53	3,43	2,97	3,23	3,34	3,32	3,95	3,53	3,88	3,90	3,72	3,67	3,47	3,70

Fonte: Questionários respondidos

Analisando as médias, continua aparecendo como mais baixa, com 2,97 pontos a dos alunos de Comunicação Propaganda e Publicidade com manifestação negativa, sendo que a concentração é devido ao aluno deste curso não estar familiarizado com uso de procedimentos no atendimento encontrando dificuldades de entender as perguntas feitas ao pessoal que atua na área administrativa, bem como as instruções sobre os serviços, talvez por este curso ser um dos novos da instituição. Predominando a média mais alta com 3,95

pontos apontada no fator cortesia positivamente pelo curso de História. Os demais cursos ficam com média acima de 3,23 pontos mas nenhum atinge 4 pontos.

O fator precisão/validade pesquisado é apresentado no quadro a seguir.

Quadro 10
Fator precisão/validade segundo os alunos

4. Sobre o fator precisão/validade, percebe-se que:	Médias das escalas dos alunos por curso														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
4.1 Os documentos expedidos, são feitos de forma correta	4,1	4,3	4,0	3,9	3,8	4,3	3,6	4,6	4,3	4,7	4,4	4,1	4,0	4,0	4,4
4.2 Os serviços prestados pela UNOESC, em termos de precisão, estão em conformidade com o esperado pelos usuários	3,4	3,5	3,5	3,4	3,5	4,6	3,9	4,1	4,0	4,1	3,9	4,0	3,9	3,8	4,1
4.3 A UNOESC, sempre mantém o prometido	3,2	3,5	3,5	2,5	2,9	3,6	3,1	3,9	3,6	3,4	3,6	3,5	4,0	3,7	3,4
4.4 O funcionário que executa as tarefas é cuidadoso e preciso no desempenho de sua função	3,7	3,9	3,7	3,1	3,3	3,9	4,2	4,1	3,1	3,4	3,9	3,7	4,1	3,9	3,8
4.5 Os funcionários sabem exatamente pelo que são responsáveis e o que deles é esperado	3,7	3,7	3,7	2,6	3,4	3,9	4,1	4,2	3,0	3,3	3,7	3,5	3,5	3,8	3,8
4.6 Há satisfação nos alunos em relação aos serviços administrativos prestados pela UNOESC	2,9	3,7	3,3	3,0	3,0	3,3	3,5	3,6	3,2	3,4	3,8	3,4	3,8	3,4	3,6
4.7 A UNOESC tem preocupação com o cumprimento do atendimento no que é solicitado, conforme os padrões desejados para aquele serviço	3,3	4,2	3,5	2,9	3,5	3,3	3,9	3,7	3,5	3,8	3,8	3,7	3,7	4,0	3,8
4.8 A quantidade de funcionários que atuam na área administrativa está adequada em relação às necessidades de serviços	3,3	4,0	3,6	3,4	3,5	3,6	3,8	3,8	3,4	4,0	4,2	3,6	3,9	4,2	4,0
Média do fator por curso	3,56	3,85	3,60	3,10	3,36	3,81	3,76	4,00	3,51	3,76	3,91	3,69	3,86	3,85	3,86

Fonte: Questionários respondidos

A tendência nas médias apresentadas nos cursos anteriores é a mesma neste fator, onde os alunos do curso de Comunicação Publicidade e Propaganda manifestam-se com média de pontos 3,10 mais baixa; e o curso de História com média de pontos 4 a mais alta. Porém no geral, observa-se que todos os cursos matem esse fator como médio indicando reflexo positivo, apontado principalmente na questão de expedir documentos feitos de forma correta como ponto forte da instituição.

Entretanto, segundo os alunos, há setores que precisam ser mais atenciosos com os usuários, salientam que alguns descuidos acontecem até mesmo nas avaliações que as vezes são publicadas com erros.

No quadro seguinte destaca-se a média percebida pelos alunos no fator disponibilidade.

Quadro 11
Fator disponibilidade segundo a visão dos alunos

5. Quanto ao fator disponibilidade, percebe-se que:	Médias das escalas dos alunos por curso														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
5.1 Os funcionários ouvem os alunos atenciosamente	3,6	3,6	3,7	2,7	3,0	3,4	3,9	4,3	3,1	3,7	3,6	3,3	3,9	3,7	3,8
5.2 A UNOESC está sempre pronta e a disposição para atender seus usuários quando necessitam de seus serviços	3,6	3,7	3,7	3,0	3,2	3,2	3,6	4,0	3,7	3,9	4,0	3,6	3,7	4,0	3,6
5.3 Os funcionários demonstram interesse em ajudar os indivíduos	3,6	3,1	3,5	3,2	3,1	3,3	3,8	4,0	3,0	3,3	4,1	3,5	3,8	3,6	3,8
5.4 Os funcionários prestam atenção, nunca ignoram as pessoas	3,3	3,8	3,6	3,6	3,2	3,3	4,2	4,0	3,2	3,5	4,0	3,5	3,7	3,5	3,7
5.5 Os serviços são prestados com dinamismo e disposição pelos funcionários	3,3	3,3	3,5	3,3	2,9	3,5	3,7	3,7	2,9	3,3	3,6	3,4	3,5	3,4	3,6
5.6 Os funcionários dedicam empenho, comprometimento real ao trabalho e fazem o serviço completo	3,5	3,6	3,6	3,2	3,1	3,2	3,4	4,0	2,9	3,6	4,1	3,5	3,8	3,5	3,8
5.7 O serviço da UNOESC é exercido de forma a exceder as expectativas dos usuários	3,0	3,4	2,8	2,9	3,0	3,1	3,1	3,9	3,0	3,0	3,9	3,4	3,5	3,4	3,4
5.8 Os usuários encontram facilidade para reclamar dos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba	2,6	2,8	2,8	2,1	2,1	2,5	3,1	3,3	2,7	2,6	3,3	3,1	3,7	3,0	3,4
5.9 O horário de atendimento nos setores é adequado	3,2	3,7	4,0	3,7	2,4	3,5	3,3	2,7	3,4	3,0	4,1	3,2	3,6	3,6	3,5
Média do fator por curso	3,30	3,44	3,47	3,08	2,89	3,22	3,57	3,77	3,10	3,32	3,86	3,39	3,69	3,52	3,62

Fonte: Questionários respondidos

De acordo com o que afirmam os alunos do curso de Direito, no fator disponibilidade, fica caracterizada a média negativa, pois, apresenta média de 2,89 pontos, isto porque definem o horário de atendimento como negativo, encontrando dificuldades de reclamar, quando conseguem, as reclamações quase sempre ficam no esquecimento, o que é ponto pacífico em todos os cursos. Para os alunos de pós-graduação e cursos de finais de semana, é necessário repensar o atendimento aos sábados pela tarde de qualquer serviço, pois não se consegue nada porque todos já foram, sendo que para os alunos o dia é normal. Incluem nisso biblioteca, o xerox e uma secretária. O horário do banco deveria ser mais flexível, pelo menos nos dias de pagamentos. Na verdade deveria haver maior disponibilidade de horários em alguns setores, para o aluno não perder tanta aula, por exemplo no laboratório de informática deveria estar disponível a partir das 18 horas para os

alunos digitarem seus trabalhos. Além disso, a prestação de serviços em diversos setores é lenta e não se percebe o empenho necessário por parte do pessoal que atua na área administrativa para resolução do que se solicitou.

A reclamação do aluno é que a instituição deve dar uma maior atenção a seus clientes potenciais (alunos) somando suas expectativas e necessidades, pois, só assim poderá crescer e concorrer com outras universidades. E permanecer no mercado e arregimentando uma maior demanda de estudantes. Sabe-se que já não é mais possível exigir que o cliente externo que traz o retorno para a instituição, tenha que adaptar-se às mazelas da universidade sem consulta prévia, pela situação deve acontecer o contrário.

Os alunos da graduação solicitam ainda a intervenção da instituição na busca da qualidade nos setores dirigidos por líderes estudantis, que na opinião dos mesmos deveria ser monitorado ou fiscalizado pela administração da universidade. Deve-se cobrar dessa entidade mais seriedade no desempenho de suas funções, caso contrário, infelizmente, acaba causando uma imagem negativa da UNOESC como um todo, prejudicando a qualidade dos serviços. Enfatizam ainda, que mesmo não sendo responsabilidade da universidade, dever-se-ia chamar a atenção desses alunos. Afinal, são representantes dos acadêmicos, por isso devem atuar como clientes da universidade, como parceiros, no sentido de melhoria da qualidade na prestação de serviços. Afinal há uma cobrança de crédito na matrícula que é obrigatório, feita pela universidade e repassada para o órgão, todos os semestres.

O fator rapidez descrito a seguir, apresenta médias negativas e positivas, mas nada de altamente positivo.

Quadro 12
Fator rapidez na percepção dos alunos

6. Quanto ao fator rapidez, nota-se que:	Médias das escalas dos alunos por curso														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
Questões															
6.1 Ao chegar nos setores que prestam serviços, é prontamente atendido	4,5	3,3	3,6	3,1	3,5	3,2	3,4	3,7	2,9	3,1	3,6	3,3	3,7	3,0	3,5
6.2 Há rapidez em respostas a toda e qualquer reclamação	2,9	2,8	3,0	2,7	2,9	3,0	3,8	3,2	2,8	3,0	3,3	3,0	3,3	3,5	3,4
6.3 Quando os funcionários não sabem responder as perguntas solicitadas, conseguem rapidamente as respostas	3,2	3,0	3,1	2,6	2,7	3,1	3,5	3,4	2,7	2,7	3,3	3,0	3,4	3,5	3,4
6.4 O processamento de solicitações é rápido na UNOESC	3,2	3,4	3,3	3,4	3,0	3,9	3,4	3,9	3,2	3,2	3,8	3,4	3,5	3,6	3,6
6.5 Há agilidade e exatidão nas respostas no que é solicitado	3,4	3,4	3,4	2,9	3,3	3,4	3,9	3,8	3,0	3,0	3,5	3,1	3,5	3,6	3,6
6.6 As solicitações feitas por telefone são atendidas rapidamente	3,2	3,0	3,8	3,3	2,8	3,2	3,6	3,9	3,2	3,4	3,8	3,3	3,3	3,3	3,7
6.7 Os recados de telefonemas são retornados prontamente	3,1	2,8	3,5	3,1	3,1	3,1	3,4	3,7	2,9	3,3	3,5	3,1	3,6	3,4	3,6
Média do fator por curso	3,36	3,10	3,39	3,01	3,04	3,27	3,57	3,66	2,96	3,10	3,54	3,17	3,47	3,41	3,54

Fonte: Questionários respondidos

Neste quadro 12, as médias ficam entre 2,96 pontos apurados, no curso de Letras e média 3,66 pontos verificada no curso de História. O ponto negativo caracterizado na maioria dos cursos, é quando se refere a questionamentos feitos aos funcionários, eles não sabem responder e demoram em obter respostas.

De acordo com os alunos de pós-graduação, na maioria das vezes, os funcionários conseguem resolver os problemas, porém há uma demora no atendimento do solicitado. Na opinião dos cursos de graduação modalidade especial falta também mais agilidade na divulgação de notas ou conceitos e de disciplinas já concluídas,.

A reclamação mais apurada, nas observações dos alunos, é a de que há muita burocracia para se fazer solicitações de informações; às vezes, poderiam ser resolvidas com uma conversa, dizem. Nas solicitações por telefone não se obtém respostas, na maioria dos casos, é necessário ligar várias vezes para saber sobre o solicitado, e aguardar muito pelo serviço, um setor passar para outro e no final não se decide nada. Em algumas situações o pessoal que atende não sabe a quem se dirigir para a solução do problema. É preciso também agilidade nas matrículas, para se evitar filas; que haja resposta aos

questionamentos com menos demora, e que os setores que atuam diretamente no atendimento hajam com mais rapidez e atenção. Ressaltam os alunos que as taxas são muito altas se equiparadas com a demora e perda de tempo. Julgam que, mesmo os valores das bolsas de estudo deveriam vir junto com o pagamento das mensalidades. Perde-se muito tempo em filas para pegar o cheque da bolsa na tesouraria, bem como o recolhimento de mensalidades que deveria ser feito em qualquer agência da região, sem precisar enfrentar novamente as filas para pagar no posto do banco situado no *campus*, principalmente no caso dos alunos de fora.

Segundo os alunos, não se deve generalizar, a todos os funcionários, a falta de rapidez. É claro que neste quadro negativo da UNOESC, destacam-se algumas pessoas que estão sempre dispostas a ajudar, procurando solucionar problemas que são, e os que não são de sua competência. Graças a essas pessoas, se consegue muitas vezes, encontrar soluções e respostas para as dúvidas e problemas.

Se comparadas as observações deste fator com o fator tempo certo e disponibilidades, verifica-se certa semelhança quando apresentam que o aluno não gosta de enfrentar filas e perder tempo. Afirmam que é preciso maior dinamismo, disposição, agilidade e rapidez na prestação de serviços, por parte dos que atendem.

O fator cortesia, próximo ponto pesquisado entre os alunos, apresenta pontos negativos na média, porque os alunos sentem-se clientes da universidade, por isso, querem ser atendidos pelas pessoas com atenção, simpatia e conhecimento do assunto; estaria exigindo, assim, a qualidade nos serviços que a universidade presta à comunidade acadêmica.

Pelas médias apresentadas no quadro 13 sobre fator cortesia, demonstra-se que essa ainda não é prática da UNOESC de Joaçaba, para tanto, é preciso treinamento e conscientização no sentido de que cada um faça o atendimento visando a qualidade como fator principal na prestação do serviço.

A repercussão de médias negativas aparece no quadro a seguir, quando os alunos queixam-se de não receber, ao menos, o cumprimento do pessoal que lhes atende na prestação de serviços administrativos. Não são receptivos, não procuram cativar o aluno que volta ao setor com visível impaciência. Os usuários dos serviços dizem que ficam preocupados, quando, muitas vezes, além de enfrentar filas, ainda enfrentam falta de disponibilidade e cortesia por parte daqueles que lhes prestam o atendimento. Verifique a situação.

Quadro 13
Fator cortesia de acordo com os alunos

7. O fator cortesia é percebido quando: Questões	Médias das escalas dos alunos por curso														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
7.1 O aluno é tratado de forma prestativa quando entra nos setores que prestam serviços	3,8	3,0	3,9	3,3	3,5	3,2	3,4	4,2	2,9	3,3	4,1	3,7	3,6	3,6	3,7
7.2 O funcionário trata os usuários dos serviços da UNOESC, de forma entusiasmada e sincera, demonstrando amizade e receptividade	3,6	2,5	3,4	3,3	3,1	3,1	4,1	4,0	2,8	3,5	3,8	3,4	4,1	3,6	3,5
7.3 Se recebe o cumprimento das pessoas	3,2	2,8	3,5	3,0	3,0	2,9	2,6	4,3	3,0	2,8	3,8	3,2	3,8	3,0	3,4
7.4 O funcionário procura saber como tem passado	2,6	2,6	2,5	3,2	2,2	2,5	2,7	3,5	1,9	2,7	3,5	2,5	3,0	2,8	3,0
7.5 O funcionário, fala de maneira afável, fazendo comentários amigáveis	3,1	2,2	2,7	3,0	2,6	2,5	2,0	3,8	2,5	2,0	3,7	2,9	3,4	3,1	3,4
7.6 O funcionário, dá atenção as pessoas, não atuando com impaciência como se quisesse apenas acabar a transação o mais rápido possível	3,2	3,0	3,1	3,6	3,4	3,2	3,1	3,8	2,8	2,9	3,8	3,0	3,4	3,3	3,7
7.7 Agradece com voz animada aos usuários dos serviços convidando-o a voltar quando precisar	3,3	2,6	2,7	2,8	2,5	2,8	3,0	3,9	2,6	2,4	3,7	3,4	3,2	3,4	3,3
7.8 A UNOESC através de seu pessoal é prestativa no atendimento do telefone	3,3	3,1	3,5	3,1	3,3	3,5	4,0	3,9	3,4	3,5	3,6	3,4	3,6	3,3	3,7
7.9 A linha de frente é simpática e age com sociabilidade, no relacionamento interpessoal com os alunos que atende	3,5	3,3	3,5	3,5	3,3	3,6	3,7	4,0	3,3	3,4	3,8	3,6	3,5	3,3	3,8
7.10 Na UNOESC há conveniência para os usuários, como restaurantes, telefones públicos, salas de estudos, acesso a internet, xerox etc	4,0	4,1	4,2	4,0	3,8	4,3	4,2	4,4	4,4	3,8	4,0	3,9	4,0	4,3	3,7
Média do fator por curso	3,36	2,92	3,30	3,28	3,07	3,16	3,28	4,04	2,96	3,03	3,78	3,30	3,56	3,37	3,52

Fonte: Questionários respondidos

Neste fator apresentam-se médias abaixo de 3 pontos, como é o caso dos cursos de Letras com 2,92 pontos e Comércio Exterior com 2,97 pontos com baixa ênfase nos mesmos questionamentos, ou seja, a falta de interesse em saber como o aluno tem passado, sem fazer comentários amigáveis e, nem mesmo, agradecendo e convidando-o para voltar. O curso de História, talvez pela modalidade e empenho da coordenação e equipe, conforme os próprios alunos, apresenta média altamente positiva no fator cortesia, apresentando médias altas na maioria das afirmações. Para os alunos, alguns setores são ótimos, mas outros teriam que melhorar muito, sobretudo a linha de frente quanto ao atendimento e cortesia. É preciso que tenham mais simpatia, mais sorrisos, usem tratamento

personalizado, não deixem transparecer a impressão de que as pessoas que estão atuando no atendimento querem que o aluno se retire rapidamente de seu setor.

É ponto altamente positivo para maioria dos alunos de todos os cursos as conveniências oferecidas pela UNOESC de Joaçaba, principalmente os restaurantes, telefones públicos e o acesso a internet, mesmo precisando de alguma melhora é um ponto forte da instituição. Há que se abrir um parêntese aos locais banco e setor de reprodução de material, onde deveria ser cobrada maior organização, evitando filas e perda de aulas. Sugere-se a criação de mais pontos de xerox, o que espalharia o pessoal e agilizaria o atendimento. Neste sentido, embora o serviço bancário e de fotocópias seja terceirizado, observam os alunos que é de péssima qualidade. Isso interfere diretamente na qualidade da instituição, pois, tanto alunos de pós-graduação como de graduação, são prejudicados nas aulas por causa destes setores. Por isso asseveram que a UNOESC de Joaçaba, atende parcialmente às necessidades de seus usuários (clientes), pois, os serviços terceirizados deveriam ser mais ágeis e eficientes, como estão, acabam prejudicando a imagem da própria instituição;

Foram questionados também os alunos de pós-graduação e de graduação sobre o fator conhecimento do serviço do pessoal que atua na área administrativa. O resultado apresentado apresenta média positiva, não apresentando pontos abaixo de 3,1 nos questionamentos, ao contrário, eleva-se, muitas vezes, acima de 4 pontos o que é altamente positivo.

Os alunos ressaltam, nesse sentido, que os funcionários conhecem o serviço, mas, às vezes, necessitam de pareceres de outras pessoas, o que prejudica o seu trabalho. Em certas ocasiões, as perguntas feitas não são respondidas corretamente, diferem respostas de um setor para o outro, o que se percebe é a falta de comunicação e uma certa desatenção dos setores diretamente ligados à qualidade da prestação de serviços.

No quadro 14, observam-se estas afirmações, resultado do fator conhecimento do serviço.

Quadro 14

Fator conhecimento do serviço conforme os alunos

8. No fator conhecimento do serviço percebe-se que:	Médias das escalas dos alunos por curso														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
Questões															
8.1 Os funcionários da UNOESC demonstram conhecimento sobre o serviço que prestam, sabem como executar as tarefas	3,9	4,0	4,0	3,9	3,5	3,6	4,3	3,8	3,7	3,8	4,2	3,7	3,9	4,0	4,1
8.2 As perguntas feitas pelo usuário do serviço são respondidas	3,6	3,9	3,5	3,1	3,1	3,3	3,6	4,1	3,1	3,5	3,8	3,8	3,9	3,7	3,6
8.3 O conhecimento dos funcionários sobre as pessoas, departamentos, setores, funções e serviços oferecidos	3,9	4,1	3,8	3,8	3,1	3,5	3,2	4,2	3,6	3,5	4,2	3,6	3,9	3,9	3,8
8.4 Os funcionários demonstram ter conhecimento necessário para resolver os problemas que surgem de forma adequada	3,5	4,1	3,7	3,3	3,2	3,6	3,2	3,9	3,2	3,6	3,8	3,3	3,7	3,7	3,8
Média do fator por curso	3,73	4,03	3,75	3,53	3,23	3,50	3,58	4,00	3,40	3,60	4,00	3,60	3,85	3,83	3,83

Fonte: Questionários respondidos

No que tange ao fator conhecimento do serviço, o resultado é percebido como ponto forte da instituição, com 20% dos cursos apontando média positiva, e restante com média acima de 3,23 pontos. Para os alunos, alguns funcionários demonstram empenho e se esforçam em solucionar os problemas, mas, às vezes, não têm conhecimento suficiente sobre o assunto ou não têm autonomia em pequenas coisas. Em consequência disso o aluno tem que andar demais até resolver o que solicitou.

Se fizesse um paralelo das reclamações dos alunos deste item com os fatores anteriores, clareza, disponibilidade, cortesia e rapidez, verifica-se que o que está faltando é treinamento e instruções para o pessoal atuar com mais atenção. O cliente gosta de ter seus problemas resolvidos rapidamente, e gosta também de simpatia e cortesia e informações corretas. Para isso é preciso superar-lhes as expectativas, para que a qualidade aconteça elevando o nome e a imagem da UNOESC de Joaçaba.

O fator custo adequado é o que causou mais polêmica entre os alunos, pois, para eles a qualidade tem um preço, mas deve acontecer de fato, o que não é fato na UNOESC de Joaçaba, isto é o que ficou demonstrado no próximo quadro.

Quadro 15

Fator custo adequado segundo os alunos

9. Com referência ao fator custo adequado, nota-se que:	Médias das escalas dos alunos por curso														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
9.1 O atendimento nas solicitações de serviços requerido extra-ensino, está de acordo com as taxas cobradas	2,5	3,1	2,5	2,7	2,7	2,7	2,7	3,3	2,9	2,7	3,6	2,9	3,9	3,1	3,0
9.2 Os serviços de ensino, oferecidos estão de acordo com o preço cobrado	2,1	2,9	2,3	2,3	2,7	2,6	2,3	3,2	2,7	3,0	3,5	3,0	2,9	3,1	3,1
9.3 Os custos dos serviços são colocados antecipadamente	3,1	3,4	3,4	2,0	3,2	2,9	4,1	3,4	3,7	4,2	4,5	3,7	3,7	3,4	3,4
9.4 Os recolhimentos de taxas de serviços são realizados de forma ágil	3,4	3,5	4,1	3,4	3,1	3,8	4,1	4,1	3,4	4,2	4,1	3,5	3,6	4,0	3,5
9.5 Os benefícios extras, que a UNOESC oferece aos alunos são fatores que contribuem na qualidade dos serviços que oferece	3,2	3,5	3,2	3,7	2,4	3,2	3,2	3,8	3,2	3,5	4,1	3,5	3,5	3,1	3,2
Média do fator por curso	2,86	3,28	3,10	2,82	2,82	3,04	3,28	3,56	3,18	3,52	3,96	3,32	3,52	3,34	3,24

Fonte: Questionários respondidos

Analisando o quadro 15, verifica-se que 20% dos cursos, apresentam média negativa no fator custo adequado. Nos cursos de Comunicação Publicidade e Propagando e Direito a média foi de 2,82 pontos e no Curso de Administração média 2,86 pontos. A média mais alta é positiva em todos os pontos para o curso de Pedagogia em Capinzal com 3,96 pontos.

A média é a mais baixa para todos os cursos, a afirmativa é de que os serviços de ensino não estão de acordo com o cobrado, pelo valor que se paga não tem retorno suficiente, principalmente na parte pedagógica, que, muitas vezes, apresenta precariedade na organização das aulas e conteúdos oferecidos. Enfatizam, ainda, os alunos que ministrar aulas na UNOESC não deve ser apenas um status, mas uma profissão de muito valor, por isso, solicitam os mesmos que se faça um estudo sobre fatores de qualidade no ensino da instituição.

Reclamam ainda que algumas taxas excedem ao valor adequado, como é o caso de prova fora do prazo que fica em 8 a 10% do valor da mensalidade dependendo do curso.

O aluno de pós-graduação sente falta de uma prestação de contas hábil para demonstrar a prestação de valores por eles pago.

No quadro seguinte os alunos colocam sua percepção sobre o fator eficácia/segurança.

Quadro 16
Fator eficácia/segurança sob a ótica dos alunos

10. Sobre o fator eficácia/segurança, colocar que:	Médias das escalas dos alunos por curso														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
Questões															
10.1 A UNOESC, cumpre o que é prometido, nos serviços que presta	3,3	4,0	3,6	3,3	3,4	3,7	3,5	4,1	3,6	3,8	4,0	3,7	3,7	4,0	3,6
10.2 A UNOESC presta corretamente informações para as pessoas que contatam com a instituição	3,8	4,0	3,5	4,1	3,4	4,1	3,8	4,3	3,6	3,9	4,0	3,7	3,8	3,5	3,5
10.3 As pessoas que atendem demonstram segurança no explicar informações sobre o serviço que vão prestar	3,5	3,7	3,8	3,9	3,5	3,8	3,8	4,2	3,4	3,0	3,9	3,5	3,5	3,9	3,6
10.4 As pessoas que o atendem na linha de frente o fazem com presteza e eficácia	3,5	3,8	3,7	3,7	3,4	4,10	3,8	4,0	3,1	3,3	3,6	3,4	3,8	3,5	3,8
10.5 O atendimento da UNOESC é considerado de qualidade, quanto aos serviços que presta	3,2	3,9	3,6	3,4	3,2	3,5	3,4	4,0	2,9	3,2	4,1	3,1	3,9	3,8	3,6
10.6 Existe manual de procedimentos com instruções claras para atendimento ao solicitado pelos usuários	2,8	3,6	3,2	2,6	2,8	3,6	2,8	3,3	2,0	3,1	3,6	3,5	3,2	3,4	2,9
Média do fator por curso	3,35	3,83	3,57	3,50	3,28	3,80	3,52	3,98	3,10	3,38	3,87	3,48	3,65	3,68	3,50

Fonte: Questionários respondidos

Neste fator, a média inferior é apresentada pelo curso de Letras, com média 3,10 pontos, considerando que a falta de instruções claras no que é solicitado afeta o atendimento. Ao contrário, o curso de História fecha com média de 3,98 pontos que, neste curso, conforme quadro 83.33% das afirmações, é positiva. É ponto comum entre todos os cursos com menor média, a falta de um manual de procedimentos com claras instruções para o atendimento dos usuários, o que facilitaria o serviço, até mesmo, para o pessoal que atende. Os alunos sugerem que a UNOESC de Joaçaba deveria criar um manual completo com todos os serviços que presta aos seus usuários, informando o setor e a pessoa para prestação de tal serviço, porque, no momento, é uma dificuldade saber a quem se dirigir para solicitar serviços.

Foi questionado o aluno ainda, sobre o fator habilidade que está diretamente ligado ao fator rapidez já questionado. As respostas encontram-se descritas, conforme quadro a seguir.

Quadro 17

Fator habilidade no entender dos alunos

11. No fator habilidade, observa-se que: Questões	Médias das escalas dos alunos por curso														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
11.1 O funcionário da UNOESC, escuta, faz perguntas para conseguir todas as informações e resolver queixas que o usuário possa Ter	3,0	3,3	3,2	3,2	3,1	3,3	3,0	3,8	3,1	2,8	3,5	2,9	3,5	3,6	3,5
11.2 O usuário encontra facilidade para reclamar dos serviços da UNOESC	2,2	2,9	3,0	2,7	2,4	2,4	4,0	3,7	3,0	3,0	3,3	2,7	3,1	3,7	3,0
11.3 Há habilidade em vencer problemas e fazê-los parar, antes do aluno ficar irritado	3,0	3,1	3,2	2,8	2,6	2,8	3,5	3,6	2,8	3,4	3,2	2,6	3,3	3,5	3,2
11.4 O reparo de serviços errados é concluído corretamente na primeira vez em que acontece a reclamação	2,9	3,3	3,3	3,4	2,7	3,1	3,6	3,2	2,8	3,7	3,6	2,6	3,0	3,4	3,3
11.5 O funcionário da UNOESC, tem boa vontade em lidar com problemas dos usuários dos serviços	3,1	3,1	3,4	3,2	2,9	3,5	3,6	3,6	2,9	3,6	4,0	3,2	3,6	3,6	3,5
11.6 Oferece soluções, quando o aluno não sabe o que fazer	3,2	3,3	3,6	3,7	3,3	3,4	3,5	3,8	2,5	3,2	3,8	3,3	3,6	4,0	3,6
11.7 A UNOESC, é prestativa quanto ao atendimento nas solicitações de serviços a seus usuários	3,8	3,9	3,8	3,5	3,3	3,5	3,2	3,9	3,2	3,8	3,8	3,4	3,6	3,9	3,7
11.8 Quando a linha de frente não consegue prestar uma informação busca apoio imediatamente em outros setores, para informar corretamente ao usuário do serviço	3,5	3,9	3,6	3,2	3,0	3,8	3,5	4,0	3,1	3,5	3,7	3,7	3,6	3,6	3,7
11.9 As expectativas dos alunos são frequentemente superadas pelo fornecimento de pequenos extras não solicitados	2,8	2,3	3,2	2,7	2,9	2,9	2,7	3,6	2,8	2,8	3,2	3,1	2,9	3,2	3,3
11.10 Há habilidades no atendimento das necessidades dos usuários dos serviços nas diversas situações que se apresentam	3,2	3,4	3,4	3,3	3,1	3,5	3,4	3,2	3,1	3,3	3,6	3,3	3,5	3,6	3,4
11.11 Tem habilidade na expedição de pedidos especiais dos alunos	3,0	3,6	3,5	3,5	2,8	3,2	3,3	3,2	3,1	3,5	3,5	3,2	3,4	3,4	3,5
Média do fator por curso	3,06	3,28	3,38	3,20	2,92	3,22	3,39	3,60	2,95	3,33	3,56	3,09	3,37	3,59	3,52

Fonte: Questionários respondidos

Pela análise do quadro 17, fica evidenciado, que as médias inferiores estão nos cursos de Direto com 2,92 pontos e de Letras com 2,95 pontos. Isso porque o pessoal não está suficientemente preparado e seguro para prestar o serviço. Em nenhum curso a média final do fator excede 3,60 pontos, demonstrada no curso de História, seguida da média 3,59 pontos do curso de Turismo e Administração Hoteleira. As médias são negativas na maioria dos cursos nos itens de dificuldade para reclamar, na resolução e reparo de erros,

bem como na falta de habilidade do pessoal que atende em superar as expectativas dos alunos. Verifica-se a menor média no item de reclamações com 2,2 pontos para o curso de Administração, mas o fator habilidade repercute com manifestação negativa em diversos cursos nas afirmações propostas, aparecendo somente três vezes a média de 4 pontos no curso de Fisioterapia que tem facilidade em reclamar. Talvez por ter apenas uma turma e pelo horário das aulas, no curso de Pedagogia de Capinzal revela boa vontade do pessoal em lidar com problemas e no curso de Turismo e Administração Hoteleira, que recebe alternativas para resolver problemas.

Os alunos acreditam que, às vezes, o pessoal atende bem, mas a burocracia de papéis em demasia exigidos para se obter uma informação ou resposta, leva o aluno para frente e para trás, buscando e levando papéis. Outra reclamação é que o pessoal até busca orientações, mas o onde vai buscar a pessoa indicada dificilmente encontra-se no lugar desejado. Enfim, o excesso de burocracia emperra qualquer tipo de serviço, na verdade, os serviços perdem a qualidade pelo excesso de burocracia.

Outro fator explorado é a confiabilidade da instituição. O resultado apresenta médias positivas em todos os cursos, principalmente quanto à imagem da UNOESC de Joaçaba. E nesse caso a imagem é positiva, perante a comunidade externa, com 66,67%. Das opiniões. Cabe à instituição manter e melhorar esse percentual.

Das seis afirmativas com média negativa, cinco são do curso de Direito e uma do curso de Comunicação Publicidade e Propaganda, que sente que a falta de confiabilidade em alguns serviços, está prejudicando a qualidade da instituição, embora haja cursos, que nesse mesmo contexto, têm pensamento contrário.

Esta perspectiva pode ser visualizada no quadro a seguir.

Quadro 18
Fator confiabilidade na visão dos alunos

12. Sobre o fator confiabilidade, percebe-se que:	Médias das escalas dos alunos por curso														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
12.1 Os funcionários oferecem ajuda para responder a dúvidas que o aluno possa Ter	3,4	3,6	3,7	3,3	3,0	3,2	3,4	3,8	3,2	3,2	3,9	3,5	4,0	3,7	3,7
12.2 Os funcionários inspiram confiança no que fazem	3,6	3,9	3,9	3,5	3,1	3,0	3,9	4,0	3,1	4,0	3,9	3,5	3,7	3,9	3,9
12.3 Pelas ações daqueles que trabalham na UNOESC, todos se sentem responsáveis em conjunto pelo melhoramento contínuo dos serviços prestados a seus usuários	3,5	4,3	3,4	3,4	2,8	3,4	4,0	3,9	3,2	3,8	3,6	3,7	3,6	3,7	3,7
12.4 Os funcionários são capazes de prestar informações sempre corretas	3,4	3,4	3,3	3,6	2,9	3,5	3,5	3,7	3,1	3,4	3,6	3,8	3,5	3,7	3,6
12.5 A linha de frente mostra-se competente nas situações propostas	3,1	3,9	3,7	3,3	2,5	3,4	3,7	4,0	3,4	3,3	3,8	3,7	3,6	4,0	3,8
12.6 Pensando no serviço que vem recebendo da instituição, voltaria aos setores que os praticam, novamente	3,6	4,0	3,9	3,6	2,9	3,7	3,7	3,9	3,2	3,9	3,8	3,3	3,8	3,7	3,9
12.7 Os usuários receptores dos serviços estão satisfeitos com a UNOESC	2,8	3,7	3,4	2,6	2,6	3,4	3,9	3,9	3,2	3,6	3,5	4,0	3,5	3,5	3,6
12.8 Pela maneira como a UNOESC atende os usuários de seus serviços, recomendaria a outras pessoas	3,2	3,6	3,9	3,5	3,1	3,6	3,6	4,1	3,5	3,6	4,0	4,0	3,8	3,8	3,9
12.9 A UNOESC destaca-se com uma imagem positiva perante sua comunidade externa	3,6	4,3	4,2	4,2	3,2	3,9	4,0	4,3	3,6	3,8	4,2	4,0	4,0	4,1	4,1
Média do fator por curso	3,36	3,86	3,71	3,44	3,26	3,46	3,74	3,99	3,28	3,62	3,81	3,72	3,72	3,79	3,80

Fonte: Questionários respondidos

Consta-se, no quadro 18, que os alunos de História manifestam 3,99 pontos média positiva no fator confiabilidade, seguidos do curso de pós-graduação com 3,80 pontos, sendo a média mais baixa é do curso de Direito.

Observa-se, segundo os alunos, que há certa centralização de poder e o pessoal de menor escalão, fica perdido quando há problemas para serem resolvidos. Não lhes o poder de decisão, mesmo assim, os alunos acreditam que isso pode ser resolvido, e recomendam os serviços da universidade para outras pessoas.

A comunicação é o próximo fator a ser explorado, conforme quadro a seguir.

Quadro 19

Fator comunicação na percepção dos alunos

13. Sobre o fator comunicação, nota-se que:	Médias das escalas dos alunos por curso														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
13.1 A UNOESC, através de seus funcionários, mantém comunicação positiva com colaboradores em base diária, cumprimentando-os de forma generosa e sincera	3,2	3,7	3,6	3,5	3,0	3,5	3,4	3,8	3,1	3,8	3,6	3,6	3,6	3,4	3,7
13.2 A instituição ouve seus alunos, através de canais específicos de comunicação e transforma seus desejos em ações concretas	2,7	3,2	3,0	2,8	2,3	2,9	3,1	3,6	2,8	3,2	3,4	3,4	3,6	3,3	3,4
13.3 A UNOESC sabe realmente quem são os usuários de seus serviços e o que eles esperam dela	3,2	3,7	3,2	3,1	3,3	3,2	3,3	3,6	3,0	3,5	3,6	3,2	3,5	3,7	3,5
13.4 A comunicação com departamentos e setores ocorre de forma intensa e aberta	3,3	3,5	3,6	3,1	3,1	2,8	3,4	3,4	3,2	3,3	3,6	3,2	3,3	3,8	3,3
13.5 Há comunicação de padrões sobre os serviços que a UNOESC presta	3,1	3,4	3,4	3,8	3,0	3,0	3,6	3,9	3,4	3,7	3,8	3,6	3,3	3,5	3,5
13.6 Os alunos estão informados sobre os planos da instituição	2,8	3,0	2,8	2,8	2,5	2,5	3,5	3,5	2,8	3,2	3,3	3,3	3,4	3,1	3,1
13.7 Toda a comunicação da instituição aos usuários é feita numa base completamente sincera e franca, sem omissões ou distorções	2,9	3,1	2,8	2,7	2,8	2,8	3,2	3,6	3,6	3,9	3,4	3,2	3,5	3,6	3,1
13.8 O material de divulgação é visualmente agradável e com bom conteúdo	3,6	4,5	3,4	4,0	3,6	3,8	3,8	4,2	3,7	4,1	4,0	4,0	3,4	3,5	3,7
Média do fator por Curso	3,10	3,51	3,23	3,23	2,95	3,06	3,41	3,70	3,20	3,59	3,59	3,44	3,45	3,49	3,45

Fonte: Questionários respondidos

Na opinião do curso de Direito, a comunicação da UNOESC de Joaçaba aparece com média negativa, ou seja, 2,95 pontos, ao contrário o curso de História manifesta média positiva sobre o fator, principalmente na afirmação quanto ao material de divulgação, pois, segundo os mesmos, vieram de tão longe, e foi por intermédio desse material bem elaborado que conseguiram informações sobre um curso que possibilita trabalhar e estudar ao mesmo tempo, pelo horário que é oferecido. Aliás a média na qualidade do material de divulgação é altamente positiva em 40% dos pesquisados, mas segundo eles precisam ser repassados para mais lugares.

Os alunos criticam a UNOESC de Joaçaba por envolver-se pouco com a publicidade e divulgação dos cursos oferecidos. Gostariam de ter mais informações sobre eles. A falha começa a falta de informações que os funcionários tem sobre qualquer curso principalmente de pós-graduação, A comunicação no sentido de dar mais informações, às

vezes, é falha e acaba desestimulando o interessado. É também falha a divulgação dos cursos e eventos oferecidos pelos demais setores como IESER e outros.

A UNOESC precisa divulgar e mostrar aos novos alunos, principalmente, aos que vem a universidade somente uma vez por mês, todos os serviços a disposição. Sugestão levantada anteriormente no fator eficácia, é da criação de um manual dando informações sobre o assunto.

O aluno, como usuário externo, percebe que ainda precisa melhorar a comunicação interna entre vários setores, que parecem divididos, como se fosse cada um, uma universidade diferente, com culturas diferentes, funcionado no mesmo local, principalmente no bloco de entrada onde funcionam os departamentos (hoje centros), biblioteca e secretarias administrativas.

Poderiam comunicar aos alunos sobre o aumento da mensalidade, ou outras taxas cobradas. Muitas vezes, o percentual acrescido, não é acompanhado de qualquer informação ou explicação. Os convênios que fazem não são divulgados a contento.

Os alunos deveriam ser informados com maior frequência sobre seus direitos e deveres em relação a instituição, bem como sobre seus planos para o futuro.

É necessário divulgar mais as ações e benefícios da UNOESC de Joaçaba para com a comunidade em geral, afim proporcionar entre os mesmos uma imagem positiva da instituição que contribui para o crescimento da região.

A integridade, próximo fator a ser apresentado, aparece com média positiva, apresentando, em vários cursos itens, altamente positivos e somente em três itens nota com média negativa, sendo duas no mesmo item, ou seja, o atendimento na instituição não acontece no mesmo nível nos diferentes setores da universidade. Outra, na atmosfera do ambiente de trabalho, inclusive, salientam os alunos, que há setores que atendem muito bem e outros que atendem muito mal, geralmente o aluno é bem atendido no curso a que pertence, mas necessitando de outros setores fica a desejar.

Observa-se a situação apresentada na situação anterior no quadro a seguir.

Quadro 20

Fator integridade de acordo com os alunos

14. No fator integridade, observe que:	Médias das escalas dos alunos por curso														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
14.1 A UNOESC dirige a instituição, oferecendo serviços de maneira ética	3,3	3,6	3,7	4,1	3,2	3,6	3,2	4,0	3,5	3,8	4,3	3,3	3,4	4,1	3,7
14.2 A instituição é honesta em todas as suas relações	3,1	3,7	3,6	3,3	3,1	3,5	3,4	4,0	3,6	3,8	4,3	3,5	3,5	3,8	3,5
14.3 Na universidade há o constante respeito pelas pessoas	3,6	4,1	3,9	3,6	3,6	3,4	3,6	4,0	3,2	3,7	4,3	4,0	3,8	4,0	3,8
14.4 A atmosfera do ambiente de trabalho na UNOESC, encoraja o respeito mútuo entre alunos, professores e funcionários da instituição	3,5	4,0	4,0	3,3	3,3	2,6	3,8	4,1	3,4	3,8	4,2	3,8	3,9	4,0	3,9
14.5 O atendimento na UNOESC, acontece no mesmo nível em diferentes setores	2,9	3,7	3,4	2,8	3,2	3,1	3,8	3,5	3,0	2,8	3,4	3,4	3,5	3,4	3,5
14.6 Existe um comportamento adequado dos funcionários no local de trabalho	3,3	4,2	3,8	3,9	3,9	3,0	3,9	4,2	3,5	3,9	3,9	3,6	4,0	3,9	3,9
Média do fator por Curso	3,28	3,88	3,73	3,50	3,38	3,20	3,62	3,97	3,37	3,63	4,07	3,60	3,68	3,87	3,72

Fonte: Questionários respondidos

Pelo resultado apresentado no quadro 20, verifica-se que a menor nota está no curso de Engenharia de Produção Mecânica, com média de 3,20 pontos, seguido do curso de Administração com 3,28 pontos. A média mais positiva é a do curso de Pedagogia de Capinzal com 4,07 pontos, seguido do curso de História com 3,97 pontos, coincidentemente os dois cursos com maior média são de modalidade especiais.

De acordo com os alunos, não é prática do pessoal que atua na prestação de serviços da UNOESC de Joaçaba, o uso de comportamentos por igual nos diversos setores da universidade, pois, segundo os mesmos alunos, cada setor atende de uma maneira as necessidades do usuário, o que, por vezes, vem a prejudicar o serviço apresentando em alguns setores, a simpatia e interesse na resolução do solicitado, enquanto em outros, o tratamento é totalmente diferente. Na verdade, há uma diversidade no atendimento, uns excedem em qualidade outros deixam a desejar.

Outra queixa apresentada pelos alunos refere-se ao valor das mensalidades que se fica sabendo dos aumentos por terceiros. O mesmo acontece com as taxas, aumentam-se sem se discutir com os alunos, como tem acontecido com a cobrança de seguro sem autorização prévia,.

O fator empatia é ilustrado no quadro a seguir.

Quadro 21

Fator empatia na visão dos alunos

15. Com referência ao fator empatia, percebe-se que:	Médias das escalas dos alunos por curso														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
15.1 Os alunos são tratados como parceiros	3,0	3,5	3,4	2,9	2,8	2,7	3,7	4,0	2,8	3,2	3,7	3,1	3,5	3,5	3,4
15.2 O funcionário escuta as pessoas sem interrompê-las, para depois dar o ponto de vista sobre o assunto	3,4	3,9	3,7	3,4	3,3	3,2	3,3	3,9	3,4	3,5	3,8	3,4	3,6	4,0	3,8
15.3 O pessoal que presta os serviços dispensa cuidado e atenção, colocando-se a disposição de seu usuário	3,4	3,0	3,4	3,4	3,2	3,2	4,3	4,0	3,4	4,1	3,4	3,3	4,0	3,8	3,8
15.4 Há compreensão das necessidades específicas de cada um	3,2	3,3	3,5	3,2	3,3	2,9	3,4	3,7	3,1	3,5	3,5	3,6	3,7	3,8	3,6
15.5 O funcionário acrescenta um toque pessoal aos sistemas e procedimentos no trato padronizado a todos com atenção e interesse individualizado	3,4	3,2	3,4	3,1	3,4	3,1	3,5	3,9	3,0	3,4	3,5	2,9	3,8	3,6	3,6
Média do fator por curso	3,28	3,38	3,48	3,20	3,20	3,02	3,64	3,90	3,14	3,54	3,58	3,26	3,72	3,74	3,64

Fonte: Questionários respondidos

Novamente o curso de História aparece com a melhor média, 3,90 pontos. Dos cinco itens, dois tem 4 pontos; dois, 3,90 pontos, e um, 3,70 pontos. Para o curso, o fator é positivo. Ao contrário dos alunos deste curso, aparece o de Engenharia de Produção Mecânica, com média 3,02., ou seja, não considera que a instituição os trata como parceiros. Esta é a opinião de alunos de vários cursos, ou seja, todos apresentam médias negativas nesse item.

A falta de compreensão das necessidades de cada um é também considerada como média negativa pelo mesmo curso. Os alunos do curso de Psicologia conferem médias negativas, mas acrescentam um toque pessoal por parte dos atendentes, na área administrativa, demonstrando interesse e atenção individualizada, sentem necessidade desse diferencial.

Os alunos consideram importante o tratamento por igual a todos os usuários, tanto nas decisões como na explicação de informações. Nesse ponto observam que alguns funcionários têm a preocupação em resolver os problemas e demonstram interesse buscando informações para ajudar a comunidade acadêmica.

Sobre o fator profissionalismo pesquisado entre os alunos de graduação e pós-graduação, obteve-se o seguinte resultado.

Quadro 22
Fator profissionalismo segundo os alunos

16. Quanto ao fator profissionalismo, percebe-se que:	Médias das escalas dos alunos por curso														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
Questões															
16.1 O funcionário é capaz de debater sem confrontar-se com o aluno	3,6	4,0	3,6	3,5	3,4	3,2	3,8	3,9	3,3	3,7	4,2	3,5	3,6	4,0	3,7
16.2 Apresenta respeito com os outros, através da maneira que trabalha junto com os colegas	3,8	4,1	3,9	4,0	3,7	3,2	3,3	4,1	3,8	3,8	4,3	3,9	3,8	3,7	4,0
16.3 O funcionário olha de frente para todos que necessitam de seus serviços	3,6	3,8	3,5	3,3	3,4	3,3	3,4	3,8	3,4	3,3	4,3	3,7	3,4	3,9	3,8
16.4 Os funcionários agem com profissionalismo	3,7	3,9	4,0	3,7	3,4	3,3	3,8	4,1	3,2	3,5	4,3	3,8	3,9	3,9	4,0
16.5 Dedicar empenho ao trabalho e faz o serviço completo	3,7	3,7	3,8	3,7	3,3	3,1	4,0	4,1	3,4	3,8	4,0	3,7	3,8	4,0	3,8
Média do fator por curso	3,68	3,90	3,76	3,64	3,44	3,22	3,66	3,98	3,42	3,62	4,22	3,72	3,70	3,90	3,86

Fonte: Questionários respondidos

O quadro sobre o fator profissionalismo, apresenta média positiva no curso de Pedagogia de Capinzal, apresentando a média mais alta até o momento, ou seja 4,22 pontos. É altamente positivo esse fator em todas as afirmações daquele curso, seguido do curso de História, com 3,98 pontos. A menor média é 3,22 pontos, na opinião dos alunos de Direito, embora seja ser média positiva. Curiosamente este fator é o único que não demonstra manifestação negativa pelos alunos em nenhum item, ao contrário, conta com várias médias positivas.

Na opinião dos alunos, o pessoal que atua na área administrativa de prestação de serviços age de forma profissional, porém, o que lhe falta é treinamento e capacitação para algumas atitudes no trabalho que acabam prejudicando a qualidade do serviço como um todo.

A flexibilidade também é fator que contribui significativamente na qualidade da instituição. Este assunto está contemplado, no quadro 23, a seguir.

Quadro 23

Fator flexibilidade na percepção dos alunos

17. Referindo-se ao fator flexibilidade, percebe-se que:	Médias das escalas dos alunos por curso														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
17.1 O serviço prestado pela UNOESC apresenta-se flexível para atender as diferentes situações de seus usuários	3,1	3,1	3,5	3,3	3,0	3,3	3,4	3,7	3,6	3,4	3,8	3,5	3,6	3,6	3,4
17.2 Os funcionários apresentam disposição para adaptar seu serviço a cada situação, a fim de atender as necessidades do usuário	3,0	3,6	3,6	3,6	2,6	3,1	3,6	3,8	3,0	3,3	3,6	3,3	3,7	3,6	3,6
17.3 O funcionário é flexível e sabe ouvir atentamente o que o aluno deseja para buscar a solução correta do solicitado	3,2	3,6	3,5	3,4	2,7	3,3	3,6	3,7	2,8	3,3	3,8	3,4	3,7	3,9	3,6
17.4 São tomadas providências imediatas, sem hesitação, para reparar erros ou falhas no atendimento ao aluno	2,7	3,1	3,6	3,3	2,6	2,9	4,2	3,5	3,0	3,9	3,7	3,4	3,6	3,4	3,5
Média do fator por curso	3,00	3,35	3,55	3,40	2,73	3,15	3,70	3,68	3,10	3,48	3,72	3,40	3,65	3,63	3,53

Fonte: Questionários respondidos

A flexibilidade é traduzida com média negativa pelo curso de Direito em 75% das afirmativas; com média positiva novamente no curso de Pedagogia de Capinzal com 3,72 pontos, seguido do curso de Fisioterapia com 3,70 pontos.

Os alunos encontram pouca flexibilidade principalmente no setor financeiro e afins. Nos cursos à distância, há necessidade de flexibilidade no horário de atendimento, caso contrário, fica a responsabilidade unicamente para a coordenação do próprio curso, que se esforça em resolver os problemas, mas como não sendo de sua competência tem dificuldade, pois, de revê-los.

A UNOESC não é flexível no atendimento às necessidades dos alunos não residentes cidade sede da instituição. Morando em pequenos municípios, onde não há internet, fica difícil obter informações ou solicitações. Seria o caso de obter essas informações pelo telefone e as taxas cobradas depois quando da retirada do documento.

Na era da informação e dos grandes avanços tecnológicos, não se poderia deixar de pesquisar a tecnologia como fator de qualidade, na prestação de serviços. A opinião dos alunos está expressa no quadro seguinte.

Quadro 24

Fator tecnologia de acordo com os alunos

18.Quanto ao fator tecnologia, observa-se que:	Médias das escalas dos alunos por curso														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
18.1 A UNOESC dispõem de equipamentos necessários para execução das atividades com qualidade	3,7	4,3	3,6	4,1	3,3	3,0	4,0	4,0	3,8	4,0	4,5	3,6	4,0	4,0	4,0
18.2 A maioria dos serviços é automatizada	4,0	4,5	3,8	4,5	3,8	4,0	4,3	4,1	3,6	4,1	4,1	3,7	4,0	3,9	4,0
18.3 A UNOESC está, conseguindo manter-se atualizada com equipamentos modernos em termos de tecnologia, repassando a seus usuários	3,1	4,2	3,7	4,3	3,4	3,6	3,9	4,1	3,9	3,7	3,8	3,9	3,9	4,0	4,0
18.4 A UNOESC dispõe de equipamentos tecnológicos e outros auxiliares adequados	3,8	4,2	3,5	4,5	3,5	3,3	3,9	4,1	3,9	3,9	4,0	4,1	3,9	4,2	4,2
18.5 Os equipamentos disponíveis ao usuário são fáceis de usar	3,8	4,3	3,6	3,9	3,4	3,3	4,1	3,7	3,6	3,7	3,9	4,0	4,1	4,3	4,0
18.6 A UNOESC oferece serviços automatizados para melhor servir seus usuários	3,9	4,3	3,7	4,1	3,5	3,7	3,5	3,8	3,4	3,9	3,9	4,2	3,8	4,1	4,1
18.7 Há avanço em investimento de tecnologia para informatização relacionada à prestação dos serviços propriamente ditos	3,7	4,3	3,2	4,1	3,7	3,4	4,1	3,8	3,4	4,0	4,3	4,1	3,8	3,9	4,2
Média do fator	3,71	4,30	3,60	4,21	3,51	3,47	3,97	3,94	3,66	3,90	4,07	4,03	3,93	4,06	4,07

Fonte: Questionários respondidos

Pelo quadro fator tecnologia, verifica-se que 40% dos cursos assinalaram médias positivas, sendo que no curso de Administração com habilitação em Comércio Exterior e no curso de Pós-Graduação, todas as afirmativas são consideradas como positivas. Observa-se que este último curso citado vem apresentando em todos os fatores sem diferenciais comparados aos cursos de graduação, médias finais sempre são acima de três, e só neste ficou acima de quatro. Tanto os equipamentos disponíveis aos usuários externos quanto os utilizados pelo pessoal que presta serviços são automatizados e, pelo que se observa, a UNOESC de Joaçaba vem avançando neste sentido.

De acordo com os alunos, o uso de tecnologia vem crescendo na universidade, mas esta não dispõe de equipamentos suficientes para atender a grande demanda de alunos. Um computador para cada dois ou três alunos dificulta o aprendizado nas aulas de laboratório; são poucos também os terminais de acesso à internet, na biblioteca. Nota-se que os serviços de auto atendimento vêm agilizando alguns procedimentos, o que deve ser ampliado, para outros serviços. Devem ser melhoradas as condições de acesso à internet e, a disponibilização de mais informações de outros serviços informatizados.

Observam os alunos as diferenças de equipamentos que compõem as salas entre os cursos. Todos deveriam ter o mesmo tratamento. Poucas salas são bem aparelhadas com equipamentos de última geração. Todavia, percebe-se um esforço nesse sentido. Aos poucos, vem-se melhorando e essa melhora proporciona aos usuários condições necessárias para que tenham aulas com metodologias diferenciadas com uso de equipamentos informatizados. Há carência de laboratórios para alguns cursos.

O quadro a seguir indica a posição dos alunos sobre o fator dimensão e acesso.

Quadro 25
Fator dimensão de acesso conforme os alunos

19. Sobre o fator dimensão de acesso , nota-se que:	Médias das escalas dos alunos por curso														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
19.1 O ambiente é aberto a apresentação de idéias	3,0	3,1	3,3	3,1	2,7	2,3	4,3	3,5	2,9	3,4	3,5	3,2	3,7	3,6	3,3
19.2 A UNOESC fornece informações e fácil acesso para permitir ao usuário procurar assistência, comentar e reclamar	2,7	3,0	3,3	3,6	2,6	2,5	3,4	3,8	3,0	3,4	3,5	3,2	3,8	3,7	3,3
19.3 Não há dificuldades em encontrar o setor certo para determinado serviço solicitado	3,4	4,1	3,5	3,4	3,2	3,0	3,3	3,8	3,5	3,5	4,0	3,5	3,8	3,5	3,6
19.4 O acesso aos locais de trabalho são facilmente identificados	4,1	4,2	4,1	3,9	3,9	4,0	3,7	3,7	4,1	4,0	4,0	4,0	3,6	4,2	4,1
19.5 As chamadas telefônicas, são passadas para os ramais corretos, sem antes se tentar várias outras pessoas	3,8	4,0	4,0	3,7	4,0	4,0	3,9	4,0	4,0	3,9	3,5	3,6	4,0	3,3	3,8
19.6 A capacidade de informar quando a pessoa pode ser encontrada, é sempre atendida	3,7	3,8	3,6	3,6	3,1	3,3	3,6	4,0	3,8	3,7	3,8	3,8	3,8	3,6	3,8
19.7 As pessoas que trabalham nos setores da UNOESC são facilmente identificadas, quando necessitadas	3,5	2,8	3,9	4,0	3,3	3,5	3,6	3,7	3,7	3,5	4,0	3,7	3,6	3,6	3,7
19.8 Na UNOESC oferece-se variedade de serviços	3,4	3,9	3,9	4,0	3,5	3,5	3,6	3,9	3,5	3,8	4,0	3,8	4,0	4,2	3,7
19.9 O modelo de formulários utilizado é prático e fácil de preencher	4,0	4,0	3,7	4,1	3,7	3,5	3,8	3,6	3,4	3,7	4,0	4,0	3,5	4,0	3,7
19.10 Há facilidade de estacionamento de automóveis	1,9	2,9	2,3	3,2	2,3	2,1	4,2	3,3	3,0	3,4	4,2	4,1	2,8	3,1	2,5
Média do fator por curso	3,35	3,58	3,56	3,66	3,23	3,17	3,74	3,73	3,49	3,63	3,85	3,69	3,66	3,68	3,55

Fonte: Questionários respondidos

Os resultados do quadro 25, indicam médias mais altas nos cursos de Pedagogia de Capinzal com 3,85 pontos, e Psicologia com 3,69 pontos. Essa média elevou-se porque os cursos não têm problemas com estacionamento. Praticamente no mesmo nível está o curso de Fisioterapia, sendo que os três, por não usarem o estacionamento no período noturno,

ficaram com média altamente afirmativa. No caso dos demais cursos noturnos e dos realizados nos finais de semana, isso não acontece, nem mesmo no curso de Engenharia de Produção Mecânica curso matutino, que quando precisam de estacionamento à noite, simplesmente, não conseguem. Observam-se médias negativas em sete dos quinze cursos, com reflexo altamente negativo no curso de Administração lida pela média 1,9 pontos.

Com um percentual de 66,67%, os alunos elogiam a organização quanto à identificação dos locais dos cursos aderindo à escala altamente positiva. As chamadas telefônicas são atendidas pelas pessoas certas sem passar por várias pessoas, isto porque, segundo os alunos, atualmente a ligação é feita diretamente para os setores desejados.

Os alunos de pós-graduação colocam que o estacionamento é bom, porém para eles que vem à universidade nos finais de semana, às sextas-feiras, fica difícil encontrar um lugar para estacionar. Sugerem como solução um curso à distância, com programa pelo computador, evitando deslocamento para a universidade, conseqüentemente sobriam mais espaços para os que já lá vão diariamente fazer seu curso superior na instituição. E que, por enquanto, se deve, ao menos, implantar um sistema de segurança no local, para melhor tranquilidade do aluno. Sugerem, ainda, um trabalho no sentido de melhorar as vias de acesso a universidade, como por exemplo asfaltamento das ruas. O acesso à UNOESC de Joaçaba, é precário. Segundo os alunos, pela força que a instituição tem no município, não seria difícil conseguir apoio para o asfaltamento.

Sobre o estacionamento ainda, os alunos de graduação enfatizam que cada ano que passa, com a abertura de novos cursos e novas turmas, o número de alunos aumenta e a universidade preocupada apenas em construir novas salas, novos laboratórios, mas se esquece de se preocupar com as limitações do espaço fora das salas de aula. Salientam ainda que quando se trata de cursos diurnos está perfeito, mas, à noite não há condições para se estacionar, principalmente, às sextas-feiras, quando o acúmulo de carros é enorme na instituição devido aos cursos de finais de semana. Isso pesou, como se pode observar na média negativa deste item nos cursos de pós-graduação e Tecnologia de Empreendimentos.

A tabela, a seguir, mostra um resumo dos fatores de qualidade, por curso de graduação, separadamente, apresentando uma comparação entre eles. Traduz-se a média final das afirmações de cada fator, para cada um dos cursos, revelando as afirmações negativas e positivas dos fatores de qualidade aplicados à UNOESC de Joaçaba, Isso servirá como referência para a instituição buscar as melhorias para os fatores que apresentarem pontos mais fracos. A tabela abaixo expressa a média geral dos fatores de

qualidade por curso, indicando o grau de contentamento para com a instituição quanto à prestação de serviços no atendimento.

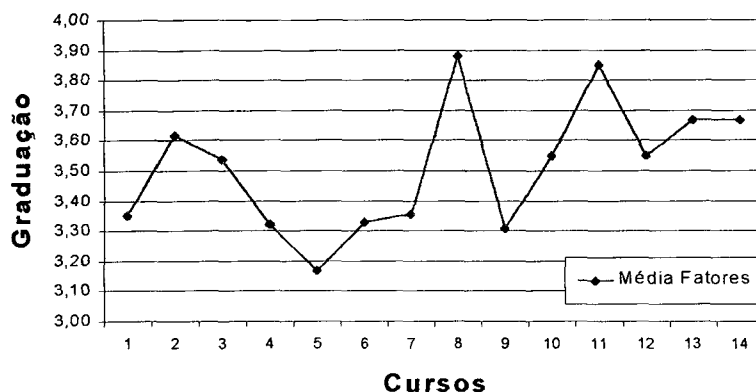
Tabela 19
Resumo das médias por fator de qualidade dos cursos de graduação

Fatores	Média geral das escalas por curso													
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
F1 – Tempo certo	3,17	3,55	3,60	2,86	3,06	3,42	3,17	4,01	3,48	3,50	3,86	3,61	3,64	3,43
F2 – Local adequado	3,89	4,20	4,01	3,47	3,67	3,81	4,10	4,34	4,03	3,94	4,04	4,13	3,89	4,07
F3 – Clareza	3,28	3,53	3,43	2,97	3,23	3,34	3,32	3,95	3,53	3,88	3,90	3,72	3,67	3,47
F4 – Precisão/validade	3,56	3,85	3,60	3,10	3,36	3,81	3,76	4,00	3,51	3,76	3,91	3,69	3,86	3,85
F5 - Disponibilidade	3,30	3,44	3,47	3,08	2,89	3,22	3,57	3,77	3,10	3,32	3,86	3,39	3,69	3,52
F6 – Rapidez	3,36	3,10	3,39	3,01	3,04	3,27	3,57	3,66	2,96	3,10	3,54	3,17	3,47	3,41
F7 – Cortesia	3,36	2,92	3,30	3,28	3,07	3,16	3,28	4,04	2,96	3,03	3,78	3,30	3,56	3,37
F8 – Conhecimento do serviço	3,73	4,03	3,75	3,53	3,23	3,50	3,58	4,00	3,40	3,60	4,00	3,60	3,85	3,83
F9 – Custo adequado	2,86	3,28	3,10	2,82	2,82	3,04	3,28	3,56	3,18	3,52	3,96	3,32	3,52	3,34
F10 – Eficácia/segurança	3,35	3,83	3,57	3,50	3,28	3,80	3,52	3,98	3,10	3,38	3,87	3,48	3,65	3,68
F11 – Habilidade	3,06	3,28	3,38	3,20	2,92	3,22	3,39	3,60	2,95	3,33	3,56	3,09	3,37	3,59
F12 – Confiabilidade	3,36	3,86	3,71	3,44	3,26	3,46	3,74	3,99	3,28	3,62	3,81	3,72	3,72	3,79
F13 – Comunicação	3,10	3,51	3,23	3,23	2,95	3,06	3,41	3,70	3,20	3,59	3,59	3,44	3,45	3,49
F14 – Integridade	3,28	3,88	3,73	3,50	3,38	3,20	3,62	3,97	3,37	3,63	4,07	3,60	3,68	3,87
F15 – Empatia	3,28	3,38	3,48	3,20	3,20	3,02	3,64	3,90	3,14	3,54	3,58	3,26	3,72	3,74
F16 – Profissionalismo	3,68	3,90	3,76	3,64	3,44	3,22	3,66	3,98	3,42	3,62	4,22	3,72	3,70	3,90
F17 – Flexibilidade	3,00	3,35	3,55	3,40	2,73	3,15	3,70	3,68	3,10	3,48	3,72	3,40	3,65	3,63
F18 – Tecnologia	3,71	4,30	3,60	4,21	3,51	3,47	3,97	3,94	3,66	3,90	4,07	4,03	3,93	4,06
F19 – Dimensão de Acesso	3,35	3,58	3,56	3,66	3,23	3,17	3,74	3,73	3,49	3,63	3,85	3,69	3,66	3,68
Média dos fatores por Curso	3,35	3,62	3,54	3,32	3,17	3,33	3,58	3,88	3,31	3,55	3,85	3,55	3,67	3,67

Fonte: Questionários respondidos

Para melhor visualizar a situação demonstra-se o resultado no gráfico 15.

Gráfico 15
Média geral dos fatores de qualidade nos cursos de graduação



A média apresentada no gráfico traduz o nível de qualidade nos cursos de graduação de acordo com os fatores de qualidade questionados. Observam-se oscilações entre os mesmos, com menor média no curso de Direito e maior média no curso de História. analisando-se globalmente cada um dos cursos exposto no gráfico pode-se dizer o seguinte:

- **Curso 01 Administração:** média final das afirmações é de 3,35 pontos, obtida pelos alunos, basicamente por meio de três fatores com média positiva, local adequado, conhecimento do serviço e tecnologia. Os alunos percebem melhorias constantes no espaço físico acoplado ao aumento de tecnologia, sendo que junto a esse crescimento estão as pessoas que cada vez mais necessitam conhecer o serviço para melhor atender o usuário, além disso, carecem de habilidades para fazê-lo com rapidez, cortesia e mais disponibilidade. Os alunos expressam como afirmativa de média negativa o fator custo adequado, isto porque, o ensino oferecido não está de acordo com o preço cobrado. Além disso, não encontram habilidade nos setores que buscam serviços, não encontram espaço para reclamações. Além de tudo não interesse no reparo imediato de erros.
- **Curso 02 Administração em Comércio Exterior:** Com média de 3,62 pontos manifestada em três fatores: médias acima de 4 pontos, no fator com média mais elevada, está a tecnologia onde se percebe um avanço contínuo, não só para a prestação de serviços do pessoal da área administrativa que agiliza o serviço, como também para o aluno que começa a se familiarizar com o auto atendimento. Outro fator altamente

positivo é o local adequado pelas instalações e ambiente físico que apresentam. O conhecimento do serviço é altamente positivo para esses alunos. Eles colocam que mesmo não sendo rápido é feito corretamente. Comparando-se com o curso de Administração, verifica-se que ambos concordam que estes fatores apresentam maior qualidade. O fator com média negativa revelado pelo curso é a cortesia. O aluno sente a necessidade de mais atenção, simpatia e entusiasmo por parte das pessoas que prestam serviços. Esperam também rapidez nas respostas quanto a reclamações e retorno de recados feitos por telefone.

- **Curso 03 Ciências Contábeis:** a média foi de 3,54 pontos traduzidos principalmente pelo fator local adequado pelas instalações de atendimento ao usuário. A boa aparência, como limpeza nas áreas comuns e salas de aula, é observada nos diversos setores. Os alunos percebem empenho no trabalho feito com profissionalismo e conhecimento do serviço e na execução das tarefas por parte do pessoal que atua na área administrativa. Não apresentam nenhuma média negativa, porém, fazem menção sobre o fator custo adequado, pelo valor cobrado referente ao ensino, comparado ao serviço prestado. Criticam a falta de comunicação por parte da instituição sobre planos da universidade, bem como, omissões e algumas distorções nas informações aos alunos. Gostariam de mais cortesia no atendimento.

- **Curso 04 Comunicação Publicidade e Propaganda:** expressa média final de 3,17 pontos, apresentando como fator positivo em alta a tecnologia, percebendo-se a cada dia que junto com o crescimento da instituição aumentam os investimentos em equipamentos modernos; e a tendência que se percebe de oferecer serviços automatizados aumenta a cada dia, o que vai atender mais rapidamente as suas necessidades. Destaca o profissionalismo, onde se apresenta respeito pelo outro e dedicação para fazer o serviço completo, demonstrando assim conhecimento do serviço. Neste curso aparecem três médias negativas, ou seja, os alunos reclamam no fator tempo certo de não serem atendidos pela primeira pessoa passando para outra, gastando assim muito tempo para solucionar problemas, e esperam que o tempo previsto para atender requerimentos deveria ser mais rápido. Outro fator, nessa situação, é custo adequado que, como nos outros cursos o valor cobrado da mensalidade é muito alto se comparado ao serviço de ensino que se oferece; reclamam

do preço alto demais de certas taxas e não têm conhecimento de benefícios extras que a universidade oferece aos alunos com essa cobrança.

- **Curso 5 Direito:** apresenta média de 3,17 pontos sobre os fatores de qualidade, ou seja, a menor média manifestada entre todos os cursos de graduação. A razão disso é que, cinco de seus fatores têm média negativa, não apresentando nenhuma média geral acima de 4 pontos. A média mais alta aparece em local adequado, com elogios a UNOESC de Joaçaba. Para esse curso as instalações são as melhores possíveis, inclusive para o desenvolvimento do estágio. Sentem que o pessoal que presta os serviços age com profissionalismo e integridade, com respeito e comportamento adequado. Falta flexibilidade em diversos setores, e em diferentes situações, e até certa indisposição para atender às necessidades urgentes dos alunos. A comunicação é falha, pois, o aluno não encontra canais para expressar idéias. Os planos da instituição não são passados aos alunos, e as informações, às vezes, não são claras. Outro fator negativo é a habilidade. O aluno enfatiza que o pessoal da prestação de serviços não é ágil na resolução de problemas. O custo como em outros cursos não é adequado e para continuar nesses valores, deve-se melhorar a qualidade do ensino. |Acham também, sendo que algumas taxas são muitas elevadas. Por último, o fator disponibilidade também apresenta média negativa, falta mais disposição do pessoal no atendimento. Falta interesse em cativar o cliente com pequenas atenções extras que vêm da própria pessoa.

- **Curso 6 Engenharia de Produção Mecânica:** com média de 3,33 pontos não apresenta nenhuma média negativa, mas também não apresenta médias altamente positivas. Destaca como médias mais altas praticamente iguais, os fatores local adequado, pelas salas, áreas comuns limpas e boa aparência nos locais de prestação de serviços, o fator precisão/validade pela expedição de documentos de forma correta e no prazo marcado, elogia a eficácia/segurança pelas informações que recebem corretamente ao contatar com o pessoal que atua na instituição, principalmente da coordenação do curso. Os alunos percebem falhas na comunicação, a instituição dá abertura para exposição de idéias, mas não comunica seus planos em relação a seus cursos. Os custos das taxas de dos cursos são altos se comparados com o valor pago pelo ensino. Observam que é preciso rever a questão de oferecer melhoras na qualidade

do ensino. Esperam ser tratados como parceiros e que suas necessidades específicas sejam atendidas.

- **Curso 7 Fisioterapia:** com média 3,58 pontos os alunos do curso revelam altamente positivo o fator local adequado, pela organização limpeza e visual adequado da instituição. Tem posição positiva quanto à tecnologia que facilita os serviços do pessoal, bem disponível par curso dos alunos, principalmente o acesso à internet. O auto serviço que tendem a melhorar. Outro fator a se considerar é a precisão/validade pela maneira cuidadosa com que o pessoal desempenha suas funções. O curso não apresenta fatores com médias gerais negativas, mas tece comentários sobre o fator tempo certo, pela falta de organização do trabalho que faz o aluno ser transferido de um lugar para outro, entrando em filas mais que uma vez. Gostariam de mais cortesia com cumprimentos amigáveis e mais atenção do pessoal que presta os serviços. Como nos outros cursos reclama, não do valor da mensalidade, mas da qualidade do ensino em relação a mesma.

- **Curso 8 História a Distância:** sem dúvida nenhuma, pelas médias alcançadas nas afirmações de cada fator que constam dos quadros anteriores, é o curso que apresenta melhor média, ou seja, 3,88 pontos. Com cinco fatores positivos e outros bem próximos à média de 4 pontos, o curso destaca o fator tempo certo, para expedir documentos com previsões adequadas, esforço do pessoal em cumprir tarefas, no caso dos mesmos não enfrentam filas. São sempre bem atendidos ao telefone. A razão disto, segundo eles, é que a coordenação do curso, pela modalidade do curso que permitem vir apenas uma vez por mês, se preocupa em deixar tudo organizado. O local adequado, desde os de atendimento ao até os ocupados pelos alunos, tem visual agradável e são limpos. O fator precisão/validade pelos documentos e serviços estarem sempre em conformidade com o esperado pelo aluno. O fator cortesia apresentado como fator negativo em outros cursos, neste é altamente positivo, pois, o aluno se sente bem tratado, com relações amigáveis e simpáticas por parte dos que os atendem. Elogiam no fator conhecimento do serviço, onde as perguntas são respondidas de forma correta, porque o pessoal, que presta informações, conhece as pessoas e setores da universidade como um todo. Enfatizam ainda que a universidade destaca-se com imagem positiva perante à comunidade, recomendariam os serviços da instituição a outras pessoas pela

competência mostrada e esforço contínuo para melhorar inspirando confiança no que fazem.

- **Curso 9 Letras:** a média traduzida pelo curso é de 3,31 pontos. Nos resultados, percebe-se a média positiva, o fator local adequado, que como outros cursos elogiam as instalações, tanto do ambiente físico quanto das arrumações dos móveis e decorações, com visual bem apresentável. Percebe-se clareza e objetividade nos documentos e correspondências expedidas, bem como nas respostas claras e concisas do pessoal que presta serviços. Observa, ainda, que a UNOESC de Joaçaba, mantém-se atualizada com equipamentos modernos e tenta repassar parte destes aos alunos. O curso tem opinião com média negativa em três fatores praticamente com mesma média, isto é, no fator rapidez, onde encontra dificuldades em reclamar, em obter respostas e em ser prontamente atendido. Pelo fator cortesia, observa-se que o aluno quer ser tratado de forma mais prestativa e entusiasmada, o que, na verdade, não acontece. É muita formalidade e relação comercial. O aluno gosta de ser tratado mais amigavelmente. Falta habilidade para resolver problemas e oferecer soluções quando o aluno se acha desorientado, além da demora em reparar erros cometidos.
-
- **Curso 10 Pedagogia:** a média geral dos fatores no curso alcançou 3,55 pontos, não tem como resultado, afirmações médias negativas. Como nos cursos anteriores o local para se estudar e buscar serviços é adequado e bem apresentável. Utilizam procedimentos claros e a emissão de documentos se dá com fácil entendimento e, além disso, a tecnologia para prestação de serviços está melhorando sempre, agilizando as tarefas. Conforme resultado apresentado no fator rapidez, disponibilidade e cortesia, o serviço poderá ser prestado com mais dinamismo, sobrando tempo para o atendimento mais personalizado e cortês.
- **Curso 11 Pedagogia de férias (Capinzal):** O curso é realizado fora da sede e apresenta média semelhante ao curso de História, ou seja 3,85 pontos. São cinco os fatores positivos no curso, local adequado pelas mesmas razões manifestadas nos cursos anteriores. Conhecimento do serviço pela forma como o pessoal executa suas tarefas e presta informações. Integridade pelo respeito que se apresenta entre alunos, professores e funcionários, bem como atendimento no mesmo nível para todos os

alunos. O uso do profissionalismo pelo pessoal que presta serviços dedicando-se com empenho à execução das tarefas. Salientando ainda o avanço na tecnologia aplicada pela instituição o que repercute positivamente tanto no ensino, como na agilidade e rapidez no atendimento dos alunos quanto a prestação de serviços administrativos. O curso não apresenta fatores com média negativa, e tem, em todos os fatores, médias acima de 3,54 pontos, o significa que tem poucos problemas para se resolver nesses fatores para a qualidade acontecer nos serviços.

- **Curso 12 Psicologia:** o curso apresenta média de 3,55 pontos, não tem nenhuma média negativa, apontando como fator positivo o local adequado que faz com que o aluno se sinta bem no ambiente tanto de sala de aula como outros locais disponíveis na universidade. No fator tecnologia pode-se perceber que mesmo não tendo muitos equipamentos disponíveis aos alunos, a instituição vem investindo nesse sentido, principalmente nos laboratórios. O profissionalismo e respeito pelas pessoas estão presentes no ambiente universitário, mesmo com certa morosidade em alguns procedimentos como a falta de rapidez ou habilidade do pessoal do atendimento, ou mesmo da burocracia que emperra o andamento rápido nas respostas ou solicitações. O pessoal precisa também de mais empatia, atenção individualizada e serem tratados como parceiros.

- **Curso 13 Tecnologia de Empreendimentos:** a média é de 3,67 pontos, terceira melhor média apresentada entre os cursos. Não apresenta nenhum fator positivo, embora as médias estejam bem próximas, mantendo-se entre 3,45 e 3,93 pontos. Aponta a tecnologia como atualizada e disponível ao usuário, principalmente pela necessidade de acesso à internet, e, ainda, pela modalidade do curso que faz o aluno vir a universidade apenas uma vez por mês. O local é adequado, apresenta ambiente apropriado para prestação de serviços. Há limpeza nas áreas comuns e salas de aula, com exceção de umas salas pequenas com turmas grandes. Os diversos setores precisam ser mais rápidos no atendimento das solicitações, pois, o aluno só está na universidade uma vez ao mês e precisa resolver tudo nesse dia, sem perder parte das aulas e provas. Talvez se a comunicação fosse mais eficiente poderia resolver problemas sem enfrentar tantas filas. O custo das taxas são altos, principalmente das

provas marcadas fora de prazo, o que ocorre com muita frequência, concorda-se até em pagar, mas que o valor seja mais acessível.

- **Curso 14 Turismo e Administração Hoteleira:** com média positiva igual ao curso anterior traduz os mesmos fatores com maior média. Fatores altamente positivos: locais adequados sempre com melhorias, fator tecnologia pelos equipamentos que melhoram a qualidade dos serviços prestados e pela facilidade de serem usados pelo próprio usuário. O profissionalismo pelo empenho no trabalho da pessoa que atende. Está faltando mais clareza nos procedimentos para solicitar serviços , além de não se saber que tipos de serviços se pode buscar e, da falta de cortesia embora não seja fator praticado por todos os setores. Consta reclamação contra o custo de taxas altas e valor de mensalidade acima da qualidade oferecida no ensino.

Pelo exposto, verifica-se que como pontos comuns positivos mais altos o fator local adequado e o fator tecnologia, isto porque, segundo os alunos, a UNOESC de Joaçaba, vem crescendo e expandindo-se com cursos de ponta, investindo em instalações e equipamentos para atender a grande massa de alunos que aumenta a cada ano. A precisão/validade, o conhecimento do serviço e profissionalismo são apontados de forma positiva, pela confiança que os alunos tem nos documentos corretos expedidos e no conhecimento do pessoal para resolver problemas e dar respostas às perguntas. Concorda, a maioria dos cursos, que falta cortesia, rapidez e mais comunicação. Que a falta de comunicação e respostas adequadas fazem o aluno enfrentar filas e perder muito tempo fora da sala de aula. Em todos os cursos, o custo adequado apresenta média negativa quanto ao valor pago pela qualidade do ensino recebida, e a apresenta sugestão para um estudo nos fatores de qualidade no ensino para sua melhoria.

Após a comparação entre os alunos de graduação, por meio de tabela e gráfico, apresenta-se a seguir uma comparação entre alunos de Graduação e Pós-graduação, para se verificar se há um diferencial entre estes dois segmentos.

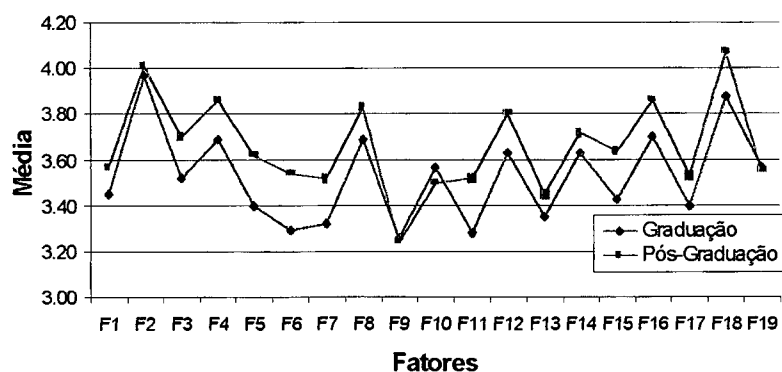
Tabela 20

Resumo das médias por fator de qualidade de acordo com os alunos

Fatores	Média geral de cada fator segmento alunos	
	Graduação	Pós- graduação
F1 – Tempo certo	3,45	3,57
F2 – Local adequado	3,97	4,01
F3 – Clareza	3,52	3,70
F4 – Precisão/validade	3,69	3,86
F5 – Disponibilidade	3,40	3,62
F6 – Rapidez	3,29	3,54
F7 – Cortesia	3,32	3,52
F8 – Conhecimento do serviço	3,69	3,83
F9 – Custo adequado	3,26	3,24
F10 – Eficácia/segurança	3,57	3,50
F11 – Habilidade	3,28	3,52
F12 - Confiabilidade	3,63	3,80
F13 – Comunicação	3,35	3,45
F14 – Integridade	3,63	3,72
F15 – Empatia	3,43	3,64
F16 - Profissionalismo	3,70	3,86
F17 – Flexibilidade	3,40	3,53
F18 – Tecnologia	3,88	4,07
F19 – Dimensão de Acesso	3,57	3,55

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 16
Média por fator de qualidade de acordo com os alunos



Pelo que se observa na tabela 20 e no gráfico 16, fica evidenciado que os cursos de Graduação e Pós-graduação apresentam os mesmos fatores com média mais alta, com pequenas oscilações. Isso ocorre com os fatores, local adequado, precisão/validade,

conhecimento do serviço, confiabilidade, integridade, profissionalismo e tecnologia. A menor média no fator o custo adequado, é ponto comum entre os pesquisados, mas discordam nos fatores rapidez e habilidade, sendo que nestes os alunos de graduação encontram mais falhas do que os de pós-graduação. Assim, pode-se dizer que a UNOESC de Joaçaba é homogênea quando atende os alunos de Graduação e os de Pós-graduação, não existe um tratamento diferenciado, o que é ponto positivo para a imagem da universidade.

A seguir, é apresentado o resultado do questionamento aberto feito aos alunos.

Perguntado aos alunos se existia mais algum fator de qualidade, na UNOESC de Joaçaba, não ressaltado nas questões discutidas até o momento, obteve-se o seguinte:

Os alunos de Pós-graduação acrescentam como fatores de qualidade da UNOESC de Joaçaba o que segue:

- estímulo ao progresso do município com investindo contínuo e expansão de obras, oportunizando cursos que atendem à população evitando evasão de mão-de-obra da região;
- é uma instituição que busca continuamente adaptar-se aos novos avanços e necessidades da atualidade;
- qualidade do corpo docente da Pós-graduação, com raras exceções é realmente de qualidade.

Os alunos de Graduação concordam, com o que foi dito acima e destaca destacando também como fatores de qualidade da UNOESC de Joaçaba:

- cursos em modalidades especiais que possibilitam a todos de alguma forma estarem na universidade;
- variabilidade na opção de cursos de nível superior oferecido pela instituição;
- bolsas estudantis dando possibilidades àqueles que não tem condições a estudar;
- crescimento da região, onde a UNOESC se destaca como ponto de referência.

Os alunos de Pós-graduação colocam muito bem, quando enfatizam que a UNOESC de Joaçaba tem crescido muito nos últimos anos, e com isso, o controle fica mais difícil. Precisa aplicar mais para manter um bom nível de atendimento junto com seu crescimento. A instituição, por meio de seu pessoal, atende em parte, as necessidades de seus usuários, ficando a desejar os fatores de qualidade, o que pode, sem dúvida, ser

melhorado, através da qualificação e treinamento dos funcionários principalmente os que trabalham diretamente com o público. São pontos preponderantes a agilidade e a conscientização para a qualidade de cada um. Apontam, ainda, que a universidade precisa estar mais envolvida no meio social, cultural e, até, ecológico para elevar positivamente o nome e imagem da UNOESC de Joaçaba. Na opinião de alguns alunos, um ponto que prejudica a qualidade no atendimento é que os serviços não atendem às necessidades do aluno. Só funcionam em nível de conhecimento do funcionário, que aliás, é muito reduzido, quando depende de alguma chefia, as decisões são mais enroladas.

4.2.2 Corpo Docente

Os itens das questões abaixo referem-se à fatores de qualidade e suas escalas de acordo com a percepção do corpo docente, ou seja, os professores da UNOESC de Joaçaba. Os professores neste caso foram considerados como usuários dos serviços da universidade, por isso, foram questionados sobre os fatores de qualidade nos serviços de atendimento administrativo. As respostas aos questionamentos estão contempladas nos quadros que seguem.

Quadro 26

Fator tempo certo na visão dos professores

Questões	Médias das escalas dos professores
1. No que se refere ao fator tempo certo , observa-se que:	
1.1 A UNOESC sempre dá uma estimativa do tempo que leva para deixar prontos serviços de documentos que precisam ser confeccionados	3,9
1.2 O prazo prometido para atender solicitações de documentos pelos usuários é cumprido com pontualidade	3,8
1.3 A previsão dos tempos para atender os requerimentos solicitados é adequada a suas necessidades	3,7
1.4 Há um esforço dos funcionários em prestar serviços em menor tempo possível	3,7
1.5 Há variabilidade de tempos de espera em atendimento em cada setor	3,8
1.6 O tempo gasto na solução dos problemas é aceitável	3,6
1.7 A organização do trabalho na UNOESC, não faz com que os professores tenham que entrar em filas duas vezes	3,9
1.8 O professor é atendido pela primeira pessoa alcançada, sem ser transferido uma ou mais vezes para outras pessoas	3,5
1.9 O telefone é atendido rapidamente quando toca	3,6
1.10 A passagem para outro ramal é feita no tempo desejável	3,6
Média do fator	3,71

Fonte: Questionários respondidos

Conforme o quadro 26, as afirmações do fator tempo certo apresentam média final de 3,71 pontos, variando as afirmações entre 3,5 e 3,9 pontos, apresentando médias positivas, o resultado é porque, na maioria das vezes, os professores não precisarem ficar esperando por respostas; em quase todas as situações o tempo de espera é aceitável.

Sobre o fator local adequado os professores fizeram as seguintes considerações:

Quadro 27

Fator local adequado na percepção dos professores

2. Quanto ao , percebe-se que:	Médias das escalas dos professores
Questões	
2.1 As instalações para atendimento ao público são adequadas	3,8
2.2 As instalações onde se desenvolvem os serviços, na percepção dos professores, são funcionais e causam boa impressão aos usuários externos	3,9
2.3 Os professores se sentem bem nos setores da universidade, quando buscam serviços pelo ambiente físico, decoração, espaço, iluminação, ventilação que apresentam	3,9
2.4 A arrumação de papéis, jornais, cinzeiros, café, mesas e cadeiras estão bem ordenados, causando boa aparência nos diversos setores da UNOESC	3,8
2.5 As salas e locais de recepção são limpos	4,4
2.6 As áreas comuns são limpas	4,3
2.7 Os funcionários parecem satisfeitos e motivados preocupando-se com a melhoria contínua no local de trabalho	3,6
Média do fator	3,96

Fonte: Questionários respondidos

A média é de 3,96 pontos, apresentando afirmações positivas, quanto a limpeza nas salas de aula e locais comuns, sentindo-se bem em ministrar aulas e na busca de utilização de serviços e na apresentação dos locais da UNOESC como um todo.

Quanto ao fator clareza os professores encontram algumas dificuldades, observem:

Quadro 28

Fator clareza segundo os professores

3. Com referência ao fator clareza, nota-se que:	Médias das escalas dos professores
Questões	
3.1 As instruções sobre os serviços prestados são explicadas sempre de forma clara para seus usuários	3,6
3.2 O uso de procedimentos utilizado no atendimento são simplificados	3,3
3.3 Os professores estão familiarizados com os procedimentos para solicitar serviços na UNOESC	3,1
3.4 Há compreensão dos papéis expedidos, em todos os níveis para prestação de serviços da UNOESC	3,3
3.5 A anotação de recados é feita de forma completa e correta	3,6
3.6 As metas da UNOESC são claras, fazendo com que todos as compreendam	3,3
3.7 A emissão de documentos e correspondências é simples e objetiva	3,8
Média do fator	3,43

Fonte: Questionários respondidos

Apesar da média de 3,43 pontos, os professores não estão familiarizados com os procedimentos para solicitar serviços, talvez, segundo os mesmos, pelo fato de serem horistas e ficarem pouco tempo na universidade. Mesmo assim, muitos serviços poderiam ser simplificados para não ter que passar por tantas pessoas até se obter a resposta desejada.

Sobre o fator precisão/validade os pesquisados tem boa imagem da universidade, conforme o quadro 29.

Quadro 29

Fator precisão/validade dos professores de acordo com os professores

Questões	Médias das escalas dos professores
4. Sobre o fator precisão/validade, percebe-se que:	
4.1 Os documentos expedidos, são feitos de forma correta	4,2
4.2 Os serviços prestados pela UNOESC, em termos de precisão, estão em conformidade com o esperado pelos usuários	3,8
4.3 A UNOESC, sempre mantém o prometido	3,5
4.4 O funcionário que executa as tarefas é cuidadoso e preciso no desempenho de sua função	3,6
4.5 Os funcionários sabem exatamente pelo que são responsáveis e o que deles é esperado	3,6
4.6 Há satisfação nos professores em relação aos serviços administrativos prestados pela UNOESC	3,7
4.7 A UNOESC tem preocupação com o cumprimento do atendimento no que é solicitado, conforme os padrões desejados para aquele serviço	4,0
4.8 A quantidade de funcionários que atuam na área administrativa está adequada em relação às necessidades de serviços	3,6
Média do fator	3,75

Fonte: Questionários respondidos

Pelas respostas obtidas sobre o fator precisão/ validade alcançou-se a média de 3,75 pontos, com duas afirmações positivas, sendo que a forma de expedir documentos corretamente e o cumprimento do atendimento conforme desejado para aquele serviço deixam os professores satisfeitos em relação aos serviços administrativos. A média mais baixa é 3,5 onde se percebe a necessidade do pessoal que presta serviços. Ter um pouco mais de empenho nas funções.

Foi perguntado ao professor sobre sua posição a respeito da disponibilidade do pessoal que o atende. A resposta está no quadro a seguir:

Quadro 30

Fator disponibilidade conforme os professores

5. Quanto ao fator disponibilidade, percebe-se que:	Médias das escalas dos professores
Questões	
5.1 Os funcionários ouvem os professores atenciosamente	4,3
5.2 A UNOESC está sempre pronta e a disposição para atender os usuários quando necessitam de seus serviços	4,0
5.3 Os funcionários demonstram interesse em ajudar os indivíduos	3,9
5.4 Os funcionários prestam atenção, nunca ignoram as pessoas	3,6
5.5 Os serviços são prestados com dinamismo e disposição pelos funcionários	3,7
5.6 Os funcionários dedicam empenho, comprometimento real ao trabalho e fazem o serviço completo	3,7
5.7 O serviço da UNOESC é exercido de forma a exceder as expectativas dos usuários	3,5
5.8 Os usuários encontram facilidade para reclamar dos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba	3,3
5.9 O horário de atendimento nos setores é adequado	3,5
Média do fator	3,72

Fonte: Questionários respondidos

Pela média de 3,72 pontos e com duas afirmativas positivas, verifica-se que o professor é bem atendido. Enfatizam os próprios professores que as coordenações de curso exercem papel fundamental nesse fator, colocando-se à disposição para ajudá-los, mostrando empenho e dinamismo na obtenção de informações sobre o que solicitam.

Gostariam de encontrar mais facilidade de reclamar com objetivo de ajudar nas possíveis falhas, como p.ex. a necessidade de horários mais disponíveis para alguns setores como xerox. Sugerem que funcione mais cedo xerox, banco e coordenações, antes do início do horário de aula, pois, no intervalo e final da aula o tempo é curto para isso.

A prestação de serviços, em geral, atende as necessidades dos professores, às vezes faltam alguns recursos, mas há boa vontade em providenciar mesmo que não imediatamente.

Sobre o fator rapidez, o quadro 31 demonstra médias praticamente iguais.

Quadro 31

Fator rapidez segundo os professores

6. Quanto ao fator rapidez , nota-se que:	Médias das escalas dos professores
Questões	
6.1 Ao chegar nos setores que prestam serviços, é prontamente atendido	3,5
6.2 Há rapidez em respostas a toda e qualquer reclamação	3,3
6.3 Quando os funcionários não sabem responder as perguntas solicitadas, conseguem rapidamente as respostas	3,3
6.4 O processamento de solicitações é rápido na UNOESC	3,5
6.5 Há agilidade e exatidão nas respostas no que é solicitado	3,5
6.6 As solicitações feitas por telefone são atendidas rapidamente	3,4
6.7 Os recados de telefonemas são retornados prontamente	3,5
Média do fator	3,43

Fonte: Questionários respondidos

Pela tabulação no quadro fator rapidez, aponta-se uma média de 3,43 pontos. Esta média está por conta, muitas vezes, de não se ter retorno de reclamações; de recados deixados por telefone que não retornam; falta de mais agilidade em todas as afirmações, pois, como já foi dito, o professor horista, em muitos casos, está apenas uma vez por semana na instituição, às vezes, é de fora e precisa ministrar aulas, não pode ficar esperando muito tempo. Afirmam que o atendimento ao telefone deve ser melhorado, assim como o tratamento cortês; Enfim, agilidade na prestação de serviços, nada que um bom treinamento não resolva.

A cortesia é outro fator pesquisado no segmento professor e que traduz o seguinte:

Quadro 32

Fator cortesia na percepção dos professores

7. O fator cortesia é percebido quando:	Médias das escalas dos professores
Questões	
7.1 O professor é tratado de forma prestativa ao entrar nos setores que prestam serviços	4,1
7.2 O funcionário trata os usuários dos serviços da UNOESC, de forma entusiasmada e sincera, demonstrando amizade e receptividade	3,8
7.3 Há cortesia no cumprimento as pessoas	3,9
7.4 O funcionário procura saber como tem passado	3,0
7.5 O funcionário, fala de maneira afável, fazendo comentários amigáveis	3,2
7.6 O funcionário, dá atenção as pessoas, não atuando com impaciência como se quisesse apenas acabar a transação o mais rápido possível	3,7
7.7 Agradece com voz animada aos usuários dos serviços convida-o a voltar quando precisar	3,3
7.8 A UNOESC, através de seu pessoal, é prestativa no atendimento do telefone	3,6
7.9 A linha de frente é simpática e age com sociabilidade, no relacionamento interpessoal com os professores que atende	3,6
7.10 Na UNOESC há conveniência para os usuários, como restaurantes, telefones públicos, salas de estudos, acesso a internet, xerox etc	4,2
Média do fator	3,67

Fonte: Questionários respondidos

A média deste fator não varia muito de 3,67 pontos, apontando afirmações positivas na forma prestativa de como o professor é tratado e das conveniências que a instituições oferece aos usuários como, restaurantes, acesso a internet, salas de estudos, telefones públicos. Pesa negativamente os setores de xerox, banco, apresentando serviço muito lento e com pouca qualidade. A UNOESC deveria se posicionar e exigir mais destas terceirizações. É claro que o crescente número de alunos, e até o de professores fazem com que o pessoal do atendimento não tenha tempo de um sorriso, um cumprimento mais cordial, mas é parte importante, e o cliente valoriza.

O resultado sobre o fator conhecimento está exposto no próximo quadro.

Quadro 33

Fator conhecimento do serviço conforme os professores

8. No fator conhecimento do serviço percebe-se que:	Médias das escalas dos professores
Questões	
8.1 Os funcionários da UNOESC demonstram conhecimento sobre o serviço que prestam, sabem como executar as tarefas	3,9
8.2 As perguntas feitas pelo usuário do serviço são respondidas	3,5
8.3 Há conhecimento dos funcionários sobre as pessoas, departamentos, setores, funções e serviços oferecidos	3,6
8.4 Os funcionários demonstram ter conhecimento necessário para resolver os problemas que surgem, de forma adequada	3,7
Média do fator	3,68

Fonte: Questionários respondidos

A média 3,68 pontos, segundo os professores, demonstra que o pessoal que atende tem conhecimento sobre as tarefas que executa, porém, às vezes, não se tem respostas, isto porque, pelo que se percebe não lhe passada a informação.

O fator custo adequado foi respondido pelos professores no quadro 34 se é apresentado a seguir.

Quadro 34

Fator custo adequado de acordo com os professores

9. Com referência ao fator custo adequado , nota-se que:	Médias das escalas dos professores
Questões	
9.1 O atendimento nas solicitações de serviços requeridos extra-ensino, estão de acordo com as taxas cobradas	3,5
9.2 Os serviços de ensino, oferecidos estão de acordo com o preço cobrado	3,1
9.3 Os custos dos serviços são colocados antecipadamente	3,4
9.4 Os recolhimentos de taxas de serviços são realizados de forma ágil	3,8
9.5 Diante do mercado de trabalho e atividade que executa na UNOESC, diria que é suficientemente remunerado	2,8
9.6 Os benefícios extras, são fatores que contribuem na motivação para o trabalho dos professores	3,5
Média do fator	3,52

Fonte: Questionários respondidos

Pelas respostas das afirmações do quadro 34, verifica-se a média de 3,52 pontos, com média negativa, pela primeira vez, em uma afirmação. O professor expressa sua reclamação de não ser suficiente remunerado, bem como sobre a pouca divulgação dos benefícios que a instituição lhes oferece, principalmente o horista que fica muito distante de tudo o que acontece no dia-a-dia da universidade.

A questão de segurança/validade é o próximo fator questionado.

Quadro 35

Fator eficácia e segurança na visão dos professores

10. Sobre o fator eficácia/segurança , pode-se colocar que:	Médias das escalas dos professores
Questões	
10.1 A UNOESC, cumpre o que é prometido, nos serviços que presta	3,8
10.2 A UNOESC presta corretamente informações para as pessoas que contatam com a instituição	3,9
10.3 As pessoas que atendem demonstram segurança no explicar informações sobre o serviço que vão prestar	3,7
10.4 As pessoas que o atendem na linha de frente o fazem com presteza e eficácia	3,8
10.5 O atendimento da UNOESC é considerado de qualidade quanto aos serviços que presta	3,8
10.6 Existe manual de procedimentos com instruções claras para atendimento ao solicitado pelos usuários	3,0
Média do fator	3,67

Fonte: Questionários respondidos

No fator eficácia e segurança, a média de 3,67 pontos acontece principalmente devido à segurança que os professores têm quando recebem informações corretas e presteza no atendimento; porém, sentem necessidade de um manual com informações claras sobre os serviços que pode solicitar a universidade.

O fator habilidade foi outro questionamento feito aos professores, o resultado é apresentado no quadro a seguir.

Quadro 36
Fator habilidade segundo os professores

11. No fator habilidade , observa-se que: Questões	Médias das escalas dos professores
11.1 O funcionário da UNOESC, escuta, faz perguntas para conseguir todas as informações e resolver queixas que o usuário possa ter	3,6
11.2 O usuário encontra facilidade para reclamar dos serviços da UNOESC	3,2
11.3 Há habilidade em vencer problemas e fazê-los parar antes do professor ficar irritado	3,6
11.4 O reparo de serviços errados é concluído corretamente na primeira vez em que acontece a reclamação	3,6
11.5 O funcionário da UNOESC, tem boa vontade em lidar com problemas dos usuários dos serviços	3,5
11.6 Oferece soluções, quando o professor não sabe o que fazer	3,5
11.7 A UNOESC, é prestativa quanto ao atendimento nas solicitações de serviços a seus usuários	3,7
11.8 Quando a linha de frente não consegue prestar uma informação busca apoio imediatamente em outros setores, para informar corretamente o usuário do serviço	3,8
11.9 As expectativas dos professores são freqüentemente superadas pelo fornecimento de pequenos extras não solicitados	3,0
11.10 Há habilidades no atendimento das necessidades dos usuários dos serviços nas diversas situações que se apresentam	3,1
11.11 Tem habilidade na expedição de pedidos especiais dos professores	3,5
Média do fator	3,46

Fonte: Questionários respondidos

Nesse fator o professor manifesta opinião com 3,46 pontos, colocando que a linha de frente é eficiente em buscar informações em outros setores quando necessário, sendo prestativa nas solicitações, reparando os erros geralmente na primeira reclamação, porém em algumas situações falta habilidade, principalmente no oferecimento de pequenos extras para superar as expectativas.

O fator confiabilidade também foi questão para os professores, é o que se apresenta no próximo quadro.

Quadro 37

Fator confiabilidade na percepção do professores

12. Sobre o fator confiabilidade, percebe-se que:	Médias das escalas dos professores
Questões	
12.1 Os funcionários oferecem ajuda para responder a dúvidas que o professor possa ter	3,6
12.2 Os funcionários inspiram confiança no que fazem	3,8
12.3 Pelas ações daqueles que trabalham na UNOESC, todos se sentem responsáveis em conjunto pelo melhoramento contínuo dos serviços prestados a seus usuários	3,8
12.4 Os funcionários são capazes de prestar informações sempre corretas	3,7
12.5 A linha de frente mostra-se competente nas situações propostas	3,6
12.6 Pensando no serviço que vem recebendo da instituição, voltaria aos setores que os praticam, novamente	3,7
12.7 Recomendaria os serviços da UNOESC a outras pessoas	4,1
12.8 A UNOESC destaca-se com uma imagem positiva perante sua comunidade externa	4,4
Média do fator	3,84

Fonte: Questionários respondidos

Pelo que se apresenta no Quadro 37, o fator apresenta média 3,84 pontos. Evidencia duas afirmativas positivas, pela confiança que sentem na UNOESC de Joaçaba, recomendariam os serviços a outras pessoas, e destacam a imagem positiva perante à comunidade externa. É evidente que existem pequenos detalhes que precisam se revistos, mas já é possível dizer que é um orgulho trabalhar na UNOESC de Joaçaba.

A comunicação é fator apresentado no quadro a seguir.

Quadro 38

Fator comunicação de acordo com os professores

13. Sobre o fator comunicação, nota-se que:	Médias das escalas dos professores
Questões	
13.1 A UNOESC, através de seus funcionários mantém comunicação positiva com colaboradores em base diária, cumprimentando-os de forma generosa e sincera	3,7
13.2 instituição ouve seus professores, através de canais específicos de comunicação e transforma seus desejos em ações concretas	3,1
13.3 A UNOESC sabe realmente quem são os usuários de seus serviços e o que eles esperam dela	3,3
13.4 comunicação com departamentos e setores ocorre de forma intensa e aberta	3,1
13.5 Há comunicação de padrões sobre os serviços que a UNOESC presta	3,2
13.6 Os professores estão informados sobre os planos da instituição	3,1
13.7 Toda a comunicação da instituição aos usuários é feita numa base completamente sincera e franca, sem omissões ou distorções	3,2
13.8 O material de divulgação é visualmente agradável e com bom conteúdo	3,5
Média do fator	3,28

Fonte: Questionários respondidos

O fator comunicação apresenta a menor média até o momento, com 3,28 pontos, resultado do fato de a instituição não ouvir e compartilhar idéias; da falta de comunicação dos planos da instituição e, até mesmo, da comunicação como um todo.

Questionando o fator integridade os professores revelam o seguinte:

Quadro 39

Fator integridade segundo os professores

14. No fator integridade, observa-se que:	Médias das escalas dos professores
Questões	
14.1 A UNOESC dirige a instituição, oferecendo serviços de maneira ética	3,8
14.2 A instituição é honesta em todas as suas relações	3,7
14.3 Na universidade há constante respeito pelas pessoas	3,8
14.4 A atmosfera do ambiente de trabalho na UNOESC, encoraja o respeito mútuo entre alunos, professores e funcionários da instituição	3,8
14.5 O atendimento na UNOESC, acontece no mesmo nível em diferentes setores	3,4
14.6 Existe um comportamento adequado dos funcionários no local de trabalho	3,9
Média do fator	3,73

Fonte: Questionários respondidos

Com média de 3,73 pontos no fator integridade verifica-se que existe comportamento adequado no local de trabalho, respeito entre alunos, professores e funcionários, oferecendo serviços de maneira ética.

O fator empatia tem seu resultado no quadro a seguir.

Quadro 40

Fator empatia conforme os professores

15. Com referência ao fator empatia, percebe-se que:	Médias das escalas dos professores
Questões	
15.1 Os professores são tratados como parceiros	3,5
15.2 O funcionário escuta as pessoas sem interrompê-las, para depois dar o ponto de vista sobre o assunto	3,8
15.3 O pessoal que presta os serviços dispensa cuidado e atenção, colocando-se a disposição de seu usuário	3,7
15.4 Há compreensão das necessidades específicas de cada um	3,6
15.5 O funcionário acrescenta um toque pessoal aos sistemas e procedimentos no trato padronizado a todos com atenção e interesse individualizado	3,7
Média do fator	3,66

Fonte: Questionários respondidos

Verifica-se pelo quadro 40 que a média é de 3,66 pontos, porque o funcionário escuta os professores sem interrompê-los, presta serviços com atenção e disposição, tratando com interesse individualizado, colocando um toque pessoal nos procedimentos padronizados solicitados. Necessitando, porém, melhorar na questão de as parcerias.

Sobre o fator profissionalismo a opinião do professor que ensina e capacita profissionais para o mercado de trabalho, é o que trata o quadro que segue.

Quadro 41

Fator profissionalismo na percepção dos professores

16. Quanto ao fator profissionalismo , percebe-se que:	Médias das escalas dos professores
Questões	
16.1 O funcionário é capaz de debater sem confrontar-se com o professor	3,7
16.2 Apresenta respeito com os outros, através da maneira que trabalha junto com os colegas	3,9
16.3 O funcionário olha de frente para todos que necessitam de seus serviços	3,9
16.4 Os funcionários agem com profissionalismo	3,6
16.5 Os funcionários dedicam empenho ao trabalho e faz o serviço completo	3,7
16.6 Existe um plano para o desenvolvimento individual dos professores	3,2
16.7 Existem boas oportunidades educacionais	3,5
16.8 Os funcionários são encorajados para que se desenvolvam	3,6
16.9 A UNOESC valoriza e interessa-se pelo funcionário, quanto ao seu desempenho profissional	3,7
16.10 O sistema de capacitação da UNOESC satisfaz as necessidades de formação e aperfeiçoamento do professor	3,1
16.11 Os profissionais competentes têm oportunidades de carreira na UNOESC	3,5
16.12 Os professores da UNOESC, procuram aperfeiçoar conhecimentos a respeito da instituição, assegurando eficácia nos serviços que prestam	3,6
Média do fator	3,58

Fonte: Questionários respondidos

A média do fator profissionalismo é de 3,58 pontos. Os professores elogiam o respeito aos colegas, o atendimento feito com olhar de frente aos usuários, dedicação, empenho, o serviço completo, na opinião da maioria. Reclamam da falta de oportunidades de carreira e de um plano de desenvolvimento individual, observam que deveriam discutir o assunto com a universidade.

Considera-se que há boa vontade generalizada no pessoal que atua na instituição, embora muitos não são suficientemente aptos a desempenhar suas funções, devendo para isso serem mais bem treinados ou preparados.

Sobre o fator flexibilidade, observam-se as respostas no quadro seguinte.

Quadro 42

Fator flexibilidade conforme os professores

17. Referindo-se ao fator flexibilidade , percebe-se que:	Médias das escalas dos professores
Questões	
17.1 O serviço prestado pela UNOESC apresenta-se flexível para atender as diferentes situações de seus usuários	3,3
17.2 O funcionário apresenta disposição de adaptar seu serviço a cada situação, para atender as necessidades do usuário	3,4
17.3 O funcionário é flexível e sabe ouvir atentamente o que o professor deseja para buscar a solução correta do desejado	3,3
17.4 São tomadas providências imediatas, sem hesitação, para reparar erros ou falhas no atendimento ao professor	3,3
Média do fator	3,33

Fonte: Questionários respondidos

Para os professores, a flexibilidade fica com média de 3,33 pontos. O professor coloca que a UNOESC de Joaçaba, em certos momentos, não é flexível e não consegue se adaptar a determinadas situações, por meio da prestação de serviços. Para os questionados há falta de delegação de poder para alguns funcionários tomarem pequenas decisões.

O fator tecnologia é analisado no quadro a seguir.

Quadro 43

Fator tecnologia de acordo com os professores

18. Quanto ao fator tecnologia , observa-se que:	Médias das escalas dos professores
Questões	
18.1 A UNOESC dispõem de equipamentos necessários para execução das atividades com qualidade	3,8
18.2 A maioria dos serviços são automatizados	3,7
18.3 A UNOESC está, conseguindo manter-se atualizada com equipamentos modernos em termos de tecnologia, repassando a seus usuários	3,8
18.4 A UNOESC dispõe de equipamentos tecnológicos e outros auxiliares adequados	3,7
18.5 Os equipamentos são fáceis de usar	3,7
18.6 A UNOESC oferece serviços automatizados para melhor servir seus usuários	3,7
18.7 Há avanço em investimento de tecnologia para informatização relacionada à prestação dos serviços propriamente ditos	4,1
Média do fator	3,79

Fonte: Questionários respondidos

Apresentando média de 3,79 pontos, o fator tecnologia é um desafio para os professores que sentem a necessidade de usar equipamentos mais avançados para mudança de metodologias, não só na prestação de serviços administrativos, mas na própria sala de aula. Julgam altamente positiva a aplicação, na informatização dos serviços, mas acham a quantidade de equipamentos ainda é muito pequena. Elogiam o acesso a internet concessão da instituição. Concordam que o avanço em investimentos na tecnologia, principalmente em equipamentos que proporcionem maior agilidade nos serviços administrativos, assim como nos serviços de ensino por meio da aplicação em equipamentos para laboratório, contribuem para a qualidade e fazem a UNOESC de Joaçaba, ser competitiva, o que já se pode comprovar com o aumento de cursos. Cabe, no entanto, aprimorar a qualidade dos serviços para manter a credibilidade perante a comunidade acadêmica

O fator dimensão de acesso foi o último fator questionado aos professores e demonstra pouco desvio nas opiniões, as médias variam muito pouco nas afirmativas propostas, conforme segue:

Quadro 44

Fator dimensão de acesso sob a ótica dos professores

Questões	Médias das escalas dos professores
19. Sobre o fator dimensão de acesso, nota-se que:	
19.1 O ambiente é aberto à apresentação de idéias	3,5
19.2 A UNOESC fornece informações e fácil acesso para permitir ao usuário procurar assistência, comentar e reclamar	3,5
19.3 Não há dificuldades em encontrar o setor certo para determinado serviço solicitado	3,5
19.4 O acesso aos locais de trabalho são facilmente identificados	3,7
19.5 As chamadas telefônicas, são passadas para os ramais corretos, sem antes se tentar várias outras pessoas	3,8
19.6 A capacidade de informar quando a pessoa pode ser encontrada, é sempre atendida	3,7
19.7 As pessoas que trabalham nos setores da UNOESC são facilmente identificadas, quando necessitadas	3,5
19.8 Na UNOESC oferece-se grande variedade de serviços	3,5
19.9 O modelo de formulários utilizados são práticos e fáceis de preencher	3,3
19.10 Há facilidade de estacionamento de automóveis	3,1
Média do fator	3,51

Fonte: Questionários respondidos

O fator dimensão de acesso apresenta média de 3,51 pontos. Enfocam os professores que os locais são de fácil identificação, as pessoas procuradas, na maioria das vezes, não são encontradas, reclamam que em alguns setores não há facilidade de se identificar o pessoal que atende; os modelos de formulários não são muito práticos e o estacionamento não tem condições quando não conseguem entrar no privativo.

A fim de melhor visualizar a média geral dos fatores de qualidade na opinião dos professores, demonstra-se a seguir um quadro resumo acompanhado de um gráfico.

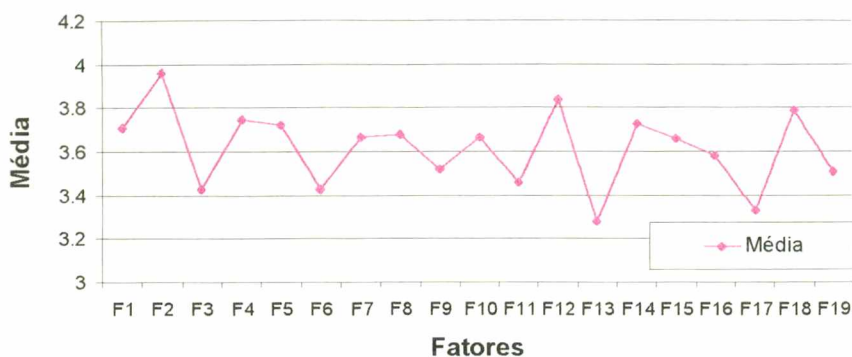
Tabela 21

Resumo das médias por fator de qualidade, segundo os professores

Fatores	Médias
F1 - Tempo certo	3,71
F2 - Local adequado	3,96
F3 - Clareza	3,43
F4 - Precisão/validade	3,75
F5 - Disponibilidade	3,72
F6 - Rapidez	3,43
F7 - Cortesia	3,67
F8 - Conhecimento do serviço	3,68
F9 - Custo adequado	3,52
F10 - Eficácia/segurança	3,67
F11 - Habilidade	3,46
F12 - Confiabilidade	3,84
F13 - Comunicação	3,28
F14 - Integridade	3,73
F15 - Empatia	3,66
F16 - Profissionalismo	3,58
F17 - Flexibilidade	3,33
F18 - Tecnologia	3,79
F19 - Dimensão de Acesso	3,51

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 17
Médias por fator de qualidade segmento professores



Observando-se o gráfico 17, verifica-se que a média dos fatores de qualidade na opinião dos professores não se apresenta negativa em nenhum momento, mantendo-se entre 3,28 pontos no fator comunicação e 3,96 local adequado, pelo ambiente agradável e limpo. Enfatizam, os professores, que a mesma qualidade que lhes é oferecida deve ser estendida aos alunos; observam, no entanto, que as informações incorretas no serviço de atendimento ao estudante, por vezes, causam prejuízos aos alunos.

Há necessidade de mais reuniões para colocar ao professor horista os planos da instituição, pedir sugestões. O convívio no dia-a-dia com os alunos e a comunidade poderia fazê-lo contribuir com idéias para melhoria e qualidade do que pretende oferecer. Sentem que os professores horistas, estão relegados ao segundo plano na UNOESC de Joaçaba. Deveria haver uma conscientização de que a qualidade parte do interesse de cada um em solucionar problemas, atender com simpatia, aperfeiçoar o conhecimento do assunto, estariam dessa maneira buscando a qualidade. Na verdade, a prestação de serviços depende de um processo que lhe outorgue maior qualidade, o que não ocorre no momento.

Os professores também foram questionados quanto a expressar mais algum fator de qualidade na UNOESC de Joaçaba, não ressaltado nas questões acima e que gostaria de citar. Apontaram para um programa de bolsas que auxiliam os alunos, uma inovação em cursos, e contribuição para o crescimento regional.

4.2.3 Pessoal Administrativo

Os itens das questões seguintes se referem a fatores de qualidade e suas escalas, de acordo com a percepção do pessoal que atua na área administrativa da UNOESC de

Joaçaba, O próximo quadro traduz as respostas as afirmativas dos pesquisados sobre o fator tempo certo.

Quadro 45

Fator tempo certo de acordo com o pessoal administrativo

1. No que se refere ao fator tempo certo , observa-se que:	Médias das escalas do pessoal administrativo
Questões	
1.1 A UNOESC sempre dá uma estimativa do tempo que leva para deixar prontos serviços de documentos que precisam ser confeccionados	4,1
1.2 O prazo prometido para atender solicitações de documentos pelos usuários é cumprido com pontualidade	3,8
1.3 A previsão dos tempos para atender os requerimentos solicitados é adequada as necessidades dos usuários da instituição	3,5
1.4 Na UNOESC, são priorizadas atividades mais importantes, mas não se deixa de realizar as rotineiras	4,0
1.5 Há um esforço dos funcionários em prestar serviços em menor tempo possível	3,8
1.6 Há variabilidade de tempos de espera em atendimento em cada setor	3,8
1.7 O tempo gasto na solução dos problemas é aceitável pelo usuário	3,2
1.8 A organização do trabalho na UNOESC, não faz com que os alunos, professores ou colegas de trabalho, tenham que entrar em filas duas vezes	3,2
1.9 O funcionário entende que diminuir o tempo de espera significa uma circulação maior de clientes e melhor produtividade	3,6
1.10 O funcionário procura atender as pessoas sem ser transferir uma ou mais vezes para outras pessoas	3,6
1.11 O telefone é atendido rapidamente quando é chamado externamente	3,5
1.12 A passagem para outro ramal é feita no tempo desejável	3,7
1.13 As chamadas internas são atendidas sem demora	3,5
Média do fator	3,64

Fonte: Questionários respondidos

No questionamento sobre o fator local adequado, a média nas afirmações é de 3,64 pontos, com duas afirmativas positivas, quando o pessoal que presta serviços coloca que estima o tempo para confeccionar documentos e prioriza tarefas, mas não deixa de fazer as rotineiras. Ficando demonstrado que o tempo gasto para soluções de problemas nem sempre é aceitável pelo usuário, e que, a falta de organização proporciona a entrada em filas por mais de uma vez, caracterizando ponto negativo para um atendimento de qualidade. A queixa da perda de tempo ficou patente nas respostas do pessoal administrativo, assim como dos alunos.

A opinião sobre o fator local adequado do pessoal administrativo é fundamental, pois, é ele que executa o serviço operacional que atende a comunidade acadêmica e tem que estar em um ambiente adequado. É o que está expresso nas resposta do quadro a seguir.

Quadro 46

Fator local adequado na percepção do pessoal administrativo

2. Quanto ao , percebe-se que:	Médias das escalas do pessoal administrativo
Questões	
2.1 As instalações da UNOESC, para atendimento ao público são adequadas	3,6
2.2 As instalações para a execução dos serviços, na percepção dos funcionários, são adequadas e causam boa impressão aos usuários externos	3,8
2.3 Os funcionários, se sentem bem nos setores que prestam serviços pelo ambiente físico, decoração, espaço, iluminação, ventilação que se apresentam	3,5
2.4 A arrumação de papéis, jornais, cinzeiros, café, mesas e cadeiras estão bem ordenados, causando boa aparência nos diversos setores da UNOESC	3,3
2.5 As salas e locais de recepção são limpos	4,2
2.6 As áreas comuns são limpas	4,0
2.7 Os funcionários, parecem satisfeitos e motivados preocupando-se com a melhoria contínua no local de trabalho	3,5
Média do fator	3,70

Fonte: Questionários respondidos

Como os usuários externos, os interno que atuam na área administrativa, tem média relativa ao fator local adequado como um das mais altas com 3,70 pontos, concordando plenamente com os demais pesquisados nas afirmações referentes à limpeza das salas, locais de trabalho e áreas comuns. Colocam porém que alguns setores devem melhorar mais a aparência.

O quadro 47 apresenta a opinião do pessoal administrativo sobre o fator clareza.

Quadro 47

Fator clareza segundo o pessoal administrativo

3. Com referência ao fator clareza, nota-se que:	Médias das escalas do pessoal administrativo
Questões	
3.1 As instruções sobre os serviços prestados são explicadas sempre de forma clara para seus usuários	3,4
3.2 Os usos de procedimentos utilizados no atendimento são simplificados	3,3
3.3 Os alunos e professores estão familiarizados com os procedimentos para solicitar serviços na UNOESC	3,1
3.4 Há compreensão dos papéis expedidos em todos os níveis para prestação de serviços da UNOESC	3,7
3.5 Anotação de recados é feita de forma completa e correta	3,8
3.6 As metas da UNOESC são claras, fazendo com que todos as compreendam	3,7
3.7 A emissão de documentos e correspondências são simples e objetivas	3,4
3.8 Os colegas de trabalho respondem suas perguntas de forma clara e concisa para o bom desenvolvimento de seu trabalho	3,6
Média do fator	3,50

Fonte: Questionários respondidos

A média de 3,50 pontos no fator clareza, demonstra que os alunos e professores não estão suficientemente instruídos sobre os procedimentos; talvez fosse o caso de simplificar, pois, em certas solicitações, há muita burocracia, mas o pessoal administrativo enfatiza que procura explicar fazendo com que todos compreendam, atendendo às suas necessidades.

Ao questionar o pessoal administrativo sobre o fator precisão/validade, obteve-se as respostas que seguem no quadro abaixo.

Quadro 48

Fator precisão/validade conforme o pessoal administrativo

4. Sobre o fator precisão/validade, percebe-se que:- Questões	Médias das escalas do pessoal administrativo
4.1 Os documentos expedidos, são feitos de forma correta	4,0
4.2 A UNOESC mantém procedimentos que investiga as causas geradoras de não-conformidade em serviços prestados para prevenir repetição de erros.	2,6
4.3 As solicitações são feitas a tempo, com qualidade acertada e procurando usar o mínimo de recursos	3,1
4.4 A UNOESC, sempre mantém o prometido	3,4
4.5 A UNOESC avalia o desempenho de seus funcionários	2,5
4.6 Todos os funcionários sabem exatamente pelo que são responsáveis e o que deles é esperado	3,2
4.7 Há satisfação dos alunos, funcionário e professores em relação aos serviços administrativos prestados pela UNOESC	3,2
4.8 A UNOESC tem preocupação com o cumprimento do atendimento no que é solicitado, conforme os padrões desejados para aquele serviço.	3,6
4.9 Os setores proporcionam serviços eficientes para outros setores dentro da instituição	3,4
4.10 A quantidade de funcionários técnico-administrativos está adequada em relação às necessidades de serviços	3,5
Média do fator	3,25

Fonte: Questionários respondidos

A média, nas afirmações, sobre o fator precisão/validade é de 3,25 pontos, apresentando duas afirmações negativas, uma pelo fato de não existir um sistema de investigação nos erros que acontecem, prevenindo para que não voltem a acontecer; outra apresenta falta de avaliação do desempenho de seu pessoal.

Queixam-se que, por vezes, não há a colaboração dos colegas de outros setores para execução com eficiência dos serviços. Há falta de uma descrição das funções de cada pessoa que executa as tarefas para saberem exatamente o que é de sua responsabilidade.

O fator manifesta, como alternativa mais positiva, a expedição de documentos de forma correta, o que é opinião manifestada por alunos e professores.

O fator disponibilidade apresentado, no quadro a seguir, ilustra a opinião do pessoal administrativo sobre o assunto.

Quadro 49

Fator disponibilidade na visão do pessoal administrativo

5. Quanto ao fator disponibilidade , percebe-se que:	Médias das escalas do pessoal administrativo
Questões	
5.1 Os funcionários ouvem os alunos, professores e colegas atenciosamente	3,6
5.2 A UNOESC está sempre pronta e a disposição para atender seus usuários quando necessitam de seus serviços	3,9
5.3 Os funcionários demonstram interesse em ajudar os indivíduos	4,0
5.4 Quanto aos serviços da UNOESC, todos que lá trabalham são estimulados a dar tudo de si para servir bem	3,6
5.5 Os funcionários prestam atenção, nunca ignoram as pessoas	3,5
5.6 Os serviços são prestados com dinamismo pelos funcionários	3,5
5.7 Os funcionários, sentem prazer no trabalho que executam todos os dias	3,6
5.8 Os funcionários dedicam empenho, comprometimento real ao trabalho e fazem o serviço completo	3,8
5.9 O serviço da UNOESC é exercido de forma a exceder as expectativas dos usuários	3,4
5.10 Os usuários encontram facilidade para reclamar dos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba	3,5
5.11 O horário de atendimento nos setores é adequado	3,6
Média do fator	3,64

Fonte: Questionários respondidos

Com relação ao fator disponibilidade, a média é de 3,64 pontos. Apresenta uma afirmação com média positiva. O pessoal que atua na área administrativa afirma que procuram ajudar as pessoas, dedicando empenho e comprometimento para fazer o trabalho completo. Alguns admitem que exercem as funções procurando cumprir o que é solicitado, mas nada que exceda as expectativas dos usuários.

Ao fator rapidez tem suas respostas no próximo quadro.

Quadro 50

Fator rapidez de acordo com o pessoal Administrativo

6. Com referência ao fator rapidez , nota-se que:	Médias das escalas do pessoal administrativo
Questões	
6.1 Ao chegar nos outros setores para solicitar serviços, são prontamente atendidos	3,4
6.2 Há rapidez em respostas a reclamações recebidas	3,2
6.3 Quando não sabe responder as perguntas solicitadas, conseguem rapidamente as respostas	3,3
6.4 O processamento de solicitações é rápido na UNOESC	3,4
6.5 Há agilidade e exatidão nas respostas no que é solicitado	3,4
6.6 As solicitações feitas por telefone internamente são atendidas prontamente	3,4
6.7 Os recados de telefonemas internos são retornados rapidamente	3,4
6.8 Há poder de decisão e apoio para a linha de frente para atender os alunos, professores e colegas de trabalho, resolvendo problemas imediatos	3,2
6.9 O reconhecimento por ações praticadas com êxito pelos funcionários, é imediato	2,8
6.10 Na UNOESC tudo é definido por normas, de forma que o usuário não fique esperando uma resposta por muito tempo	3,4
Média do fator	3,29

Fonte: Questionários respondidos

As respostas afirmativas do fator rapidez, demonstram média de 3,29 pontos, revelando a existência de morosidade no reconhecimento por ações praticadas com êxito, apurando nesta afirmativa média negativa. A falta de poder de decisão para resolver problemas imediatos talvez seja o que atrasa o trabalho. Na verdade, há falta de rapidez em dar soluções de problemas por telefone, em fornecer respostas que dependem de outros setores, porque alguns procedimentos não são normatizados. Segundo os pesquisados, as dúvidas referentes aos questionamentos, não são resolvidos com rapidez, porque a UNOESC de Joaçaba, mostra-se lenta e burocrática em alguns setores, e até, de certa forma indiferente, ao atendimento de algumas necessidades de seus próprios funcionários.

Mais um fator foi pesquisado junto ao pessoal administrativo, a cortesia, observe as respostas no quadro seguinte.

Quadro 51

Fator cortesia na percepção do pessoal administrativo

7. O fator cortesia é percebido quando: Questões	Médias das escalas do pessoal administrativo
7.1 O aluno, o professor e colegas são tratados de forma prestativa quando entra nos setores que prestam serviços	3,9
7.2 O funcionário trata os usuários dos serviços da UNOESC, de forma entusiasmada e sincera, demonstrando amizade e receptividade	3,4
7.3 O funcionário procura saber como tem passado	3,1
7.4 O funcionário fala de maneira afável, cumprimentando e fazendo comentários amigáveis	3,4
7.5 O funcionário dá atenção as pessoas, não atuando com impaciência como se quisesse apenas acabar a transação o mais rápido possível	3,4
7.6 Agradece com voz animada aos usuários dos serviços convida-o a voltar quando precisar	3,1
7.7 A UNOESC através de seu pessoal apresenta cortesia no atendimento do telefone	3,3
7.8 O funcionário, coloca o usuário dos serviços em primeiro lugar	3,4
7.9 A linha de frente é simpática e age com sociabilidade, no relacionamento interpessoal com os alunos, professores e colegas de trabalho que atendem	3,3
7.10 Na UNOESC há conveniência para os usuários, como restaurantes, telefones públicos, salas de estudos, acesso a internet, xerox etc	4,0
7.11 As atitudes de trabalho com os colegas é feita de forma cordial	3,6
7.12 O funcionário faz comentários afáveis e elogios ao buscar serviço dos colegas de trabalho	3,4
7.13 Reconhece as pessoas, porque colaboraram, agradecendo com muito obrigado	3,4
7.14 Os agradecimentos elogios pela UNOESC a seus funcionários, são feitos publicamente como meio de incentivo e reconhecimento	3,0
7.15 O nível de elogios eleva-se e as reclamações diminuem, quando os usuários atendem suas necessidades	3,2
Média do fator	3,39

Fonte: Questionários respondidos

Com pontos mais baixos e outros mais altos, o fator cortesia fechou com 3,29 pontos. Aponta afirmação positiva quanto a conveniências, com uma ressalva ao setor de

reprodução de materiais pela qualidade no atendimento e qualidade das cópias. O pessoal que se esforça sente falta de reconhecimento e elogios publicamente como meio de incentivo para continuar o trabalho. Observam os funcionários que não é hábito do pessoal que atende na prestação de serviços, o cumprimento de boas vindas, ou agradecimento aos usuários externos. Nas respostas dos alunos e professores verifica-se que estes sentem falta dessa atenção.

Outro fator questionado, e que tem suas respostas no próximo quadro, foi o conhecimento do serviço.

Quadro 52

Fator conhecimento do serviço segundo o pessoal administrativo

Questões	Médias das escalas do pessoal administrativo
8. No fator conhecimento do serviço, percebe-se que:	
8.1 Os funcionários da UNOESC demonstram conhecimento sobre o serviço que prestam, sabem como executar as tarefas	3,8
8.2 As instruções e procedimentos emitidos pela instituição contêm as informações suficientes para execução das tarefas	3,4
8.3 As perguntas feitas pelo usuário do serviço são respondidas	3,6
8.4 As atribuições de cada setor estão bem definidas	3,4
8.5 Há conhecimento dos funcionários sobre as pessoas, departamentos, setores, funções e serviços oferecidos	3,3
8.6 Os funcionários demonstram ter conhecimento necessário para resolver os problemas que surgem de forma adequada	3,6
8.7 Os funcionários da UNOESC, têm conhecimento sobre os outros serviços que a universidade oferece	3,0
8.8 A universidade mantém cursos motivadores que treinam empregados para atitudes orientadas ao serviço e que realçam a autoconfiança	2,2
8.9 Os funcionários atualizam-se, inovando e aprendendo, sempre mais, no intuito de melhorar seus conhecimentos para prestar serviços na UNOESC	3,2
8.10 O aprendizado de cada funcionário é contínuo e mais aprofundado nas áreas que são do interesse de sua função	3,3
8.11 Existe planejamento de treinamento para os funcionários de todos os níveis, necessários para o trabalho que executam	2,5
8.12 Há conscientização para treinamento e qualificação de pessoal para a prestação de serviços	2,6
8.13 O treinamento é desenvolvido nos locais de trabalho	2,7
8.14 A UNOESC fornece recursos para treinamento	2,8
8.15 A qualificação do pessoal tem sido atualizada ou aperfeiçoada	2,8
8.16 Os funcionários são treinados para aceitar responsabilidades cada vez maiores	2,9
Média do fator	3,07

Fonte: Questionários respondidos

Para o pessoal administrativo a média geral sobre o fator conhecimento do serviço, apesar de baixa, não é negativa, soma 3,07 pontos, embora várias afirmativas apresentem média negativa,. As queixas são devidas à falta de conhecimento de serviços de outros setores, à falta de cursos motivadores, à falta de disposição de mais recursos para treinamentos específicos na área de atuação e gerais da universidade como um todo. Na

verdade, não há uma definição exata de tarefas, e, às vezes, o pessoal que presta serviços tem dificuldade em saber como fazê-lo por falta de informações corretas. Mas mesmo assim procura atender bem o usuário, respondendo perguntas, buscando soluções dos problemas.

O fator custo adequado foi também questionamento realizado junto ao pessoal administrativo, as respostas estão expressas no quadro a seguir.

Quadro 53

Fator custo adequado sob a ótica do pessoal administrativo

Questões	Médias das escalas do pessoal administrativo
9. Com referência ao fator custo adequado , observa-se que:	
9.1 O atendimento nas solicitações de serviços requerido extra-ensino, está de acordo com as taxas cobradas	3,2
9.2 Os custos dos serviços são colocados antecipadamente	4,0
9.3 Os recolhimentos de taxas de serviços são realizados de forma ágil	4,1
9.4 Diante do mercado de trabalho e atividade que executa na UNOESC, diria que é suficientemente remunerado	2,9
9.5 Os benefícios assistências são fatores que contribuem na motivação para os trabalhos dos funcionários	3,8
Média do fator	3,60

Fonte: Questionários respondidos

A posição quanto às afirmativas do fator custo adequado é manifestada com média de 3,60 pontos. Encontram-se afirmativas positivas, ao se referirem aos valores de taxas antecipadamente, ao recolhimento de forma ágil, quando o serviço depende exclusivamente da tesouraria da universidade, mas se há dependência do banco há reclamações dos alunos. Ouvem também reclamações das taxas cobradas, talvez algumas devam ser revistas.

O pessoal que atua na prestação de serviços valoriza os benefícios que a instituição oportuniza. o que contribui para a motivação no trabalho que prestam, mas apresenta afirmativa negativa sobre o salário que recebe, gostaria de ter à disposição um plano de cargos e salários, mais atualizado.

Mais um fator pesquisado entre o pessoal que atua na área administrativa e que merece destaque é o fator eficácia e segurança, apresentando as respostas no quadro que segue.

Quadro 54

Fator eficácia/segurança conforme o pessoal administrativo

10. Sobre o fator eficácia/segurança , pode-se colocar que:	Médias das escalas do pessoal administrativo
Questões	
10.1 A UNOESC, cumpre o que é prometido, nos serviços que presta	3,8
10.2 A UNOESC presta corretamente informações para as pessoas que contatam com a instituição	3,9
10.3 Há revisões dos documentos solicitados por pessoas diferentes daquelas que elaboraram	3,8
10.4 A aprovação (com assinatura) dos documentos é realizada por pessoas autorizadas	4,1
10.5 Os serviços são produzidos e passados aos usuários finais pelo método mais direto e eficaz possível.	2,9
10.6 O funcionário procura exceder as expectativas de todos que buscam serviços na UNOESC	3,5
10.7 O funcionário da UNOESC atende as necessidades dos usuários externos de forma prioritária em relação as necessidades internas	3,6
10.8 O sistema de informações da UNOESC disponível, assegura a execução de suas tarefas com pleno êxito	3,5
10.9 Os funcionários recebem <i>feedback</i> (reconhecimento) pelos serviços prestados, reforçando contínuo aperfeiçoamento	2,6
10.10 Os setores satisfazem as expectativas dos outros colegas quando solicitados	3,6
10.11 Os funcionários sentem-se seguros em seus empregos	3,4
10.12 O atendimento da UNOESC é considerado de qualidade quanto aos serviços que presta	3,6
10.13 Existe manual de procedimentos com instruções claras para atendimento ao solicitado pelos usuários	3,6
Média do fator	3,53

Fonte: Questionários respondidos

O quadro 54 por meio das afirmativas, uma média de 3,53 pontos, quanto ao fator eficácia/segurança. Mas o pessoal administrativo expressa opinião negativa em duas afirmativas, no método burocrático dos serviços produzidos o que faz o usuário entrar em filas várias vezes, uma das maiores reclamações, principalmente dos alunos. Bem como. Os que trabalham no atendimento questionam, a falta de feedback nos serviços prestados sugerindo um contínuo melhoramento.

Apontam ainda afirmativa positiva quanto à confiabilidade de documentos, pois, são assinados pelas pessoas autorizadas, procurando cumprir o prometido, opinião compartilhadas de alunos e professores. Alguns funcionários não se sentem totalmente seguros em seus empregos por falta de um sistema eficaz de informações, para melhor prestar os serviços.

O fator habilidade perguntado aos usuários externos, foi também questionado aos usuários internos, conforme quadro a seguir.

Quadro 55

Fator habilidade de acordo com o pessoal administrativo

11. No fator habilidade, observa-se que:	Médias das escalas do pessoal administrativo
Questões	
11.1 O funcionário da UNOESC, escuta, faz perguntas para conseguir todas as informações e resolver queixas que o usuário possa ter	3,8
11.2 O usuário encontra facilidade para reclamar dos serviços da UNOESC	3,6
11.3 Ao identificar problemas de qualidade na prestação de serviços, os funcionários da UNOESC, agem rapidamente para solucioná-los	3,6
11.4 Os funcionários da UNOESC, são eficientes em assumir responsabilidade por queixas e contornar a situação	3,2
11.5 O reparo de serviços errados é concluído corretamente na primeira vez em que acontece a reclamação	3,8
11.6 Os funcionários oferecem soluções, quando o cliente não sabe o que fazer	3,8
11.7 A UNOESC, é prestativa quanto ao atendimento nas solicitações de serviços a seus usuários	3,9
11.8 O funcionário organiza suas próprias atividades no setor que atua	4,0
11.9 Todos respeitam as habilidades, os desejos e individualidade dos outros colegas	3,2
11.10 Quando a linha de frente não consegue prestar uma informação, busca apoio imediatamente em outros setores, para informar corretamente o usuário do serviço	4,3
11.11 As expectativas dos alunos, professores e colegas funcionários, são freqüentemente superadas pelo fornecimento de pequenos extras não solicitados	3,3
11.12 Os funcionários têm habilidades no atendimento das necessidades de seus usuários nas diversas situações que se apresentam	3,5
11.13 Os funcionários têm habilidades na expedição de pedidos especiais dos alunos, professores e colegas de trabalho	3,6
11.14 Suas habilidades pessoais são bem aproveitadas no trabalho que faz na universidade	3,5
Média do fator	3,65

Fonte: Questionários respondidos

A média do fator é de 3,65 pontos, com afirmações positivas principalmente quando a linha de frente busca informações em outros setores, bem como a liberdade para organizar suas atividades no setor que atua. O pessoal procura escutar os usuários e resolver queixas na medida de suas limitações, mas não é hábil para superar expectativas.

A confiabilidade é o fator demonstrado no próximo quadro.

Quadro 56

Fator confiabilidade na percepção do pessoal administrativo

12. Sobre o fator confiabilidade, percebe-se que:	Médias das escalas do pessoal administrativo
Questões	
12.1 Pelas ações dos funcionários, na UNOESC todos se sentem responsáveis em conjunto pelo melhoramento contínuo dos serviços prestados a seus usuários	3,6
12.2 Os funcionários confiam uns nos outros pelos serviços que executam	3,8
12.3 Os funcionários são capazes de prestar informações sempre corretas	3,4
12.4 A linha de frente mostra-se competente nas situações propostas	3,9
12.5 O serviço nos setores é confiável, necessitando de pouca ou nenhuma supervisão	3,6
12.6 A UNOESC destaca-se com uma imagem positiva perante sua comunidade externa	3,7
Média do fator	3,67

Fonte: Questionários respondidos

O quadro sobre o fator confiabilidade apresenta como resultado, média de 3,67 pontos. Pela falta de treinamento e de um fluxo de informações mais organizado, às vezes, o pessoal não presta informações corretamente. Talvez, por falta de mais supervisão em alguns setores. Muitos colaboram com os colegas e mostram-se competentes nas situações propostas. De acordo com os pesquisados, é preciso aumentar a consciência coletiva de prestação de serviços em 100% dos funcionários, quanto aos serviços que prestam e que envolve a imagem dos bons serviços da UNOESC de Joaçaba. A falta de informações é um empecilho que inviabiliza o bom atendimento e a prestação de serviço com qualidade. Isso faz com que os usuários enfrentem filas e perda de tempo. Nesse sentido, buscou-se saber do pessoal administrativo como está o fator comunicação na universidade, o resultado é apresentado no quadro que segue.

Quadro 57

Fator comunicação na visão do pessoal administrativo

13. Sobre o fator comunicação , nota-se que:	Médias das escalas do pessoal administrativo
Questões	
13.1 A UNOESC, através de seus funcionários mantém comunicação positiva com colaboradores em base diária, cumprimentando-os de forma generosa e sincera	3,8
13.2 A instituição ouve seus alunos, professores e funcionário, através de canais específicos de comunicação e transforma seus desejos em ações concretas	3,8
13.3 A UNOESC sabe realmente quem são os usuários de seus serviços e o que eles esperam dela	3,6
13.4 Os funcionários trabalham em equipe, puxando na mesma direção e mantendo-se mutuamente bem informados	3,5
13.5 A comunicação entre departamentos e setores ocorre de forma intensa e aberta	3,2
13.6 Há comunicação de padrões sobre os serviços que a UNOESC presta	3,5
13.7 Os funcionários estão informados sobre os planos da instituição	3,1
13.8 Os funcionários recebem informações suficientes para executar o trabalho de forma adequada	3,4
13.9 A comunicação da instituição aos usuários é feita numa base completamente sincera e franca, sem omissões ou distorções	3,1
13.10 O material de divulgação é visualmente agradável e com bom conteúdo	3,6
Média do fator	3,46

Fonte: Questionários respondidos

Avaliando o quadro 57, no que se refere ao fator comunicação, verifica-se a média de 3,46 pontos, com reclamações sobre a falta de informações referente aos planos da instituição e a forma que as comunicações são repassadas aos usuários. Nem sempre satisfazem tudo o que deseja saber, o problema já vem internamente pela forma já distorcida como acontece na comunicação entre os próprios setores. Não apresenta exatamente em que padrão as comunicações devem ser repassadas, o que vem a prejudicar a imagem da instituição quando as informações são desconstruídas. Na verdade, os

maiores problemas acontecem por falta de comunicação interna, e por isso as informações, muitas vezes, não chegam no setor ou demoram demais.

A comunicação bem feita é essencial para que vários fatores elevem seu nível de qualidade. Todo o usuário deve estar bem informado, não dependendo apenas da universidade para tal, mas procurando por si mesmo buscar saber o máximo de informações.

O fator integridade questionado, foi também feito aos usuários internos. As respostas estão expressa no próximo quadro.

Quadro 58

Fator integridade na percepção do pessoal administrativo

14. No fator integridade, observa-se que:	Médias das escalas do pessoal administrativo
Questões	
14.1 A UNOESC dirige a instituição, oferecendo serviços de maneira ética	3,9
14.2 A atmosfera do ambiente de trabalho na UNOESC, encoraja o respeito mútuo entre alunos, professores e funcionários da instituição	3,9
14.3 O funcionário da UNOESC, compromete-se em agir como fornecedor de serviços de qualidade aos seus usuários	3,9
14.4 O funcionário usa palavras sinceras ligadas a realidade da situação, mesmo que tenha que ouvir reclamação quando se trata de algo que não atendeu o que foi solicitado.	3,6
14.5 O comportamento dos funcionários no local de trabalho é adequado	3,7
14.6 Como funcionário é comprometido com seu trabalho, orgulha-se em trabalhar na UNOESC e é leal a ela	3,0
14.7 Os funcionários falam uns com os outros – e não dos outros	2,8
14.8 Os funcionários são valorizados, pelo trabalho que executam, pelos colegas, superiores e usuários	3,1
Média do fator	3,49

Fonte: Questionários respondidos

No fator integridade, conforme quadro 58, a média apresenta-se com 3,49 pontos. Na questão negativa que chama atenção os funcionários falam uns dos outros e não uns com os outros. O pessoal que atua na área administrativa percebe que nem todos são suficientemente comprometidos e não se sentem valorizados. Mas, o comportamento do pessoal de forma geral é adequado ao ambiente trabalho e apresenta respeito mútuo para com alunos, professores e colegas de trabalho.

A posição dos pesquisados sobre o fator empatia é o que se apresenta no quadro a seguir.

Quadro 59

Fator empatia conforme o pessoal administrativo

15. Com referência ao fator empatia percebe-se que:	Médias das escalas do pessoal administrativo
Questões	
15.1 Alunos, professores e funcionários são tratados como parceiros	3,6
15.2 O funcionário escuta as pessoas sem interrompê-las, para depois dar o ponto de vista sobre o assunto	3,6
15.3 O pessoal que presta os serviços dispensa cuidado e atenção, colocando-se a disposição de seu usuário	3,8
15.4 Há compreensão das necessidades específicas de cada um	3,7
15.5 O funcionário acrescenta um toque pessoal aos sistemas e procedimentos no trato padronizado todos com atenção e interesse individualizado	3,7
15.6 Os diversos setores da empresa relacionam-se como clientes internos, estimulando a integração e atingir objetivos comuns	3,5
15.7 São feitas comemorações dos pequenos sucessos, incrementando dessa forma a frequência do elogio	3,1
15.8 Em vez de competir, os setores da UNOESC de Joaçaba cooperam entre si para alcançar as metas comuns	3,0
Média do fator	3,50

Fonte: Questionários respondidos

Sobre o fator empatia a média final ficou com 3,50 pontos, onde o pessoal administrativo, como já citado anteriormente, sente a falta de elogios e até de cooperação de outros setores em certos momentos para atingir objetivos comuns. Observam que o time deveria ser da universidade e não do andar em que a pessoa trabalha. É preciso mais integração para atingir os objetivos comuns, entre os quais a qualidade no atendimento que varia de forma em cada setor. O pessoal, em sua maioria expressa que põe um toque pessoal no que faz e procura fazer atendimento individualizado. Mas pelas respostas dos usuários externos isso não se verifica, ou seja, os funcionários não conseguem transmitir essa atenção exigida.

Alguns daqueles que atuam na área administrativa, assim como os usuários externos, sentem falta de ser tratados como parceiros, o que, segundo os mesmos, já vem mudando em algumas situações.

A preocupação em manter profissionais competentes e que atendam as necessidades dos usuários dos serviços, a fim de elevar a qualidade, foi observada nas afirmações propostas ao pessoal que atua na área administrativa, questionando-se sobre o fator profissionalismo, conforme se apresenta no quadro a seguir.

Quadro 60

Fator profissionalismo segundo o pessoal administrativo

16. Quanto ao fator profissionalismo , percebe-se que:	Médias das escalas do pessoal administrativo
Questões	
16.1 As atividades especiais são realizadas por pessoal qualificado/habilitado	3,8
16.2 O funcionário é capaz de debater sem confrontar-se com o aluno, professor ou colega	3,3
16.3 O funcionário olha de frente para todos que necessitam de seus serviços	3,7
16.4 Os funcionários agem com profissionalismo, não com objetivos pessoais	3,4
16.5 O funcionário dedica empenho ao trabalho e faz o serviço completo	3,7
16.6 Cada pessoa entende seu papel como profissional, no contexto geral da UNOESC	3,8
16.7 Existe um plano para o desenvolvimento individual dos funcionários	2,4
16.8 A UNOESC oferece boas oportunidades educacionais a seus funcionários	3,3
16.9 Os funcionários são encorajados para que se desenvolvam	3,6
16.10 A UNOESC valoriza e interessa-se pelo funcionário, quanto ao seu desempenho profissional	3,3
16.11 O treinamento oferecido pela UNOESC a seus funcionários satisfaz as necessidades de formação profissional, gerando maior satisfação para o trabalho	3,0
16.12 Os profissionais competentes têm oportunidades de carreira na UNOESC	3,7
16.13 Os funcionários, de todos os níveis e funções, na UNOESC, procuram aperfeiçoar conhecimentos a respeito da instituição, assegurando eficácia nos serviços que prestam	3,5
Média do fator	3,42

Fonte: Questionários respondidos

A média sobre o fator profissionalismo é de 3,42 pontos. As respostas apresentam média negativa à necessidade de um plano de desenvolvimento individual, observando que não existe uma política de pessoal adequada.

O pessoal que presta serviços sente necessidade de treinamento. O que deveria ser prática constante na formação do profissional é quase nulo na parte de serviços de atendimento. O próprio funcionário, apresenta um certo comodismo para aperfeiçoar-se e desenvolver-se profissionalmente, o que vem prejudicar, em muito, a qualidade nos diversos fatores.

É claro que as atividades de maior responsabilidade são realizadas por pessoas habilitadas, e que na universidade cada um, na sua função procura executar as atividades que lhe são proposta da melhor forma que entendem ser correto.

O fator flexibilidade é tema a que os usuários externos dão muita atenção e de que sentem falta, na UNOESC de Joaçaba, nos diversos serviços administrativos prestados pela instituição. Assim questionou-se o pessoal que atua diretamente na área administrativa sobre o assunto. As respostas são apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 61

Fator flexibilidade segundo o pessoal administrativo

17. Referindo-se ao fator flexibilidade , percebe-se que:	Médias das escalas do pessoal administrativo
Questões	
17.1 O funcionário é capaz de adaptar-se a diferentes situações e pessoas	4,0
17.2 O serviço prestado pela UNOESC ajusta-se a situações para atender o usuário	3,7
17.3 Os funcionários entendem a necessidade de mudança sempre estão dispostos a se adaptar as mudanças que possam ocorrer na universidade	3,5
17.4 Os funcionários são flexíveis ao uso de novas tecnologias	3,7
17.5 O funcionário adapta seu serviço a cada situação caso necessário	3,7
17.6 O funcionário é flexível e sabe ouvir atentamente o que o cliente deseja para buscar a solução correta do que desejam	3,8
17.7 O funcionário toma providências imediatas, sem hesitação, para reparar erros ou falhas no atendimento ao cliente	3,8
Média do fator	3,74

Fonte: Questionários respondidos

O fator flexibilidade, na opinião do pessoal administrativo, apresenta média de 3,74 pontos, com dados positivos no caso em que são capazes de se adaptar a diferentes situações para cada pessoa, dado que o público que atendem são de vários segmentos, ou seja, alunos de graduação de vários cursos com modalidades bem diferenciadas, alunos de pós-graduação, professores, e até mesmo, os próprios colegas de trabalho.

Segundo eles, procuram tomar medidas imediatamente para reparar erros, o que na verdade, não corresponde à opinião dos alunos que reclamam com a demora nos reparos de erros e falta daqueles que os atendem. É preciso adaptarem-se a certas situações, e isso deve servir de *feedback*, como forma de melhorar suas atitudes perante o usuário externo.

Nem todos os que prestam serviços entendem das mudanças e são capazes de se adaptar a elas. Essa é uma realidade da qual tanto usuários externos como internos precisam se conscientizar. As mudanças já devem fazer parte da vida profissional de cada um, principalmente para aqueles que prestam serviços na universidade, que é lugar onde primeiro devem acontecer essas mudanças, para depois se estenderem aos clientes.

A universidade cresce dia-a-dia oferecendo novos cursos, conseqüentemente aumentam os serviços na área administrativa pelo ingresso de mais alunos e professores. Dessa maneira, o pessoal que atende deve ser flexível e agilizar o processo para evitar críticas e aumentando à qualidade, o que poderá ser suporte na agilização da prestação de serviços. Veja o que está demonstrado no próximo fator do quadro seguinte.

Quadro 62

Fator tecnologia na visão do pessoal administrativo

18. Quanto ao fator tecnologia , observa-se que:	Médias das escalas do pessoal administrativo
Questões	
18.1 O cadastro dos alunos é retroalimentado com as informações provenientes de matrícula, alterações em geral, mantendo estas sempre atualizadas	3,9
18.2 A UNOESC dispõem de equipamentos necessários para execução das atividades com qualidade	4,2
18.3 Os funcionários dominam a tecnologia oferecida para fazer de serviço	3,9
18.4 Os equipamentos recebem manutenção periodicamente para o bom funcionamento	4,2
18.5 A maioria dos serviços que o usuário interno executa são automatizados	4,0
18.6 A UNOESC está, conseguindo manter-se atualizada com equipamentos modernos em termos de tecnologia, repassando a seus usuários.	4,1
18.7 Existe cooperação entre os setores quando do uso de procedimentos informatizados	4,0
18.9 Aproveita-se plenamente o uso desses equipamentos	3,9
18.9 Os equipamentos são fáceis de usar	4,0
18.10 Todos os funcionários são treinados e utilizam plenamente essas facilidades que a tecnologia proporciona	3,4
18.11 Há oferecimento de serviços automatizados aos usuários externos	4,1
18.12 Há investimento em tecnologia de informatização relacionada à prestação dos serviços propriamente ditos	3,9
Média do fator	3,97

Fonte: Questionários respondidos

Como ocorreu com os usuários externos, este fator, juntamente com o do local adequado tem destaque mais positivo na universidade, pelo usuário interno, com média 3,97 pontos. A maioria das respostas são positivas, necessitando apenas de mais treinamento para o uso de tudo o que é oferecido, facilitando a execução do trabalho e agilizando os pedidos dos usuários externos. Essa é uma vantagem que a universidade oferece ao seu pessoal, ou seja, disponibilidade de recursos para execução de suas tarefas, mas a falta de conhecimento e informações, por vezes, não proporciona a rapidez esperada na solução do solicitado.

Os próprios equipamentos oferecidos aos usuários externos facilitam o trabalho daqueles que atendem, mas se deve avançar nesse sentido, como por exemplo nos serviços de solicitações de documentos e rematrícula, eliminando filas, possibilitando o atendimento aos usuários mais individualizado, evitando que o aluno tenha que passar por tantos setores.

A que se observar que os equipamentos são sempre atualizados e fáceis de ser manuseadas, mas deve haver treinamentos direcionados para casos mais específicos, quando se tratar de uso da tecnologia.

No último fator questionou-se o pessoal administrativo sobre a dimensão do acesso, o resultado está exposto no quadro a seguir.

Quadro 63

Fator dimensão de acesso na percepção do pessoal administrativo

Questões	Médias das escalas do pessoal administrativo
19. Sobre o fator dimensão de acesso , nota-se que:	
19.1 O ambiente é aberto para apresentação de idéias, expor com criatividade e trabalhar em equipe	3,6
19.2 O trabalho é participativo e cooperativo	3,5
19.3 A UNOESC fornece informações e fácil acesso para permitir aos usuários que procurem assistência, façam comentários e reclamações de serviços	3,7
19.4 A simplificação, mediante a eliminação das atividades que não agregam valor, e a padronização dos processos, são práticas constantes da UNOESC	3,8
19.5 O sistema de informações está estruturado de forma a garantir a confiabilidade e o fácil acesso dos dados	3,8
19.6 Os acessos nos locais de trabalho são identificados com facilidade de encontrar o setor certo para solicitações de serviços	3,9
19.7 As chamadas telefônicas, são passadas para os ramais corretos, sem antes se tentar várias outras pessoas	3,5
19.8 Informa-se corretamente quando a pessoa pode ser encontrada	2,5
19.9 As pessoas que trabalham em todos os setores da UNOESC são facilmente identificadas quando necessitadas	3,9
19.10 Na UNOESC se oferece variedade de serviços	3,7
19.11 Há facilidade de estacionamento de automóveis	3,7
Média do fator	3,60

Fonte: Questionários respondidos

A média do fator dimensão de acesso é de 3,60 pontos, tem peso nas afirmações da facilidade de se encontrar o setor certo para solicitar serviços, talvez essa seja uma realidade interna quando das solicitações feitas de um usuário interno para outro, porque pelo demonstrado pelos alunos, a realidade é diferente, às vezes, passa para vários setores antes de se resolver o problema. Quanto à identificação dos locais, concordam com os usuários externos que o acesso aos locais seja facilitado por estas indicações.

Manifestam problemas por meio de média negativa, pela falta de conhecimento, ou até de hábito de se saber a hora em que a pessoa poderá ser encontrada. O ambiente de trabalho deveria ser mais cooperativo e participativo. As chamadas telefônicas também têm problemas, ao serem passadas para os ramais corretos, porque não se sabe ao certo quem é responsável para resolverem determinadas situações.

Para melhor visualizar os fatores de qualidade pesquisados na UNOESC de Joaçaba, segundo a percepção dos pesquisados nos três segmentos, fez-se uma tabela e um gráfico demonstrando a média final de cada fator, o que pode ser observado a seguir.

Tabela 22

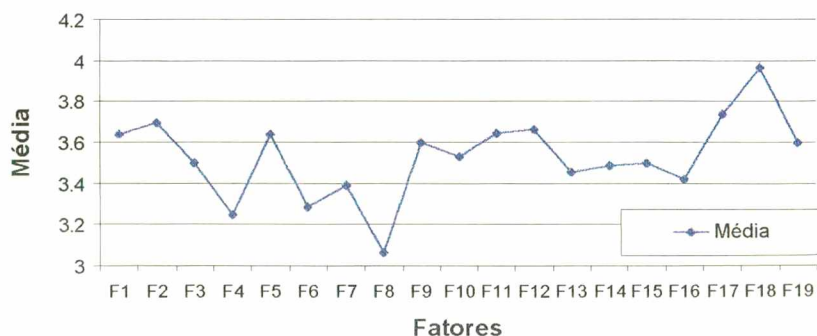
Resumo das médias por fator de qualidade conforme pessoal administrativo

Fatores	Médias
F1 - Tempo certo	3,64
F2 – Local adequado	3,70
F3 – Clareza	3,50
F4 – Precisão/validade	3,25
F5 – Disponibilidade	3,64
F6 – Rapidez	3,29
F7 – Cortesia	3,39
F8 – Conhecimento do serviço	3,07
F9 – Custo adequado	3,60
F10 – Eficácia/segurança	3,53
F11 – Habilidade	3,65
F12 - Confiabilidade	3,67
F13 – Comunicação	3,46
F14 – Integridade	3,49
F15 – Empatia	3,50
F16 - Profissionalismo	3,42
F17 – Flexibilidade	3,74
F18 – Tecnologia	3,97
F19 – Dimensão de Acesso	3,60

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 18

Médias por fator de qualidade conforme pessoal administrativo



Analisando a tabela e o gráfico no resumo dos fatores de qualidade segundo o pessoal administrativo, observa-se como ponto forte, o ambiente de trabalho acoplado ao avanço no uso da tecnologia. No entanto, no entanto nem sempre atendem às necessidades dos usuários, pois, às vezes, os próprios colegas de trabalho deixam de colaborar para o alcance de um objetivo.

No âmbito geral, a qualidade fica um pouco a desejar, falta comunicação, informações e mais motivação por parte dos colegas de trabalho. Alguns colocam que cada

um, em seu setor deveria, além de cumprir com suas obrigações, satisfazer às necessidades dos colegas de trabalho, procurando por si mesmo aperfeiçoar-se com atualizações e cursos, dedicando-se também na execução dos serviços com vontade e amor, assim se estaria chegando mais próximo dos serviços de qualidade.

Quando o pessoal foi questionado se existia mais algum fator de qualidade na UNOESC de Joaçaba, não ressaltado nas questões acima, citou:

- a diversidade de cursos oferecidos e inovações nas construções;
- o status de se trabalhar em uma universidade de valor;
- a forma de administrar tem se mostrado muito eficiente, em termos financeiros dando segurança ao funcionário que trabalha na UNOESC de Joaçaba;
- pagamentos das remunerações sempre em dia;

Após a tabulação, em separado, de cada usuário dos serviços, parte-se para atender a mais um objetivo desta pesquisa fazendo-se uma comparação entre usuários externos e internos dos serviços da UNOESC de Joaçaba. É o que será apresentada no item seguinte.

4.2.4 Análise Comparativa dos Segmentos Estudados

Nessa comparação apresenta-se a concordância e ou/discordância dos fatores de qualidade que estão interferindo na satisfação dos usuários dos serviços administrativos da UNOESC de Joaçaba, aqui representados; externos, os alunos de graduação, pós-graduação e professores e internos o pessoal que atua na área administrativa da universidade.

Para visualizar a realidade de cada segmentos optou-se em fazer uma tabela onde se demonstra primeiramente a média geral de cada fator por segmento externo, ou seja, dos alunos de graduação, de pós-graduação e professores separadamente, apurando-se em seguida a média geral deste tipo de usuário em uma coluna separada da qual utilizou-se para fazer a comparação com os usuários internos.

A tabela e o gráfico referente-se as comparações apresentam as diferenças, podendo-se visualizar as manifestações de apresentam concordância e as que não estão de acordo entre os pesquisados.

Tabela 23

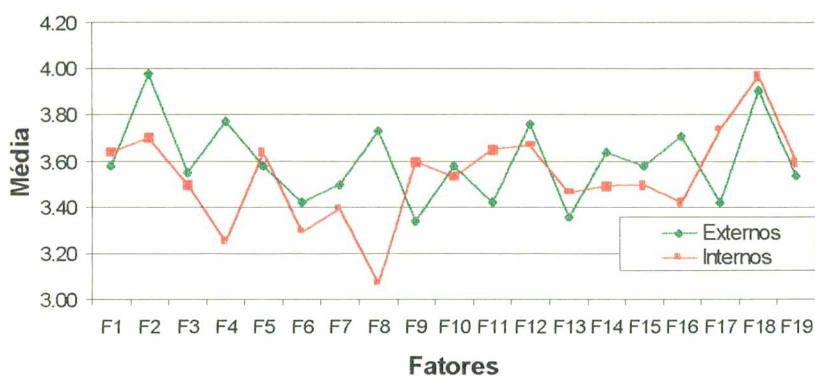
Média fatores de qualidade usuários externos e internos

Fatores	Média Geral dos fatores para usuários dos serviços da UNOESC Jba				
	Externos				internos
	Alunos Graduação	Alunos Pós-graduação	Professores	Média	Pessoal da área administrativa
F1 - Tempo certo	3,45	3,57	3,71	3,58	3,64
F2 – Local adequado	3,97	4,01	3,96	3,98	3,70
F3 – Clareza	3,52	3,70	3,43	3,55	3,50
F4 – Precisão/validade	3,69	3,86	3,75	3,77	3,25
F5 – Disponibilidade	3,40	3,62	3,72	3,58	3,64
F6 – Rapidez	3,29	3,54	3,43	3,42	3,29
F7 – Cortesia	3,32	3,52	3,67	3,50	3,39
F8 – Conhecimento do serviço	3,69	3,83	3,68	3,73	3,07
F9 – Custo adequado	3,26	3,24	3,52	3,34	3,60
F10 – Eficácia/segurança	3,57	3,50	3,67	3,58	3,53
F11 – Habilidade	3,28	3,52	3,46	3,42	3,65
F12 - Confiabilidade	3,63	3,80	3,84	3,76	3,67
F13 – Comunicação	3,35	3,45	3,28	3,36	3,46
F14 – Integridade	3,63	3,72	3,73	3,64	3,49
F15 – Empatia	3,43	3,64	3,66	3,58	3,50
F16 - Profissionalismo	3,70	3,86	3,58	3,71	3,42
F17 – Flexibilidade	3,40	3,53	3,33	3,42	3,74
F18 – Tecnologia	3,88	4,07	3,79	3,91	3,97
F19 – Dimensão de Acesso	3,57	3,55	3,51	3,54	3,60
Média dos fatores de qualidade por usuários	3,53	3,66	3,62	3,60	3,53

Fonte: Questionários respondidos

Gráfico 19

Médias fatores de qualidade entre usuários externos e internos



Comparando-se os resultados obtidos a partir da percepção dos usuários internos e externos sobre os fatores de qualidade nos serviços administrativos prestados, observa-se concordâncias e diferenças na visão dos usuários, conforme apresenta-se a seguir:

- **Fator 1 tempo certo:** há semelhança nas médias. Há uma concordância em torno da prestação serviços, mesmo não sendo no tempo mais adequado; Afirma que sempre se dá uma estimativa do tempo em que se leva para confeccionar e deixar prontos documentos; , cumpre-se, na medida do possível, a exigência dos prazos. É ponto em comum a necessidade de a organização da UNOESC de Joaçaba melhorar o atendimento dos usuários, alunos e professores. Apresenta certa discordância nas afirmações de que há variabilidade de espera em cada setor e que há um esforço em prestar o serviço no menor tempo possível.
- **Fator 2 local adequado:** a média é mais alta na percepção dos usuários externos, mas tem pontos positivos comuns nas afirmativas que apresentam locais de recepção e áreas comuns sempre limpos, com discordância parcial na apresentação do ambiente bem iluminado e ventilado, bem como na arrumação de papéis, jornais, cinzeiros, mesas e cadeiras causando boa aparência nos setores que usuário interno acredita precisar melhorar;
- **Fator 3 clareza:** a média é semelhante entre os três segmentos, havendo concordância quanto aos usuários não familiarizados com os procedimentos de solicitação de serviços, podendo-se utilizar de formas mais simples e objetivas no atendimento. A média do usuário externo elevou-se pelo resultado obtido dos alunos de pós-graduação que tem os procedimentos na prestação de serviços da universidade mais claros que os alunos de graduação e pós-graduação;
- **Fator 4 precisão/validade:** curiosamente os usuários externos confiam mais na instituição nesse fator do que os internos. São concordes, no entanto, os segmentos pesquisados quanto ao ponto forte da instituição que é a forma de expedir documentos corretamente, mas os usuários externos queixam-se de que o pessoal administrativo deveria ser mais atencioso no desempenho das funções. Os usuários internos sentem a necessidade de investigação das causas geradoras dos problemas para prevenir repetições de erros. Sentem a necessidade de serem avaliados em seu desempenho;
- **Fator 5 disponibilidade:** pelo quadro apresentado, observa-se uma pequena diferença no fator entre os usuários, mas na média geral dos usuários internos, há uma grande

diferença manifestada pelo descontentamento dos alunos de graduação quanto a falta de disponibilidade de tempo do pessoal nos setores da instituição para o atendimento das necessidades do estudante. Há falta também de interesse do pessoal atendente em ajudar, o que é ponto positivo no usuário interno, merecendo esta afirmação uma investigação. O usuário externo reclama dos horários de atendimento em alguns setores, e tanto usuários externos como internos concordam que não tem facilidade para reclamar;

- **Fator 6 rapidez:** novamente se comparadas às médias finais observa-se um diferencial entre seus usuários. A mais alta é do usuário externo, que apresenta mais queixas dos alunos de graduação com relação ao tempo perdido em filas. O professor horista, por ficar pouco tempo na universidade, também exige mais rapidez. O pessoal que atua no atendimento justifica que, pela falta de poder de decisão, por depender da agilidade de outros setores e pela burocracia que em certas situações se apresenta, seu trabalho é prejudicado com conseqüências desagradáveis para os usuários.
- **Fator 7 cortesia:** também neste fator, há uma pequena diferença para maior no usuário externo, isto porque, o usuário interno sente falta de elogios pelos esforços que faz no atendimento. Concordam com que as conveniências como restaurante, internet, telefones públicos são ponto forte para quem está na universidade. Há reclamação nos serviços bancários e do xerox que precisam melhorar, tanto para os usuários internos como para os externos que concordam com a falta de mais sorrisos, cumprimentos cordiais e agradecimentos para que o atendimento aconteça com qualidade e cliente fique satisfeito como o setor;
- **Fator 8 conhecimento do serviço:** pelo Gráfico 19, observa-se uma grande diferença nas respostas. Segundo os usuários externos, o pessoal que atende sabe fazer o serviço conforme lhe foi repassado, mas em certas ocasiões as perguntas não são respondidas da mesma forma nos diferentes setores. Percebe-se, então, a falta de comunicação, treinamento e instruções para atuarem com mais atenção. Concordam com isso os usuários internos, que criticam também a falta de definição exata das tarefas de sua responsabilidade e sentem a necessidade de treinamento gerais e específicos que cabe a função que exerce;

- **Fator 9 custo adequado:** é o fator em que mais houve reclamações por parte dos usuários externos. Apresenta boa margem de diferença nos alunos, o que não poderia ser diferente, pois, são eles que pagam os valores da prestação de serviços realizados pelos usuários internos. A reclamação recai, principalmente na questão do valor pago nos serviços comparados com a qualidade das aulas e as altas taxas cobradas em alguns serviços. Quanto aos professores e pessoal da área administrativa, pensam que poderiam ser melhor remunerados. Alunos e professores solicitam mais divulgação nos benefícios a que têm direito, enquanto o pessoal administrativo valoriza os benefícios que contribuem para a motivação no trabalho;
- **Fator 10 eficácia/segurança:** neste fator apresenta-se praticamente a mesma média entre os usuários. Apontam a necessidade de um manual de instruções claras e atualizadas indicando tipos de serviços e setores onde encontrá-los o que facilitaria a trabalho e evitaria filas, contribuindo sensivelmente para a qualidade do atendimento;
- **Fator 11 habilidade:** neste fator apontam-se diferenças. O aluno é o que mais reclama, a falta de habilidade que o faz perder tempo em filas, muitas vezes, Há dificuldade de reclamar e encontrar solução para reparar erros. Há reclamação não só de alunos mas também de professores, mas o pessoal da área administrativa acredita que esta cumprindo esta parte. Os clientes externos gostariam de receber pequenos extras de atendimento que superassem suas expectativas, mas isso não acontece. O pessoal que atende os serviços admite que não em sido hábil suficientemente nesse sentido;
- **Fator 12 confiabilidade:** Como a maioria dos alunos os professores confiam nos serviços da universidade, mas acreditam que há necessidade de mais poder de decisão para resolução de problemas rotineiros. O pessoal que atua na administração reconhece que, às vezes, as informações não estão corretas, porque nem eles as têm, necessitando ainda de treinamento específico na sua função. Concordam os pesquisados que a UNOESC de Joaçaba destaca-se pela imagem positiva diante da comunidade externa;
- **Fator 13 comunicação:** também nesse fator, há semelhança nas opiniões. A crítica é manifestada pelos usuários desejam partilhar idéias e não conhecem os planos da instituição. Os usuários internos percebem que a própria comunicação interna necessita

melhorar. Isso se faz necessário para que o resultado reflita nos serviços, inclusive interferindo diretamente na melhoria de outros fatores, no que os usuários internos concordam plenamente. Os alunos e os professores sugerem que haja mais divulgação dos serviços ou benefícios que a universidade beneficiando principalmente os que estão todos os dias na universidade;

- **Fator 14 integridade:** com diferença a média é maior nos usuários externos, sendo a maior reclamação dos alunos o uso de tratamentos diferenciados quanto ao atendimento de cada setor, porém o pessoal apresenta-se com comportamento adequado e respeito. O pessoal administrativo sente-se pouco valorizado, porém de forma geral enfatiza que o ambiente de trabalho é adequado;
- **Fator 15 empatia:** com uma pequena diferença na questão empatia os usuários externos sentem que não são tratados como parceiro, e os alunos sentem falta do tratamento individualizado, acrescido de toque pessoal, o que não é problema nenhum entre os professores. O pessoal interno observa falta empatia entre os colegas quanto a elogios e cooperação para atingir objetivos comuns. Não concordam com os alunos quando expressam que não se acrescenta um toque pessoal, e que não se dá atendimento individualizado;
- **Fator 16 profissionalismo:** a média, aqui, demonstra que há diferenças. Essa diferença é menor nas manifestações dos usuários internos. Concordam, os usuários internos, que o pessoal que atua na prestação de serviços age de forma profissional, embora, por vezes, não estão preparados para desempenhar suas funções com êxito, necessitando de treinamento. Os professores gostariam de discutir as oportunidades de carreira para o desenvolvimento com êxito de sua profissão, o que é ponto comum com o pessoal administrativo. Sentem a necessidade de treinamento, o que deveria ser prática constante para melhorar a qualidade nos serviços. Porém, muitos colocam que há certo comodismo quanto a isso dos próprios funcionários;
- **Fator 17 flexibilidade:** a diferença é contrária à anterior. A média maior é apresentada pelo usuário interno. Para os alunos a falta de flexibilidade está caracterizada em todos os setores, dizem que na maioria das vezes, para tomarem pequenas decisões precisam

da autorização de outros, o que dificulta outros fatores e a qualidade nos serviços como um todo. Enfocam os alunos que não há flexibilidade no reparo de erros imediatamente, sempre se está precisando da autorização de superior, enquanto o pessoal administrativo coloca isso como ponto positivo. Esta discordância entre os pesquisados que precisa ser estudada mais profundamente;

- **Fator 18 tecnologia:** é o fator que mais afirmativas positivas obteve. Há concordância entre os usuários que verificam uma evolução contínua nesse sentido, faltando talvez mais equipamentos para o usuário externo utilizar. Quanto ao usuário interno, percebe-se que estão bem assessorados, em termos de equipamentos, podendo atender rapidamente o usuário, precisando, no entanto, de mais treinamento para utilizar tudo o que é oferecido em termos de tecnologia;
- **Fator 19 Dimensão de acesso:** o último fator apresenta médias semelhantes, há diversidade nas opiniões. Os alunos de cursos diurnos, por serem um número menor e o pessoal que atua na área administrativa, que tem estacionamento privativo, elogiam o estacionamento. Os demais solicitam mais espaço físico e segurança, inclusive os professores que não conseguem estacionar no estacionamento privativo. Há concordância na afirmação sobre identificação dos locais, mas a divergência, segundo o usuário externo. É que nem sempre se encontra o setor certo para executar o serviço; a respeito disso os internos manifestam-se ao contrário.

Analisando os resultados acima expostos sobre cada fator de qualidade, concorda-se com Juran citado por Walton (1992) quando diz que para a qualidade acontecer, as necessidades de todos os segmentos devem ser atendidas. No entanto, em muitos casos, isso não acontece devido a limitações que aqueles que executam o serviço têm sobre o assunto. Para o melhoramento da qualidade, a administração deve capacitar todo o pessoal e permitir mais autonomia. Alguns processos, para execução das atividades do dia-a-dia na prestação de serviços, devem ser aperfeiçoados e além disso, a qualidade exige a participação de todos em cada ação praticada na instituição.

Moller (1992) aponta que a nova consciência de qualidade exige um novo modo de pensar, acrescentando novas dimensões às idéias de desenvolvimento da qualidade, o que permite o melhoramento nas relações humanas, o fortalecimento da comunicação, da

formação do espírito de equipe em padrões éticos elevados. Além disso, as ações da qualidade devem ser divulgadas nos meios de comunicação, rádio, televisão, jornais, revistas para fortalecer a imagem da instituição perante a comunidade em geral.

A partir das colocações dos autores e do resultado obtido por meio da pesquisa parte-se em seguida para as conclusões e recomendações do trabalho. É o que abordar-se-á no próximo capítulo.

5. CONCLUSÕES

As conclusões, aqui formuladas, referem-se ao estudo dos fatores de qualidade na UNOESC de Joaçaba, segundo a percepção de seus usuários externos, representados pelos alunos de graduação, pós-graduação e professores, e de seus usuários internos, caracterizados pelo pessoal que atua na área administrativa.

O resultado do estudo possibilita a identificação do grau de concordância e discordância dos fatores de qualidade levantados junto a vários autores da literatura, e aplicados na UNOESC de Joaçaba, segundo a percepção da comunidade acadêmica, manifestada numa pesquisa de campo realizada entre dezembro de 1999 a janeiro de 2000.

Após, a análise dos dados, correspondentes aos objetivos propostos neste estudo, percebe-se uma concordância entre a comunidade acadêmica, nos fatores local adequado, tecnologia, bem como no espaço, tanto onde se desenvolvem as atividades administrativas como nas áreas comuns e salas de aula. Esses lugares apresentam-se com boa aparência, agradáveis e limpos, fazendo com que todos se sintam bem nos ambientes da instituição. O avanço nos equipamentos automatizados contribui para o desenvolvimento das atividades, e vem melhorando sensivelmente a qualidade. Esses equipamentos poderiam ser utilizados para agilizar os procedimentos solicitados pelos alunos, mas ainda falta treinamento e habilidade por parte dos usuários em tudo o que é oferecido nesse sentido. Moller (1994) afirma que, além do ambiente psicológico adequado, há de haver ambiente físico funcional e equipamentos atualizados para que se eleve o nível de qualidade.

Os usuários percebem os fatores de qualidade quando solicitam serviços do pessoal administrativo, por vezes, tem soluções rápidas, são bem atendidos e sentem-se satisfeitos com o serviço; por outro lado, percebem que há deficiências em alguns fatores de qualidade no que é solicitado, como p.ex. a comunicação. Verifica-se, por meio das respostas dos usuários externos, que não são suficientemente informados e precisam entrar em filas, várias vezes, porque nem mesmo o pessoal que atende está bem informado. Neste sentido, coloca Lobos (1993) que o usuário dos serviços precisa de informações claras e precisas sobre o que se deseja no menor tempo possível. Outro ponto é a falta de discussão sobre os planos da instituição para que caminhem rumo ao mesmo objetivo. Sobre o assunto, Walker (1991) enfatiza que as informações, além de direcionadas para os serviços, devem ser divulgadas, quer sejam projetos, regulamentos ou sucessos, no que se concorda,

pois, assim se estaria incentivando a todos para que se mantenham informados sobre a instituição.

Outro fator que prejudica a qualidade e que apresentou afirmações negativas foi a rapidez. O usuário reclama do tempo que permanece em filas para resolver problemas, ficando fora da aula, objetivo principal de sua vinda a universidade. Gianesi e Corrêa (1994) apontam que o cliente valoriza o tempo que despense para receber o serviço, pois, para ele é um tempo perdido. Na verdade, o cliente deseja que a pessoa que vem atendê-lo esteja pronta para suas reivindicações imediatamente e resolva seu problema na primeira vez que vai ao setor.

O usuário externo não percebe flexibilidade suficiente para o serviço ser de qualidade, ou seja, o pessoal que presta serviços, nos diversos setores, não é capaz de se adaptar rapidamente às operações, em virtude de mudança das necessidades do cliente.

No custo adequado, verifica-se que o alunado quer melhor qualidade no ensino, enfatizando que a remuneração paga não está de acordo com o serviço que recebe. Nesse sentido, Gianesi e Corrêa (1994) apontam que se avalia quanto o consumidor irá pagar por determinado serviço e quanto vai receber em termos de qualidade, quando os serviços são prestados. O professor e o pessoal que atua na administração, na maioria dos casos, demonstram que necessitam ser mais bem remunerados. O pessoal administrativo, porém, elogia os benefícios que a instituição oferece aos mesmos o que não é do conhecimento claro do professor.

A cortesia é falha em termos de qualidade. Segundo os pesquisados, está faltando um sorriso, um toque pessoal daqueles que atendem na prestação de serviços. Tschohl e Franzmeir (1996) afirmam que é preciso fazer saudações agradáveis, falar de maneira sincera e entusiasmada, escutar perguntas e oferecer ajuda, fazer comentários de despedida positivos. São os pequenos detalhes que deixam o cliente satisfeito e contribuem para a qualidade nos serviços.

Sobre os fatores de qualidade, ficou patente que a instituição cumpre prazos determinados, mas poderiam diminuir as previsões dos tempos para entrega de solicitações. Às vezes, falta clareza nas informações, devido à comunicação ser falha. Os documentos são redigidos corretamente embora não rapidamente; muitos serviços são terceirizados e não estão disponíveis e apresentam deficiências quanto à qualidade, prejudicando a instituição como um todo.

Nesta linha, verifica-se uma elevada disposição do pessoal administrativo que se esforça para contribuir no sentido de elevar a boa imagem da UNOESC de Joaçaba. Demonstra-se isso, conhecendo o serviço e prestando com profissionalismo, podendo-se confiar naquilo que é executado, proporcionando aos usuários segurança e credibilidade na instituição pela maneira como é administrada. Fica evidenciado que o ambiente da universidade é bem identificado, mas há reclamações quanto ao acesso ao *campus*, segundo os usuários, precisa melhorar muito.

Concorda-se com Juran, citado por Walton (1989), que para alcançar a qualidade é essencial o comprometimento de todos, a satisfação dos clientes, a instituição de treinamento e retreinamento para que o pessoal administrativo desempenhe com êxito suas tarefas. De acordo com o que foi verificado, os equipamentos oferecidos para a execução já são eficientes, porém é preciso um esforço maior no sentido de alcançar os objetivos comuns da universidade para que todos trabalhem em equipe, promovendo um ambiente receptível e cortês.

Apurado o resultado, observa-se também que o pessoal administrativo necessita de *feedback*, quanto à suas atitudes. Em vários momentos, verifica-se, em algumas afirmativas, que estes acreditam estar fazendo os serviços de maneira certa. Assim apresenta-se como fator positivo quanto à sua parte, o que não há concordância na opinião do usuário externo que recebem o atendimento.

Os fatores com maior diferença de opinião entre os usuários dos serviços são local adequado, precisão/validade, conhecimento do serviço, custo adequado, habilidade, profissionalismo e flexibilidade. Há discordância quando das afirmações do local dizendo ser de boa aparência, apresentando-se bem arrumado e organizado. Mas no geral, o usuário interno sente que é preciso melhorar e sugerem que sejam investigadas as causas dos problemas que ocorrem para prevenir que aconteçam novamente. Percebem como ponto falho da instituição a falta de definição exata de suas funções, e ainda a falta de treinamento. A discordância no custo feita pelo usuário externo é que paga muito pela qualidade dos serviços que recebe, e pela pouca divulgação dos benefícios que a UNOESC de Joaçaba oferece. Além disso, observam a falta de habilidade no oferecimento de pequenos extras no tratamento; não havendo também onde reclamar, além de pouca agilidade na solução de problemas. Talvez falte treinamento e, até mesmo, comodismo do pessoal que atua no atendimento. Aparece discordância também quanto à colocação do

usuário externo que afirma não haver flexibilidade na reparação de erros imediatamente, e que o usuário interno diz o contrário.

As opiniões mais similares ficam nos fatores tempo certo, clareza, disponibilidade, eficácia/segurança, empatia, tecnologia e dimensão de acesso. As semelhanças são devidas à estimativa de tempo que a universidade dá para confeccionar documentos e cumprir com pontualidade, concordando porém que esses prazos devem ser menores. Deveria haver mais clareza para os procedimentos de solicitação de serviços, as dificuldades acontecem talvez porque não há um manual indicando tipos de serviços e setores. A confecção de um manual nesse sentido facilitaria o trabalho, evitaria filas e melhoraria a qualidade no atendimento, mesmo assim seria preciso haver mais disponibilidade de horários para alguns serviços. Os usuários sentem ainda a necessidade de serem tratados como parceiros. A tecnologia na opinião da comunidade acadêmica tem evoluído muito na instituição, no entanto, é preciso aumento de número de equipamento para usuários externos e mais treinamento para utilização da mesma. Há facilidade na identificação de locais, mas há também muita reclamação quanto ao estacionamento do usuário externo noturno, sobretudo, às sextas-feiras quando os cursos especiais funcionam. Observa-se reclamação também quanto à deficiência do acesso do centro da cidade, e até à universidade.

Fica a sugestão de que a melhoria da qualidade deverá ser procurada principalmente, por meio de revisão da política de recursos humanos. Que essa política inclua a implementação de programas de treinamento para a execução do trabalho e conscientização daqueles que atendem os usuários dos serviços da instituição. É por meio do envolvimento em um programa de qualidade que deve ser implantado as condições de atendimento às expectativas de toda a comunidade acadêmica da UNOESC de Joaçaba.

Pelas várias afirmativas positivas, verifica-se, ainda, que o pessoal está disposto a melhorar a qualidade do atendimento das necessidades administrativas de seus usuários. Em outras palavras, há uma disposição propícia a mudanças que podem elevar o nível de qualidade da prestação de serviços da instituição.

6. RECOMENDAÇÕES

Pelos resultados apresentados na pesquisa e com a finalidade de fornecer subsídios a instituição para melhoria da qualidade na prestação de serviços administrativos e à comunidade acadêmica, recomenda-se aos dirigentes:

- revisar a política de pessoal, procurando alcançar os níveis de satisfação dos usuários pela qualidade dos serviços administrativos;
- desenvolver programas de treinamento, dispensando ampla atenção na capacitação do pessoal voltada para a qualidade;
- rever o sistema de capacitação de pessoal;
- melhorar a comunicação como um todo, tanto no repasse de informações como na divulgação dos serviços da instituição;
- rever o serviço das empresas terceirizadas;
- conscientizar a comunidade acadêmica para adoção da qualidade como meta primeira a ser atingida na prestação de serviços;
- analisar com mais profundidade as causas nos fatores negativos percebidos pelos usuários para tomar medidas na melhoria da qualidade nos serviços;
- avaliar o desempenho do pessoal que atua na área administrativa;
- envolver todo o pessoal para o melhoramento da qualidade, permitindo que todos participem como parceiros no planejamento das ações da universidade;
- implantar de um programa de qualidade o que atenda às necessidades dos usuários dos serviços administrativos na UNOESC de Joaçaba, com pleno êxito.

Para que a qualidade aconteça de fato é preciso treinar e capacitar esse pessoal, visando como meta, o esforço para a qualidade na prestação de serviços.

Pretende-se, ainda, atender ao último objetivo desta pesquisa que é apresentar seus resultados aos dirigentes e à comunidade acadêmica, para que através de discussões participativas se possa encontrar soluções adequadas à problemática levantada, e fazer com que a qualidade no atendimento aconteça de fato na UNOESC de Joaçaba.

Recomenda-se ainda para o desenvolvimento de novas pesquisas:

- Aplicação da presente pesquisa para outros *campus* da UNOESC;
- Os reflexos da tecnologia na UNOESC de Joaçaba como instrumento suporte na prestação de serviços com qualidade;
- O impacto da terceirização na qualidade dos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba;
- A influência das condições de trabalho na prestação de serviços com qualidade;
- O impacto da implantação de um programa de qualidade nos fatores de qualidade;

Enfim, a prestação de serviços da UNOESC, quanto ao ensino que é atividade fim, está um pouco adormecida, necessita também de uma pesquisa na avaliação dos fatores de sua qualidade.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU JR. Laerthe. Três dimensões da gestão da qualidade na universidade de São Francisco. **Revista Universidade a Busca da Qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.1, p. 33-5, jan./fev. 1994.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ALBRECHT, Karl; LAWRENCE J. Bradford. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALMEIDA, Marcelo Campos. A gestão universitária e o marketing institucional. **Revista a Busca da Qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.5, p.282-8, set./out. 1994.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1994.
- ANJOS, Nelson Silva dos. **Metodologia geral**: introdução ao contra-discurso. Rio de Janeiro: Junta de Educação Religiosa e Publicações, 1980.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2.ed. Florianópolis: UFSC, 1998.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- _____. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.
- BECK, Nelson Germano. **A percepção dos professores do Modelo de Administração da Universidade de Passo Fundo**. Projeto de Dissertação (Mestrado em Administração). Florianópolis: UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.
- BICUDO, Maria Aparecida Viggiani; ESPOSITO, Vitória Helena. **A pesquisa qualitativa em educação**: um enfoque fenomenológico. Piracicaba: Unimep, 1994.
- BILITARDO, Cezar. O projeto pedagógico e a qualidade no ensino. **Revista Universidade a Busca da Qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.2, p.102-6, mar./abr. 1994.
- BHOTE, Keki R. **O cliente na linha de frente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria a aos métodos. Portugal: Porto, 1994.
- BOTH, Ivo José. Universidade: onde a qualidade custa menos que a não qualidade. **Polígrafo**. Ponta Grossa : Universidade Estadual de Ponta Grossa, 1997.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa de Qualidade e Participação na Administração**. Brasília: MARE, 1997.

_____. **Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios**. Brasília: MARE, 1998

BRITO, Cláudio da Rocha. Qualidade total no ensino universitário. **Revista Universidade a Busca da Qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.3, p.152-5 mai./jun.1994.

BROCKA, Bruce; BROCKA M. Suzanne. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BRUSH, Lúcio Renato de Fraga. A experiência da formação de recursos humanos para qualidade na PUC – RS. **Revista Universidade a Busca da Qualidade**. São Paulo. IBRAQS, v.1, n.6, p. 362-7, nov./dez. 1994

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8.ed. Belo Horizonte: MG: Ed. Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CARVALHO, Antônio Pinto de. **Dicionário de Filosofia**. 2.ed. São Paulo: Ed.Herder, 1969.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill. 1977.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Gestão da Qualidade: princípios e métodos**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

CERVO, A. L.; BERVIAN P.A . **Metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHANG, Y.S., LABOVITZ, George; ROSANSKIS, Victor. **Qualidade na prática.: um manual da liderança para gerências orientadas para resultados**. Rio de Janeiro: Câmpus, 1994.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CORRÊA, Valentino; SOARES Fabrício. **Serviços 5 estrelas: uma introdução à qualidade nos serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CORTADA, James W.; QUINTELLA, Heitor Luiz Murat de Meirelles. **TQM: gerência da qualidade total** . São Paulo: Makron Books, 1994.

CROSBY, Philip B. **Qualidade e investimento**. 6.ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1994.

CSILLAG, João Mário. Implantação da qualidade total: caso EAESO-FGV. **Revista Universidade a Busca da Qualidade**. São Paulo. IBRAQS, v.1, n.1, p.36-8 jan./fev. 1994.

- DEMING, W. Edwards. **Qualidade a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.
- _____. **Organização horizontal: além da satisfação total do cliente**. São Paulo: IMAM, 1995.
- DESLANDES, Suely Ferreira; CRUZ NETO, Otávio; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo. Makron Books, 1994.
- FINGER, Almeri Paulo. Avaliação Institucional: um imperativo para a qualidade da Educação Superior. In: **IX seminário nacional das universidades brasileiras**: Rio de Janeiro, out. 1994.
- FREEMANTLE, David. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makon Books, 1994.
- FREITAS, Iêda Maria Araújo Chaves; SILVEIRA Amélia. **Avaliação de educação superior**. Florianópolis: Insular, 1997.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crêterios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho**. Brasília, DF: FPNQ, 1999.
- GALE, T. Bradley. **Gerenciando o valor do Cliente: criando qualidade & serviços que os cliente podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GIANESI, Irineu G.N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIANOTTI, Suzana Salvador Cabral. No Plano Estratégico da UNISINOS: a qualidade como um princípio de gestão. **Revista Universidade a Busca da Qualidade**. São Paulo. IBRAQS, v.1, n.5, p. 296-9, set./out. 1994.
- GODOY, Schmidt Arilda. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GOLDBARG, Marco. **TIMES: ferramenta eficaz para a qualidade total**. São Paulo: McGraw-Hill, 1995.
- GOLDENBERG. Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

- GONÇALVES, David. **Serviços: os primeiros passos para o sucesso.** Florianópolis: SEBRAE/SC. HD Livros Editora, 1996.
- GREEP, Cynthia. **Os caminhos da qualidade.** São Paulo: Makron Books. Editora SENAC, 1996.
- HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia.** 6.ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- HARDY, Cynthia e FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos.** Porto Alegre: UFRGS, 1996.
- HARRINGTON, H. James. Gerenciamento total da melhoria contínua: a nova geração da melhoria de desempenho. São Paulo: Makron Books, 1997
- HOROVITZ, Jacques. Qualidade de serviços: a batalha pela conquista do cliente. São Paulo: Nobel, 1993.
- HORTON, Paul Burleigh. **Sociologia.** São paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- HRONEC, Steven M.; ANDERSEN Arthur. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota par o futuro de sua empresa.** São Paulo: Makorn Books, 1994.
- IMAI, Masaaki. **Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo.** 4 ed. São Paulo: IMAM, 1992.
- JOCOUC, Pierre; LUCAS, Frédéric . **No centro da mudança: o caso da Renault que saiu em busca da qualidade total, pelo domínio da técnica e plena satisfação do cliente.** Tradução Thereza Monteiro Deutch. São Paulo: Nobel, 1996.
- JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- _____ **Planejando para a Qualidade.** 2ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- JURAN, J.M.; GRZYNA, Frank M. **Controle da qualidade.** São Paulo: Makron Books, 1992.
- LABES, Emerson Moisés. **Questionário: do planejamento à aplicação na pesquisa.** Chapecó: Grifos, 1998.
- LAVOR, Roberto Bacellar Alves; BRILHANTE, Virgínia Verônica B. O Programa de Qualidade da Universidade do Amazonas. **Revista Universidade a Busca da Qualidade.** São Paulo: IBRAQS, v.1, n.2, p.107-9, mar./abr. 1994.
- LEBOEUF, Michael. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: Harbra, 1996.
- LEITE, José Alfredo Américo. **Metodologia de elaboração de teses.** São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

- LEITE, Valdecy Faria; BAPTISTA, Marcio Amaral. Fatores determinantes da qualidade do serviço no setor bancário. In: AMPAD: Enciclopédia Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador: **Anais 17º ENAMPAD**, v.8, p.125-39, 1993.
- LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente: externo e interno**. 9.ed. São Paulo: Hamburg Gráfica Editora, 1993.
- LOMBARDI, Ulysses. Uma luta pela qualidade total: relato de uma experiência. **Revista Universidade a Busca da Qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.3, p.176-8, mai./jun. 1994.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MAIN, Jeremy. **Guerras pela qualidade: os sucessos e fracassos da revolução da qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MARINHO, Pedro. **A pesquisa em ciências humanas**. Petrópolis: Vozes, 1980.
- MAZZOTTI, Alda Judith Alves; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MEZOMO, João Catarin. Abertura do Congresso Brasileiro da qualidade no ensino superior **Revista Universidade a Busca da Qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.1, p.5-6, jan./fev. 1994.
- _____. Missão, visão, valores e princípios: fundamentos da qualidade e vida das organizações. **Revista Universidade a Busca da Qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.3, p.137-43, mai./jun. 1994.
- _____. A qualidade na escola. **Revista Universidade a Busca da Qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.5, p.256-63, set./out. 1994
- MIRANDA Roberto Lira. **Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MIZUNO, Shigeru. **Gerência para melhoria da qualidade: as sete novas ferramentas de controle da qualidade**. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos, 1993.
- MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- MOURA, José A . Marcondes de. **Os frutos da qualidade: a experiência da Xerox do Brasil**. 2. ed. São Paulo: Makron Books. 1994.

- NAKAGAWA, Masayuki. A gestão da qualidade total na universidade: estratégia de implementação. **Revista a Busca da Qualidade**. IBRAQS. São Paulo: v.1, n.1, p.32, jan./fev. 1994.
- OLIVEIRA, Marcos Antonio Lima de. **Qualidade: o desafio da pequena e média empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymak: Fortaleza CE: SEBRAE, 1994.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: 1997.
- PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 2.ed. Campinas: Papyrus, 1997.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PEREIRA, Lúcia Helena da Silva; ARAÚJO, Cely dos Santos; SOUZA, Rubens Pedro M.L. de; HYNIEWICZ. Programa de gestão da qualidade na universidade gama Filho. **Revista Universidade a Busca da Qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.4, p.236-42, jul./ago. 1994.
- PRAZERES, Paulo Mundin. **Dicionário de Termos de Qualidade**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PURI, Subhash C. **Certificação Iso 9.000 e gestão da qualidade total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- RANGEL, Alexandre. **Momento da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1995.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal da Santa Catarina: contribuição para implantação do programa de qualidade**. Dissertação (Mestrado em Administração). Florianópolis: UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.
- ROSSI, Carlos Alberto Vargas e SLONGO, Luiz Antônio. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo: v.2, n.1, jan./abr. 1998.
- RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 11.ed. Petrópolis: Vozes, 1986.
- RUST, Roland T. ; ZAHORIK, Anthony J.; KEININGHAM, Timothy L. **Mensurando o impacto financeiro da sua empresa: questões para qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

- SANTOS, João Alberto Neves dos. Matriculando a educação na escola da qualidade total. **Revista Universidade a Busca da Qualidade**. IBRAQS . São Paulo: v.1, n.2, p.91-4, mar./abr. 1994.
- SANTOS Joel J. **Encantar o cliente da lucro**: revolucione a sua empresa e ame os seus clientes: fatores primordiais e diferenciação dos concorrentes. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos. Diagnóstico do clima organizacional – um instrumento para a gestão universitária. **Revista Universidade a Busca da Qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.6, p. 331-5, nov./dez. 1994.
- SEBRAE. **Manual de princípios da qualidade total/serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas**. Brasília: SEBRAE/N, 1993.
- _____. **Programa SEBRAE da qualidade total para micro e pequenas empresas**. Brasília: SEBRAE, 1995.
- SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. **Qualidade em comércio e serviços**: casos e caminhos práticos. São Paulo: Makron Books, 1992.
- SEWELL Carl; BROWN, Paul B. **Clientes para sempre**. São Paulo: Harbra, 1993.
- SHAPIRO, Benson P. ; SVIOKLA John J. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacese. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- SILVA, João Martins. **5 S**: o ambiente da qualidade. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- TASCA, Bob; CALDWELL Peter. **Clientes satisfeitos**: liderança em satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1997.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 8.ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. Indicadores de qualidade na universidade: um desafio para a avaliação institucional. **Revista a Busca da Qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.6, p.320-30, nov./dez. 1994.
- TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. **A satisfação do Cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalhos**. 6.ed. Curitiba, 1996.

UNOESC- UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA. **Relatório preliminar do trabalho participativo de 1998: planejamento estratégico da UNOESC.** Chapecó, mar./1999.

_____. **TEXTOS, PPPI – Projeto Político Pedagógico Institucional:** princípios e diretrizes do plano de expansão do ensino de graduação na UNOESC. Grifos: Chapecó, nov./1997.

_____. **Projeto de Universidade.** Fundação Unificada do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. Joaçaba/Chapecó/Videira. Porto Alegre: Evangraf, 1991.

VIGNERON, Jacques. A satisfação dos clientes: uma ferramenta para a administração da qualidade total. **Revista Universidade a Busca da Qualidade.** São Paulo: IBRAQS, v.1, n.5, p.276-8, set./out. 1994.

XAVIER, Martha de Feritas. **A eficácia organizacional em instituições de ensino superior: um estudo nas universidades do sistema fundacional do estado de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Administração). Florianópolis: UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

WALLACE, Thomas F. **A estratégia voltada para o cliente:** vencendo através da excelência operacional: Rio de Janeiro, 1994.

WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar:** o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e Vendas. São Paulo: Makron Boosks, 1991.

WALTON, Mary. **O método Deming de Administração.** Rio de Janeiro: Saraiva, 1989.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente:** do planejamento a ação. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ANEXOS

ANEXO 01

Instrumento aplicado ao corpo discente

Joaçaba, dezembro de 1999.

Colega:

Você conhece as vantagens de um serviço de qualidade?

Veja algumas delas:

- a) as necessidades e expectativas dos clientes são atendidas rapidamente e com maior eficiência;
- b) traz maior motivação dos elementos envolvidos, o que resulta em melhores níveis de qualidade, no atendimento dos serviços solicitados;
- c) uso de tecnologia, que permite transmitir a seus usuários as informações com mais clareza, agilidade e precisão;
- d) as equipes, nos locais de trabalho, são mais preparadas e orientadas no sentido de atender e satisfazer os usuários dos serviços.

Embasada nas colocações acima expostas, como aluna de mestrado do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, em convênio com a UNIPLAC, UnC e UNOESC, venho por meio desta, fazer levantamento de dados, a fim de verificar o perfil da comunidade acadêmica da UNOESC de Joaçaba, bem como buscar identificar os fatores de qualidade, nos serviços prestados por esta instituição, que mais contribuem para esta qualidade, a fim de reforçar os pontos fortes existentes e eliminar as deficiências para alcançar a excelência na prestação de seus serviços a todos os usuários. Solicito para tanto, a gentileza de V.S.^a responder integralmente o formulário anexo e nê-lo devolver, se possível, até **dia 15 de janeiro**. A devolução poderá ser feita via correio em envelope, já selado que acompanha esta, ou no protocolo da UNOESC de Joaçaba.

Enfatiza-se que sua resposta é valiosa contribuição para que esta pesquisa alcance seus objetivos, quando da conclusão deste trabalho, sendo importante ainda, na medida que os resultados poderão contribuir para que a instituição possa planejar medidas e proceder ajustes nas políticas de qualidade para melhor atender a todos que buscam seus serviços.

Pela atenção dispensada, antecipo agradecimentos.

Atenciosamente.

Ardinete Rover
Mestranda do Curso de Administração

Observação: não assine seu nome, desejamos apenas que você dê sua opinião sobre as perguntas do questionário, sobre o tema abordado.

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Você encontrará a seguir questões divididas em duas etapas:

- num primeiro momento serão feitas questões referentes ao perfil do aluno;
- em segundo momento serão feitas questões para detectar os fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba.

a) Primeira parte: perfil do aluno da UNOESC de Joaçaba

- assinalar com um "X" as questões, cujas alternativas solicitarem sua opinião ou confirmação sobre determinado assunto;

01 – Em que situação se encontra, enquanto aluno da UNOESC de Joaçaba?

- | | |
|-------------------|-------|
| graduando | 1 () |
| pós-graduando | 2 () |
| outros | 3 () |
| especificar _____ | |

Observação: Caso se enquadre nas duas primeiras alternativas indique o curso _____

02 – Indique o sexo a que pertence:

- | | |
|-----------|-------|
| masculino | 1 () |
| feminino | 2 () |

03 – Faixa etária:

- | | |
|------------------------|-------|
| de 17 a 22 anos | 1 () |
| + de 22 anos a 27 anos | 2 () |
| + de 27 anos a 32 anos | 3 () |
| + de 32 anos a 37 anos | 4 () |
| + de 37 anos a 42 anos | 5 () |
| mais de 42 anos | 6 () |

b) Segunda parte: fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba.

1. Leia com atenção cada questão;
2. Ao lado de cada questão, você encontrará escala de 1 a 5, assim assinale somente uma vez cada questão com o número que melhor expresse a sua opinião;
3. O número 1 (um) corresponde ao valor mínimo
O número 2 (dois) corresponde a um valor entre o grau médio e o mínimo
O número 3 (três) corresponde ao valor médio
O número 4 (quatro) corresponde a um valor entre o grau máximo e médio
O número 5 (cinco) corresponde ao grau máximo

A tabela abaixo irá facilitar a compreensão

☹	←	☹	→	☺
1	2	3	4	5
discordo totalmente	discordo parcialmente	em dúvida	concordo parcialmente	concordo totalmente
nunca	poucas vezes	às vezes	frequentemente	sempre
ruim	pouco satisfatório	Regular	bom	ótimo

As expressões são atribuídos em escores numa faixa de 1 a 5 pontos conforme indicado acima, podendo-se utilizar a expressão mais conveniente com o que lhe for questionado, porém, sempre na mesma linha entre as escalas apresentadas.

4 - Exemplificando:

←	→	☺			
Com relação a qualidade nos serviços, percebe-se que:					
QUESTÃO	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
1. Os serviços prestados pela UNOESC atendem as expectativas de seus usuários					X

Caso **concorde totalmente** que a qualidade nos serviços prestados pela UNOESC atende as expectativas de seus usuários, assinalará no espaço que corresponde ao número 5, conforme o exemplo;

Se não, então escolherá um dos outros quatro números que melhor expresse sua opinião conforme tabela item 3 acima.

QUESTIONÁRIO

Os itens das questões abaixo referem-se a fatores de qualidade, relatados por vários autores na literatura, que a partir da junção de todos permitiu criar-se um novo modelo, sobre o qual, por este instrumento, pretende-se verificar em que escala esses fatores de qualidade destacam-se quando aplicados na UNOESC de Joaçaba.

Utilize o verso da folha, se desejar fazer algum comentário sobre os itens abordados em cada um dos fatores de qualidade apresentados.

←	→	☺			
1. No que se refere ao fator tempo certo , observa-se que:					
Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
1.1 A UNOESC sempre dá uma estimativa do tempo que leva para deixar prontos serviços de documentos que precisam ser confeccionados					
1.2 O prazo prometido para atender solicitações de documentos pelos usuários é cumprido com pontualidade					
1.3 A previsão dos tempos para atender os requerimentos solicitados é adequada a suas necessidades					
1.4 Há um esforço dos funcionários em prestar serviços em menor tempo possível					
1.5 Há variabilidade de tempos na espera para atendimento em cada setor					
1.6 O tempo gasto na solução dos problemas é aceitável					
1.7 A organização do trabalho na UNOESC, não faz com que os alunos tenham que entrar em filas duas vezes					
1.8 O aluno é atendido pela primeira pessoa alcançada, sem ser transferido uma ou mais vezes para outras pessoas					
1.9 O telefone é atendido rapidamente quando toca					
1.10 A passagem para outro ramal é feita no tempo desejável					

2. Quanto ao fator local adequado, percebe-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
2.1 As instalações da UNOESC, para atendimento ao público são adequadas					
2.2 As instalações onde se executam os serviços, na percepção dos alunos, são funcionais e causam boa impressão aos usuários externos					
2.3 Os alunos, se sentem bem nos setores da universidade, quando buscam serviços pelo ambiente físico, decoração, espaço, iluminação, ventilação que apresentam					
2.4 A arrumação de papéis, jornais, cinzeiros, café, mesas e cadeiras estão bem ordenados, causando boa aparência nos diversos setores da UNOESC					
2.5 As salas e locais de recepção são limpos					
2.6 As áreas comuns são limpas					
2.7 Os funcionários parecem satisfeitos e motivados preocupando-se com a melhoria contínua no local de trabalho					

3. Com referência ao fator clareza, nota-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
3.1 As instruções sobre os serviços prestados são explicadas sempre de forma clara para seus usuários					
3.2 O uso de procedimentos utilizados no atendimento são simplificados					
3.3 Os alunos estão familiarizados com os procedimentos para solicitar serviços na UNOESC					
3.4 Há compreensão dos papéis expedidos em todos os níveis para prestação de serviços da UNOESC					
3.5 A emissão de documentos e correspondências são simples e objetivas					
3.6 Os funcionários respondem as perguntas dos alunos de forma clara e concisa					

4. Sobre o fator precisão/validade, percebe-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
4.1 Os documentos expedidos, são feitos de forma correta					
4.2 Os serviços prestados pela UNOESC, em termos de precisão, estão em conformidade com o esperado pelos usuários					
4.3 A UNOESC, sempre mantém o prometido					
4.4 O funcionário que executa as tarefas é cuidadoso e preciso no desempenho de sua função					
4.5 Os funcionários sabem exatamente pelo que são responsáveis e o que deles é esperado					
4.6 Há satisfação nos alunos em relação aos serviços administrativos prestados pela UNOESC					
4.7 A UNOESC tem preocupação com o cumprimento do atendimento no que é solicitado, conforme os padrões desejados para aquele serviço					
4.8 A quantidade de funcionários que atuam na área administrativa está adequada em relação às necessidades de serviços					

5. Quanto ao fator disponibilidade, percebe-se que: Questões	← →				
	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
5.1 Os funcionários ouvem os alunos atenciosamente					
5.2 A UNOESC está sempre pronta e a disposição para atender seus usuários quando necessitam de seus serviços					
5.3 Os funcionários demonstram interesse em ajudar os indivíduos					
5.4 Os funcionários prestam atenção, nunca ignoram as pessoas					
5.5 Os serviços são prestados com dinamismo e disposição pelos funcionários					
5.6 Os funcionários dedicam empenho, comprometimento real ao trabalho e fazem o serviço completo					
5.7 O serviço da UNOESC é exercido de forma a exceder as expectativas dos usuários					
5.8 Os usuários encontram facilidade para reclamar dos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba					
5.9 O horário de atendimento nos setores é adequado					

6. Quanto ao fator rapidez, nota-se que: Questões	← →				
	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
6.1 Ao chegar nos setores que prestam serviços, é prontamente atendido					
6.2 Há rapidez em respostas a toda e qualquer reclamação					
6.3 Quando os funcionários não sabem responder as perguntas solicitadas, conseguem rapidamente as respostas					
6.4 O processamento de solicitações é rápido na UNOESC					
6.5 Há agilidade e exatidão nas respostas no que é solicitado					
6.6 As solicitações feitas por telefone são atendidas rapidamente					
6.7 Os recados de telefonemas são retornados prontamente					

7. O fator cortesia é percebido quando: Questões	← →				
	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
7.1 O aluno é tratado de forma prestativa quando entra nos setores que prestam serviços					
7.2 O funcionário trata os usuários dos serviços da UNOESC, de forma entusiasmada e sincera, demonstrando amizade e receptividade					
7.3 Se recebe o cumprimento das pessoas					
7.4 O funcionário procura saber como tem passado					
7.5 O funcionário, fala de maneira afável, fazendo comentários amigáveis					
7.6 O funcionário, dá atenção as pessoas, não atuando com impaciência como se quisesse apenas acabar a transação o mais rápido possível					
7.7 Agradece com voz animada aos usuários dos serviços convida-o a voltar quando precisar					
7.8 A UNOESC através de seu pessoal é prestativa no atendimento do telefone					
7.9 A linha de frente é simpática e age com sociabilidade, no relacionamento interpessoal com os alunos que atende					
7.10 Na UNOESC há conveniência para os usuários, como restaurantes, telefones públicos, salas de estudos, acesso a internet, xerox etc					


8. No fator conhecimento do serviço percebe-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
8.1 Os funcionários da UNOESC demonstram conhecimento sobre o serviço que prestam, sabem como executar as tarefas					
8.2 As perguntas feitas pelo usuário do serviço são respondidas					
8.3 O conhecimento dos funcionários sobre as pessoas, departamentos, setores, funções e serviços oferecidos					
8.4 Os funcionários demonstram ter conhecimento necessário para resolver os problemas que surgem de forma adequada					


9. Com referência ao fator custo adequado, nota-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
9.1 O atendimento nas solicitações de serviços requerido extra-ensino, está de acordo com as taxas cobradas					
9.2 Os serviços de ensino, oferecidos estão de acordo com o preço cobrado					
9.3 Os custos dos serviços são colocados antecipadamente					
9.4 Os recolhimentos de taxas de serviços são realizados de forma ágil					
9.5 Os benefícios extras, que a UNOESC oferece aos alunos são fatores que contribuem na qualidade dos serviços que oferece					

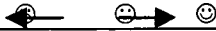
10. Sobre o fator eficácia/segurança, pode-se colocar que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
10.1 A UNOESC, cumpre o que é prometido, nos serviços que presta					
10.2 A UNOESC presta corretamente informações para as pessoas que contatam com a instituição					
10.3 As pessoas que atendem demonstram segurança no explicar informações sobre o serviço que vão prestar					
10.4 As pessoas que o atendem na linha de frente o fazem com presteza e eficácia					
10.5 O atendimento da UNOESC é considerado de qualidade, quanto aos serviços que presta					
10.6 Existe manual de procedimentos com instruções claras para atendimento ao solicitado pelos usuários					


11. No fator habilidade, observa-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
11.1 O funcionário da UNOESC, escuta, faz perguntas para conseguir todas as informações e resolver queixas que o usuário possa ter					
11.2 O usuário encontra facilidade para reclamar dos serviços da UNOESC					
11.3 Há habilidade em vencer problemas e fazê-los parar, antes do aluno ficar irritado					
11.4 O reparo de serviços errados é concluído corretamente na primeira vez em que acontece a reclamação					
11.5 O funcionário da UNOESC, tem boa vontade em lidar com problemas dos usuários dos serviços					
11.6 Oferece soluções, quando o aluno não sabe o que fazer					
11.7 A UNOESC, é prestativa quanto ao atendimento nas solicitações de serviços a seus usuários					
11.8 Quando a linha de frente não consegue prestar uma informação busca apoio imediatamente em outros setores, para informar corretamente ao usuário do serviço					
11.9 As expectativas dos alunos são frequentemente superadas pelo fornecimento					


de pequenos extras não solicitados					
11.10 Há habilidades no atendimento das necessidades dos usuários dos serviços nas diversas situações que se apresentam					
11.11 Tem habilidade na expedição de pedidos especiais dos alunos					


12. Sobre o fator confiabilidade, percebe-se que: Questões	 ESCALAS				
	1	2	3	4	5
12.1 Os funcionários oferecem ajuda para responder a dúvidas que o aluno possa ter					
12.2 Os funcionários inspiram confiança no que fazem					
12.3 Pelas ações daqueles que trabalham na UNOESC, todos se sentem responsáveis em conjunto pelo melhoramento contínuo dos serviços prestados a seus usuários					
12.4 Os funcionários são capazes de prestar informações sempre corretas					
12.5 A linha de frente mostra-se competente nas situações propostas					
12.6 Pensando no serviço que vem recebendo da instituição, voltaria aos setores que os praticam, novamente					
12.7 Os usuários recebedores dos serviços estão satisfeitos com a UNOESC					
12.8 Pela maneira como a UNOESC atende os usuários de seus serviços, recomendaria a outras pessoas					
12.9 A UNOESC destaca-se com uma imagem positiva perante sua comunidade externa					


13. Sobre o fator comunicação, nota-se que: Questões	 ESCALAS				
	1	2	3	4	5
13.1 A UNOESC, através de seus funcionários, mantém comunicação positiva com colaboradores em base diária, cumprimentando-os de forma generosa e sincera					
13.2 A instituição ouve seus alunos, através de canais específicos de comunicação e transforma seus desejos em ações concretas					
13.3 A UNOESC sabe realmente quem são os usuários de seus serviços e o que eles esperam dela					
13.4 A comunicação com departamentos e setores ocorre de forma intensa e aberta					
13.5 Há comunicação de padrões sobre os serviços que a UNOESC presta					
13.6 Os alunos estão informados sobre os planos da instituição					
13.7 Toda a comunicação da instituição aos usuários é feita numa base completamente sincera e franca, sem omissões ou distorções					
13.8 O material de divulgação é visualmente agradável e com bom conteúdo					

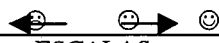
14. No fator integridade, observa-se que: Questões	 ESCALAS				
	1	2	3	4	5
14.1 A UNOESC dirige a instituição, oferecendo serviços de maneira ética					
14.2 A instituição é honesta em todas as suas relações					
14.3 Na universidade há o constante respeito pelas pessoas					
14.4 A atmosfera do ambiente de trabalho na UNOESC, encoraja o respeito mútuo entre alunos, professores e funcionários da instituição					
14.5 O atendimento na UNOESC, acontece no mesmo nível em diferentes setores					
14.6 Existe um comportamento adequado dos funcionários no local de trabalho					

15. Com referência ao fator empatia, percebe-se que: Questões	 ESCALAS				
	1	2	3	4	5
15.1 Os alunos são tratados como parceiros					
15.2 O funcionário escuta as pessoas sem interrompê-las, para depois dar o ponto de vista sobre o assunto					
15.3 O pessoal que presta os serviços dispensa cuidado e atenção, colocando-se a disposição de seu usuário					
15.4 Há compreensão das necessidades específicas de cada um					
15.5 O funcionário acrescenta um toque pessoal aos sistemas e procedimentos no trato padronizado a todos com atenção e interesse individualizado					

16. Quanto ao fator profissionalismo, percebe-se que: Questões	 ESCALAS				
	1	2	3	4	5
16.1 O funcionário é capaz de debater sem confrontar-se com o aluno					
16.2 Apresenta respeito com os outros, através da maneira que trabalha junto com os colegas					
16.3 O funcionário olha de frente para todos que necessitam de seus serviços					
16.4 Os funcionários agem com profissionalismo					
16.5 Dedicar empenho ao trabalho e faz o serviço completo					

17. Referindo-se ao fator flexibilidade, percebe-se que: Questões	 ESCALAS				
	1	2	3	4	5
17.1 O serviço prestado pela UNOESC apresenta-se flexível para atender as diferentes situações de seus usuários					
17.2 Os funcionários apresentam disposição para adaptar seu serviço a cada situação, a fim de atender as necessidades do usuário					
17.3 O funcionário é flexível e sabe ouvir atentamente o que o aluno deseja para buscar a solução correta do desejado					
17.4 São tomadas providências imediatas, sem hesitação, para reparar erros ou falhas no atendimento ao aluno					

18. Quanto ao fator tecnologia, observa-se que: Questões	 ESCALAS				
	1	2	3	4	5
18.1 A UNOESC dispõem de equipamentos necessários para execução das atividades com qualidade					
18.2 A maioria dos serviços são automatizados					
18.3 A UNOESC está, conseguindo manter-se atualizada com equipamentos modernos em termos de tecnologia, repassando a seus usuários					
18.4 A UNOESC dispõe de equipamentos tecnológicos e outros auxiliares adequados					
18.5 Os equipamentos disponíveis ao usuário são fáceis de usar					
18.6 A UNOESC oferece serviços automatizados para melhor servir seus usuários					
18.7 Há avanço em investimento de tecnologia para informatização relacionada à prestação dos serviços propriamente ditos					



19. Sobre o fator dimensão de acesso, nota-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
19.1 O ambiente é aberto a apresentação de idéias					
19.2 A UNOESC fornece informações e fácil acesso para permitir ao usuário procurar assistência, comentar e reclamar					
19.3 Não há dificuldades em encontrar o setor certo para determinado serviço solicitado					
19.4 O acesso nos locais de trabalho são facilmente identificados					
19.5 As chamadas telefônicas, são passadas para os ramais corretos, sem antes se tentar várias outras pessoas					
19.6 A capacidade de informar quando a pessoa pode ser encontrada, é sempre atendida					
19.7 As pessoas que trabalham nos setores da UNOESC são facilmente identificadas, quando necessitadas					
19.8 Na UNOESC oferece-se variedades de serviços					
19.9 O modelo de formulários utilizado é prático e fácil de preencher					
19.10 Há facilidade de estacionamento de automóveis					

20. Existe mais algum fator de qualidade na UNOESC de Joaçaba, não ressaltado nas questões acima e que gostaria de citar? Qual(is)

Aqui encerro o trabalho de levantamento de opiniões. O sucesso do trabalho e a confiabilidade do seu resultado, dependerão exclusivamente de suas respostas completas e sinceras, muito obrigado por usar seu tempo para nos contar a respeito de suas experiência quanto aos fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba, por Vossa colaboração.

Grata.

Ardinete Rover
Mestranda em Administração

A N E X O 0 2

Instrumento aplicado ao corpo docente

Joaçaba, dezembro de 1999.

Colega:

Você conhece as vantagens de um serviço de qualidade?

Veja algumas delas:

- a) as necessidades e expectativas dos clientes são atendidas rapidamente e com maior eficiência;
- b) traz maior motivação dos elementos envolvidos, o que resulta em melhores níveis de qualidade, no atendimento dos serviços solicitados;
- c) uso de tecnologia, que permite transmitir a seus usuários as informações com mais clareza, agilidade e precisão;
- d) as equipes, nos locais de trabalho, são mais preparadas e orientadas no sentido de atender e satisfazer os usuários dos serviços.

Embasada nas colocações acima expostas, como aluna de mestrado do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, em convênio com a UNIPLAC, UnC e UNOESC, venho por meio desta, fazer levantamento de dados, a fim de verificar o perfil da comunidade acadêmica da UNOESC de Joaçaba, bem como buscar identificar os fatores de qualidade, nos serviços prestados por esta instituição, que mais contribuem para esta qualidade, a fim de reforçar os pontos fortes existentes e melhorar as deficiências para alcançar a excelência na prestação de seus serviços a todos os usuários. Solicito para tanto, a gentileza de V.S^a. responder integralmente o formulário anexo e não-lo devolver, se possível, até **dia 15 de janeiro**. A devolução poderá ser feita via correio em envelope, já selado que acompanha esta, ou no protocolo da UNOESC de Joaçaba.

Enfatiza-se que sua resposta é valiosa contribuição para que esta pesquisa alcance seus objetivos, quando da conclusão deste trabalho, sendo importante ainda, na medida que os resultados poderão contribuir para que a instituição possa planejar medidas e proceder ajustes nas políticas de qualidade para melhor atender a todos que buscam seus serviços.

Pela atenção dispensada, antecipo agradecimentos.

Atenciosamente.

Ardinete Rover
Mestranda do Curso de Administração

Observação: não assine seu nome, desejamos apenas que você dê sua opinião sobre as perguntas do questionário, sobre o tema abordado.

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Você encontrará a seguir questões divididas em duas etapas:

- num primeiro momento serão feitas questões referentes ao perfil do professor;
- em segundo momento serão feitas questões para detectar os fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba.

a) Primeira parte: perfil do professor da UNOESC de Joaçaba

- assinalar com um "X" as questões, cujas alternativas solicitarem sua opinião ou confirmação sobre determinado assunto;

01 – Indique o sexo a que pertence:

- masculino 1 ()
feminino 2 ()

02 – Faixa etária:

- de 17 a 22 anos 1 ()
+ de 22 anos a 27 anos 2 ()
+ de 27 anos a 32 anos 3 ()
+ de 32 anos a 37 anos 4 ()
+ de 37 anos a 42 anos 5 ()
mais de 42 anos 6 ()

03 – Indique seu grau de formação escolar:

- curso superior 1 ()
especialização 2 ()
mestrado 3 ()
doutorado 4 ()
outros 5 ()
especificar: _____

Observação: caso esteja cursando especifique _____

04 – Há quanto tempo você trabalha na UNOESC de Joaçaba?

- de 0 a 1 ano 1 ()
+ de 1 ano a 3 anos 2 ()
+ de 3 anos a 5 anos 3 ()
+ de 5 anos a 7 anos 4 ()
+ de 7 anos a 10 anos 5 ()
mais de 10 anos 6 (....)

05 – Você tem outra atividade/ ocupação?

- sim 1 ()
não 2 ()

Em caso positivo, qual (is)? _____

b) Segunda parte: fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba.

1. Leia com atenção cada questão;
2. Ao lado de cada questão você encontrará escala de 1 a 5, assim assinale somente uma vez cada questão com o número que melhor expresse a sua opinião;
3. O número 1 (um) corresponde ao valor mínimo
 O número 2 (dois) corresponde a um valor entre o grau médio e o mínimo
 O número 3 (três) corresponde ao valor médio
 O número 4 (quatro) corresponde a um valor entre o grau máximo e médio
 O número 5 (cinco) corresponde ao grau máximo

A tabela abaixo irá facilitar a compreensão

	☹ ←		☺ →	
1	2	3	4	5
discordo totalmente	discordo parcialmente	em dúvida	concordo parcialmente	concordo totalmente
nunca	poucas vezes	às vezes	frequentemente	sempre
ruim	pouco satisfatório	Regular	bom	ótimo

As expressões são atribuídos em escores numa faixa de 1 a 5 pontos conforme indicado acima, podendo-se utilizar a expressão mais conveniente com o que lhe for questionado, porém, sempre na mesma linha entre as escalas apresentadas.

4 - Exemplificando:

		☹ ←		☺ →	
Com relação a qualidade nos serviços, percebe-se que:					
QUESTÃO	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
1. Os serviços prestados pela UNOESC atendem as expectativas de seus usuários					X

Caso **concorde totalmente** que a qualidade nos serviços prestados pela UNOESC atende as expectativas de seus usuários, assinalará no espaço que corresponde ao número 5, conforme o exemplo;

Se não, então escolherá um dos outros quatro números que melhor expresse sua opinião conforme tabela item 3 acima.

QUESTIONÁRIO

Os itens das questões abaixo referem-se a fatores de qualidade, relatados por vários autores na literatura, que a partir da junção de todos permitiu criar-se um novo modelo, sobre o qual, por este instrumento, pretende-se verificar em que escala esses fatores de qualidade destacam-se quando aplicados na UNOESC de Joaçaba.

Utilize o verso da folha, se desejar fazer algum comentários sobre os itens abordados em cada um dos fatores de qualidade apresentados.

⊖ ← ⊕ → ⊕

1. No que se refere ao fator tempo certo , observa-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
1.1 A UNOESC sempre dá uma estimativa do tempo que leva para deixar pronto serviços de documentos que precisam ser confeccionados					
1.2 O prazo prometido para atender solicitações de documentos pelos usuários é cumprido com pontualidade					
1.3 A previsão dos tempos para atender os requerimentos solicitados é adequada a suas necessidades					
1.4 Há um esforço dos funcionários em prestar serviços em menor tempo possível					
1.5 Há variabilidade de tempos de espera em atendimento em cada setor					
1.6 O tempo gasto na solução dos problemas é aceitável					
1.7 A organização do trabalho na UNOESC, não faz com que os professores tenham que entrar em filas duas vezes					
1.8 O professor é atendido pela primeira pessoa alcançada, sem ser transferido uma ou mais vezes para outras pessoas					
1.9 O telefone é atendido rapidamente quando toca					
1.10 A passagem para outro ramal é feita no tempo desejável					

⊖ ← ⊕ → ⊕

2. Quanto ao fator local adequado , percebe-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
2.1 As instalações para atendimento ao público são adequadas					
2.2 As instalações onde se desenvolvem os serviços, na percepção dos professores, são funcionais e causam boa impressão aos usuários externos					
2.3 Os professores se sentem bem nos setores da universidade, quando buscam serviços pelo ambiente físico, decoração, espaço, iluminação, ventilação que apresentam					
2.4 A arrumação de papéis, jornais, cinzeiros, café, mesas e cadeiras estão bem ordenados, causando boa aparência nos diversos setores da UNOESC					
2.5 As salas e locais de recepção são limpos					
2.6 As áreas comuns são limpas					
2.7 Os funcionários parecem satisfeitos e motivados preocupando-se com a melhoria contínua no local de trabalho					

⊖ ← ⊕ → ⊕

3. Com referência ao fator clareza , nota-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
3.1 As instruções sobre os serviços prestados são explicadas sempre de forma clara para seus usuários					
3.2 O uso de procedimentos utilizados no atendimento são simplificados					
3.3 Os professores estão familiarizados com os procedimentos para solicitar serviços na UNOESC					
3.4 Há compreensão dos papéis expedidos, em todos os níveis para prestação de serviços da UNOESC					
3.5 A anotação de recados é feita de forma completa e correta					
3.6 As metas da UNOESC são claras, fazendo com que todos as compreendam					
3.7 A emissão de documentos e correspondências são simples e objetivas					

⊖ ← ⊕ → ⊕

4. Sobre o fator precisão/validade , percebe-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
4.1 O documentos expedidos, são feitos de forma correta					
4.2 O serviços prestados pela UNOESC, em termos de precisão, estão em conformidade com o esperado pelos usuários					

4.3 A UNOESC, sempre mantém o prometido					
4.4 O funcionário que executa as tarefas é cuidadoso e preciso no desempenho de sua função					
4.5 Os funcionários sabem exatamente pelo que são responsáveis e o que deles é esperado					
4.6 Há satisfação nos professores em relação aos serviços administrativos prestados pela UNOESC					
4.7 A UNOESC tem preocupação com o cumprimento do atendimento no que é solicitado, conforme os padrões desejados para aquele serviço					
4.8 A quantidade de funcionários que atuam na área administrativa está adequada em relação às necessidades de serviços					

☹ ← ☹ → ☺

5. Quanto ao fator disponibilidade, percebe-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
5.1 Os funcionários ouvem os professores atenciosamente					
5.2 A UNOESC está sempre pronta e a disposição para atender os usuários quando necessitam de seus serviços					
5.3 Os funcionários demonstram interesse em ajudar os indivíduos					
5.4 Os funcionários prestam atenção, nunca ignoram as pessoas					
5.5 Os serviços são prestados com dinamismo e disposição pelos funcionários					
5.6 Os funcionários dedicam empenho, comprometimento real ao trabalho e fazem o serviço completo					
5.7 O serviço da UNOESC é exercido de forma a exceder as expectativas dos usuários					
5.8 Os usuários encontram facilidade para reclamar dos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba					
5.9 O horário de atendimento nos setores é adequado					

☹ ← ☹ → ☺

6. Quanto ao fator rapidez, nota-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
6.1 Ao chegar nos setores que prestam serviços, é prontamente atendido					
6.2 Há rapidez em respostas a toda e qualquer reclamação					
6.3 Quando os funcionários não sabem responder as perguntas solicitadas, conseguem rapidamente as respostas					
6.4 O processamento de solicitações é rápido na UNOESC					
6.5 Há agilidade e exatidão nas respostas no que é solicitado					
6.6 As solicitações feitas por telefone são atendidas rapidamente					
6.7 Os recados de telefonemas são retornados prontamente					

☹ ← ☹ → ☺

7. O fator cortesia é percebido quando: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
7.1 O professor é tratado de forma prestativa ao entrar nos setores que prestam serviços					
7.2 O funcionário trata os usuários dos serviços da UNOESC, de forma entusiasmada e sincera, demonstrando amizade e receptividade					
7.3 Há cortesia no cumprimento as pessoas					
7.4 O funcionário procura saber como tem passado					
7.5 O funcionário, fala de maneira afável, fazendo comentários amigáveis					
7.6 O funcionário, dá atenção as pessoas, não atuando com impaciência como se quisesse apenas acabar a transação o mais rápido possível					
7.7 Agradece com voz animada aos usuários dos serviços convida-o a voltar					

quando precisar					
7.8 A UNOESC, através de seu pessoal, é prestativa no atendimento do telefone					
7.9 A linha de frente é simpática e age com sociabilidade, no relacionamento interpessoal com os professores que atende					
7.10 Na UNOESC há conveniência para os usuários, como restaurantes, telefones públicos, salas de estudos, acesso a internet, xerox etc					

⊖ ← ⊖ → ⊕

8. No fator conhecimento do serviço percebe-se que:	ESCALAS				
Questões	1	2	3	4	5
8.1 Os funcionários da UNOESC demonstram conhecimento sobre o serviço que prestam, sabem como executar as tarefas					
8.2 As perguntas feitas pelo usuário do serviço são respondidas					
8.3 Há conhecimento dos funcionários sobre as pessoas, departamentos, setores, funções e serviços oferecidos					
8.4 Os funcionários demonstram ter conhecimento necessário para resolver os problemas que surgem, de forma adequada					

⊖ ← ⊖ → ⊕

9. Com referência ao fator custo adequado, nota-se que:	ESCALAS				
Questões	1	2	3	4	5
9.1 O atendimento na solicitações de serviços requeridos extra-ensino, estão de acordo com as taxas cobradas					
9.2 Os serviços de ensino, oferecidos estão de acordo com o preço cobrado					
9.3 Os custos dos serviços são colocados antecipadamente					
9.4 Os recolhimento de taxas de serviços são realizados de forma ágil					
9.5 Diante do mercado de trabalho e atividade que executa na UNOESC, diria que é suficientemente remunerado					
9.6 Os benefícios extras, são fatores que contribuem na motivação para o trabalhos dos professores					

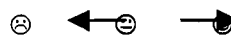
⊖ ← ⊖ → ⊕

10. Sobre o fator eficácia/segurança, pode-se colocar que:	ESCALAS				
Questões	1	2	3	4	5
10.1 A UNOESC, cumpre o que é prometido, nos serviços que presta					
10.2 A UNOESC presta corretamente informações para as pessoas que contatam com a instituição					
10.3 As pessoas que atendem demonstram segurança no explicar informações sobre o serviço que vão prestar					
10.4 As pessoas que o atendem na linha de frente o fazem com presteza e eficácia					
10.5 O atendimento da UNOESC é considerado de qualidade quanto aos serviços que presta					
10.6 Existe manual de procedimentos com instruções claras para atendimento ao solicitado pelos usuários					

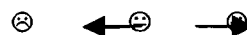
⊖ ← ⊖ → ⊕

11. No fator habilidade, observa-se que:	ESCALAS				
Questões	1	2	3	4	5
11.1 O funcionário da UNOESC, escuta, faz perguntas para conseguir todas as informações e resolver queixas que o usuário possa ter					
11.2 O usuário encontra facilidade para reclamar dos serviços da UNOESC					
11.3 Há habilidade em vencer problemas e fazê-los parar antes do professor ficar irritado					
11.4 O reparo de serviços errados é concluído corretamente na primeira vez em que acontece a reclamação					

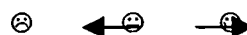
11.5 O funcionário da UNOESC, tem boa vontade em lidar com problemas dos usuários dos serviços					
11.6 Oferece soluções, quando o professor não sabe o que fazer					
11.7 A UNOESC, é prestativa quanto ao atendimento na solicitações de serviços a seus usuários					
11.8 Quando a linha de frente não consegue prestar uma informação busca apoio imediatamente em outros setores, para informar corretamente o usuário do serviço					
11.9 As expectativas dos professores são freqüentemente superadas pelo fornecimento de pequenos extras não solicitados					
11.10 Há habilidades no atendimento das necessidades dos usuários dos serviços nas diversas situações que se apresentam					
11.11 Tem habilidade na expedição de pedidos especiais dos professores					



12. Sobre o fator confiabilidade, percebe-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
12.1 Os funcionários oferecem ajuda para responder a dúvidas que o professor possa ter					
12.2 Os funcionários inspiram confiança no que fazem					
12.3 Pelas ações daqueles que trabalham na UNOESC, todos se sentem responsáveis em conjunto pelo melhoramento contínuo dos serviços prestados a seus usuários					
12.4 Os funcionários são capazes de prestar informações sempre corretas					
12.5 A linha de frente mostra-se competente nas situações propostas					
12.6 Pensando no serviço que vem recebendo da instituição, voltaria aos setores que os praticam, novamente					
12.7 Recomendaria os serviços da UNOESC a outras pessoas					
12.8 A UNOESC destaca-se com uma imagem positiva perante sua comunidade externa					



13. Sobre o fator comunicação, nota-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
13.1 A UNOESC, através de seus funcionários mantém comunicação positiva com colaboradores em base diária, cumprimentando-os de forma generosa e sincera					
13.2 instituição ouve seus professores, através de canais específicos de comunicação e transforma seus desejos em ações concretas					
13.3 A UNOESC sabe realmente quem são os usuários de seus serviços e o que eles esperam dela					
13.4 comunicação com departamentos e setores ocorre de forma intensa e aberta					
13.5 Há comunicação de padrões sobre os serviços que a UNOESC presta					
13.6 Os professores estão informado sobre os planos da instituição					
13.7 Toda a comunicação da instituição aos usuários é feita numa base completamente sincera e franca, sem omissões ou distorções					
13.8 O material de divulgação é visualmente agradável e com bom conteúdo					



14. No fator integridade, observa-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
14.1 A UNOESC dirige a instituição, oferecendo serviços de maneira ética					
14.2 A instituição é honesta em todas as suas relações					
14.3 Na universidade há constante respeito pelas pessoas					
14.4 A atmosfera do ambiente de trabalho na UNOESC, encoraja o respeito mútuo entre alunos, professores e funcionários da instituição					

14.5 O atendimento na UNOESC, acontece no mesmo nível em diferentes setores					
14.6 Existe um comportamento adequado dos funcionários no local de trabalho					

⊗ ← ⊖ → ⊕

15. Com referência ao fator empatia, percebe-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
15.1 Os professores são tratados como parceiros					
15.2 O funcionário escuta as pessoas sem interrompê-las, para depois dar o ponto de vista sobre o assunto					
15.3 O pessoal que presta os serviços dispensa cuidado e atenção, colocando-se a disposição de seu usuário					
15.4 Há compreensão das necessidades específicas de cada um					
15.5 O funcionário acrescenta um toque pessoal aos sistemas e procedimentos no trato padronizado a todos com atenção e interesse individualizado					

⊗ ← ⊖ → ⊕

16. Quanto ao fator profissionalismo, percebe-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
16.1 O funcionário é capaz de debater sem confrontar-se com o professor					
16.2 Apresenta respeito com os outros, através da maneira que trabalha junto com os colegas					
16.3 O funcionário olha de frente para todos que necessitam de seus serviços					
16.4 Os funcionários agem com profissionalismo					
16.5 Os funcionários dedicam empenho ao trabalho e faz o serviço completo					
16.6 Existe um plano para o desenvolvimento individual dos professores					
16.7 Existem boas oportunidades educacionais					
16.8 Os funcionários são encorajados para que se desenvolvam					
16.9 A UNOESC valoriza e interessa-se pelo funcionário, quanto ao seu desempenho profissional					
16.10 O sistema de capacitação da UNOESC satisfaz as necessidades de formação e aperfeiçoamento do professor					
16.11 Os profissionais competentes têm oportunidades de carreira na UNOESC					
16.12 Os professores da UNOESC, procuram aperfeiçoar conhecimentos a respeito da instituição, assegurando eficácia nos serviços que prestam					

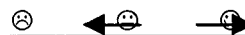
⊗ ← ⊖ → ⊕

17. Referindo-se ao fator flexibilidade, percebe-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
17.1 O serviço prestado pela UNOESC apresenta-se flexível para atender as diferentes situações de seus usuários					
17.2 O funcionário apresenta disposição de adaptar seu serviço a cada situação, para atender as necessidades do usuário					
17.3 O funcionário é flexível e sabe ouvir atentamente o que o professor deseja para buscar a solução correta do desejado					
17.4 São tomadas providências imediatas, sem hesitação, para reparar erros ou falhas no atendimento ao professor					

⊗ ← ⊖ → ⊕

18. Quanto ao fator tecnologia, observa-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
18.1 A UNOESC dispõem de equipamentos necessários para execução das atividades com qualidade					
18.2 A maioria dos serviços são automatizados					
18.3 A UNOESC está, conseguindo manter-se atualizada com equipamentos					

modernos em termos de tecnologia, repassando a seus usuários					
18.4 A UNOESC dispõe de equipamentos tecnológicos e outros auxiliares adequados					
18.5 Os equipamentos são fáceis de usar					
18.6 A UNOESC oferece serviços automatizados para melhor servir seus usuários					
18.7 Há avanço em investimento de tecnologia para informatização relacionada à prestação dos serviços propriamente ditos					



19. Sobre o fator dimensão de acesso, nota-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
19.1 O ambiente é aberto a apresentação de idéias					
19.2 A UNOESC fornece informações e fácil acesso para permitir ao usuário procurar assistência, comentar e reclamar					
19.3 Não há dificuldades em encontrar o setor certo para determinado serviço solicitado					
19.4 O acesso nos locais de trabalho são facilmente identificados					
19.5 As chamadas telefônicas, são passadas para os ramais corretos, sem antes se tentar várias outras pessoas					
19.6 A capacidade de informar quando a pessoa pode ser encontrada, é sempre atendida					
19.7 As pessoas que trabalham nos setores da UNOESC são facilmente identificadas, quando necessitadas					
19.8 Na UNOESC oferece-se grande variedade de serviços					
19.9 O modelo de formulários utilizado é prático e fácil de preencher					
19.10 Há facilidade de estacionamento de automóveis					

20. Existe mais algum fator de qualidade na UNOESC de Joaçaba, não ressaltado nas questões acima e que gostaria de citar? Qual(is)

Aqui encerro o trabalho de levantamento de opiniões. O sucesso do trabalho e a confiabilidade do seu resultado, dependerão exclusivamente de suas respostas completas e sinceras, muito obrigado por usar seu tempo para nos contar a respeito de suas experiência quanto aos fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba, por Vossa colaboração.

Grata.

Ardinete Rover
Mestranda em Administração

A N E X O 0 3

Instrumento aplicado ao pessoal administrativo

Joaçaba, dezembro de 1999.

Colega:

Você conhece as vantagens de um serviço de qualidade?

Veja algumas delas:

- a) as necessidades e expectativas dos clientes são atendidas rapidamente e com maior eficiência;
- b) traz maior motivação dos elementos envolvidos, o que resulta em melhores níveis de qualidade, no atendimento dos serviços solicitados;
- c) uso de tecnologia, que permite transmitir a seus usuários as informações com mais clareza, agilidade e precisão;
- d) as equipes, nos locais de trabalho, são mais preparadas e orientadas no sentido de atender e satisfazer os usuários dos serviços.

Embasada nas colocações acima expostas, como aluna de mestrado do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, em convênio com a UNIPLAC, UnC e UNOESC, venho por meio desta, fazer levantamento de dados para verificar o perfil da comunidade acadêmica da UNOESC de Joaçaba, bem como buscar identificar os fatores de qualidade, nos serviços prestados por esta instituição, que mais contribuem para esta qualidade, a fim de reforçar os pontos fortes existentes e eliminar as deficiências para alcançar a excelência na prestação de seus serviços a todos os usuários. Solicito, para tanto, a gentileza de V.S^a. responder integralmente o formulário anexo e não-lo devolver, se possível, até **dia 20 de janeiro**. A devolução poderá ser feita via correio em envelope, já selado, que acompanha esta, ou no protocolo da UNOESC de Joaçaba.

Enfatiza-se que sua resposta é valiosa contribuição para que esta pesquisa alcance seus objetivos, quando da conclusão deste trabalho, sendo importante ainda, na medida que os resultados poderão contribuir para que a instituição possa planejar medidas e proceder ajustes nas políticas de qualidade para melhor atender a todos que buscam seus serviços.

Pela atenção dispensada, antecipo agradecimentos.

Atenciosamente.

Ardinete Rover
Mestranda do Curso de Administração

Observação: não assine seu nome, desejamos apenas que você dê sua opinião sobre as perguntas do questionário, sobre o tema abordado.

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Você encontrará a seguir questões divididas em duas etapas:

- num primeiro momento serão feitas questões referentes ao perfil do pessoal que atua na área administrativa;
- em segundo momento serão feitas questões para detectar os fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba.

a) Primeira parte: perfil do pessoal que atua na área administrativa da UNOESC de Joaçaba.

- assinalar com um "X" as questões, cujas alternativas solicitarem sua opinião ou confirmação sobre determinado assunto;
- colocar números nos espaços quando a questão se referir a tempo.

01 – Indique o sexo a que pertence:

- | | |
|-----------|-------|
| masculino | 1 () |
| feminino | 2 () |

02 – Faixa etária:

- | | |
|------------------------|-------|
| de 17 a 22 anos | 1 () |
| + de 22 anos a 27 anos | 2 () |
| + de 27 anos a 32 anos | 3 () |
| + de 32 anos a 37 anos | 4 () |
| + de 37 anos a 42 anos | 5 () |
| mais de 42 anos | 6 () |

03 – Há quanto tempo você trabalha na UNOESC de Joaçaba?

- | | |
|-----------------------|-------|
| de 0 a 1 ano | 1 () |
| + de 1 ano a 3 anos | 2 () |
| + de 3 anos a 5 anos | 3 () |
| + de 5 anos a 7 anos | 4 () |
| + de 7 anos a 10 anos | 5 () |
| mais de 10 anos | 6 () |

04 – Anote sua formação escolar:

- | | |
|---------------------------|-------|
| 1º grau | 1 () |
| 2º grau | 2 () |
| curso superior incompleto | 3 () |
| curso superior completo | 4 () |
| especialização | 5 () |
| mestrado | 6 () |
| doutorado | 7 () |
| outros | 8 () |
- especificar: _____

Observação: caso esteja cursando especifique _____

b) Segunda parte: fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba.

1. Leia com atenção cada questão;
2. Ao lado de cada questão você encontrará escala de 1 a 5, assim assinale somente uma alternativa cada questão com o número que melhor expresse a sua opinião;

3. O número 1 (um) corresponde ao valor mínimo
 O número 2 (dois) corresponde a um valor entre o grau médio e o mínimo
 O número 3 (três) corresponde ao valor médio
 O número 4 (quatro) corresponde a um valor entre o grau máximo e médio
 O número 5 (cinco) corresponde ao grau máximo

A tabela abaixo irá facilitar a compreensão

☹ ←	↔			→ ☺
1	2	3	4	5
discordo totalmente	Discordo parcialmente	em dúvida	concordo parcialmente	concordo totalmente
nunca	poucas vezes	às vezes	frequentemente	sempre
ruim	pouco satisfatório	regular	bom	ótimo

As expressões são atribuídas em escores numa faixa de 1 a 5 pontos, conforme indicado acima, podendo-se utilizar a expressão mais conveniente com o que lhe for questionado, porém, sempre na mesma linha entre as escalas apresentadas.

4 - Exemplificando:

☹ ←	↔					→ ☺
Com relação a qualidade nos serviços percebe-se que:						
QUESTÃO	ESCALAS					
	1	2	3	4	5	
1. Os serviços prestados pela UNOESC atendem as expectativas de seus usuários					X	

Caso **concorde totalmente** que a qualidade nos serviços prestados pela UNOESC atende as expectativas de seus usuários, assinalará no espaço que corresponde ao número 5, como no exemplo.

Se não, então, escolherá um dos outros quatro números que melhor expresse sua opinião, conforme tabela item 3 acima.

QUESTIONÁRIO

Os itens das questões abaixo se referem a fatores de qualidade, relatados por vários autores na literatura, que a partir da junção de todos permitiu criar-se um novo modelo, sobre o qual por este instrumento, pretende-se verificar em que escala esses fatores de qualidade destacam-se na UNOESC de Joaçaba.

Utilize o verso da folha, se desejar fazer algum comentário sobre os itens abordados em cada um dos fatores de qualidade apresentados.

☹ ←	↔					→ ☺
1. No que se refere ao fator tempo certo , observa-se que:	ESCALAS					
Questões	1	2	3	4	5	
1.1 A UNOESC sempre dá uma estimativa do tempo que leva para deixar prontos serviços de documentos que precisam ser confeccionados						
1.2 O prazo prometido para atender solicitações de documentos pelos usuários é cumprido com pontualidade						
1.3 A previsão dos tempos para atender os requerimentos solicitados é adequada as necessidades dos usuários da instituição						
1.4 Na UNOESC, são priorizadas atividades mais importantes, mas não se deixa de realizar as rotineiras						
1.5 Há um esforço dos funcionários em prestar serviços em menor tempo possível						
1.6 Há variabilidade de tempos de espera em atendimento em cada setor						
1.7 O tempo gasto na solução dos problemas é aceitável pelo usuário						
1.8 A organização do trabalho na UNOESC, não faz com que os alunos, professores ou colegas de trabalho, tenham que entrar em filas duas vezes						

1.9 O funcionário entende que diminuir o tempo de espera significa uma circulação maior de clientes e melhor produtividade					
1.10 O funcionário procura atender as pessoas sem ser transferir uma ou mais vezes para outras pessoas					
1.11 O telefone é atendido rapidamente quando é chamado externamente					
1.12 A passagem para outro ramal é feita no tempo desejável					
1.13 As chamadas internas são atendidas sem demora					

2. Quanto ao fator local adequado , percebe-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
2.1 As instalações da UNOESC, para atendimento ao público são adequadas					
2.2 As instalações para a execução dos serviços, na percepção dos funcionários, são adequadas e causam boa impressão aos usuários externos					
2.3 Os funcionários, se sentem bem nos setores que prestam serviços pelo ambiente físico, decoração, espaço, iluminação, ventilação que se apresentam					
2.4 A arrumação de papéis, jornais, cinzeiros, café, mesas e cadeiras estão bem ordenados, causando boa aparência nos diversos setores da UNOESC					
2.5 As salas e locais de recepção são limpos					
2.6 As áreas comuns são limpas					
2.7 Os funcionários, parecem satisfeitos e motivados preocupando-se com a melhoria contínua no local de trabalho					

3. Com referência ao fator clareza , nota-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
3.1 As instruções sobre os serviços prestados são explicadas sempre de forma clara para seus usuários					
3.2 Os usos de procedimentos utilizados no atendimento são simplificados					
3.3 Os alunos e professores estão familiarizados com os procedimentos para solicitar serviços na UNOESC					
3.4 Há compreensão dos papéis expedidos em todos os níveis para prestação de serviços da UNOESC					
3.5 Anotação de recados é feita de forma completa e correta					
3.7 As metas da UNOESC são claras, fazendo com que todos as compreendam					
3.6 A emissão de documentos e correspondências são simples e objetivas					
3.7 Os colegas de trabalho respondem suas perguntas de forma clara e concisa para o bom desenvolvimento de seu trabalho					

4. Sobre o fator precisão/validade , percebe-se que:- Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
4.1 Os documentos expedidos, são feitos de forma correta					
4.2 A UNOESC mantém procedimentos que investiga as causas geradoras de não-conformidade em serviços prestados para prevenir repetição de erros.					
4.3 As solicitações são feitas a tempo, com qualidade acertada e procurando usar o mínimo de recursos					
4.4 A UNOESC, sempre mantém o prometido					
4.5 A UNOESC avalia o desempenho de seus funcionários					
4.6 Todos os funcionários sabem exatamente pelo que são responsáveis e o que deles é esperado					
4.7 Há satisfação dos alunos, funcionário e professores em relação aos serviços administrativos prestados pela UNOESC					
4.8 A UNOESC tem preocupação com o cumprimento do atendimento no que é solicitado, conforme os padrões desejados para aquele serviço.					
4.9 Os setores proporcionam serviços eficientes para outros setores dentro da instituição					
4.10 A quantidade de funcionários técnico-administrativos está adequada em relação às necessidades de serviços					

5. Quanto ao fator disponibilidade , percebe-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
5.1 Os funcionários ouvem os alunos, professores e colegas <u>atenciosamente</u>					
5.2 A UNOESC está sempre pronta e a disposição para atender seus usuários quando <u>necessitam de seus serviços</u>					
5.3 Os funcionários <u>demonstram interesse em ajudar os indivíduos</u>					
5.4 Quanto aos serviços da UNOESC, todos que lá trabalham são estimulados a dar tudo de si para <u>servir bem</u>					
5.5 Os funcionários <u>prestam atenção, nunca ignoram as pessoas</u>					
5.6 Os serviços são <u>prestados com dinamismo pelos funcionários</u>					
5.7 Os funcionários, <u>sentem prazer no trabalho que executam todos os dias</u>					
5.8 Os funcionários <u>dedicam empenho, comprometimento real ao trabalho e fazem o serviço completo</u>					
5.9 O serviço da UNOESC é exercido de forma a <u>exceder as expectativas dos usuários</u>					
5.10 Os usuários encontram <u>facilidade para reclamar dos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba</u>					
5.11 O horário de atendimento nos setores é <u>adequado</u>					

6. Com referência ao fator rapidez , nota-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
6.1 Ao chegar nos outros setores para <u>solicitar serviços, são prontamente atendidos</u>					
6.2 Há <u>rapidez em respostas a reclamações recebidas</u>					
6.3 Quando não sabe responder as <u>perguntas solicitadas, conseguem rapidamente as respostas</u>					
6.4 O processamento de <u>solicitações é rápido na UNOESC</u>					
6.5 Há <u>agilidade e exatidão nas respostas no que é solicitado</u>					
6.6 As <u>solicitações feitas por telefone internamente são atendidas prontamente</u>					
6.7 Os <u>recados de telefonemas internos são retornados rapidamente</u>					
6.8 Há <u>poder de decisão e apoio para a linha de frente para atender os alunos, professores e colegas de trabalho, resolvendo problemas imediatos</u>					
6.9 O <u>reconhecimento por ações praticadas com êxito pelos funcionários, é imediato</u>					
6.10 Na UNOESC tudo é <u>definido por normas, de forma que o usuário não fique esperando uma resposta por muito tempo</u>					

7. O fator cortesia é percebido quando: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
7.1 O aluno, o professor e colegas são <u>tratados de forma prestativa quando entra nos setores que prestam serviços</u>					
7.2 O funcionário <u>trata os usuários dos serviços da UNOESC, de forma entusiasmada e sincera, demonstrando amizade e receptividade</u>					
7.3 O funcionário <u>procura saber como tem passado</u>					
7.4 O funcionário <u>fala de maneira afável, cumprimentando e fazendo comentários amigáveis</u>					
7.5 O funcionário <u>dá atenção as pessoas, não atuando com impaciência como se quisesse apenas acabar a transação o mais rápido possível</u>					
7.6 <u>Agradece com voz animada aos usuários dos serviços convida-o a voltar quando precisar</u>					
7.7 A UNOESC <u>através de seu pessoal apresenta cortesia no atendimento do telefone</u>					
7.8 O funcionário, <u>coloca o usuário dos serviços em primeiro lugar</u>					
7.9 A <u>linha de frente é simpática e age com sociabilidade, no relacionamento</u>					

interpessoal com os alunos, professores e colegas de trabalho que atendem					
7.10 Na UNOESC há conveniência para os usuários, como restaurantes, telefones públicos, salas de estudos, acesso a internet, xerox etc					
7.11 As atitudes de trabalho com os colegas é feita de forma cordial					
7.12 O funcionário faz comentários afáveis e elogios ao buscar serviço dos colegas de trabalho					
7.13 Reconhece as pessoas, porque colaboraram, agradecendo com muito obrigado					
7.14 Os agradecimentos elogios pela UNOESC a seus funcionários, são feitos publicamente como meio de incentivo e reconhecimento					
7.15 O nível de elogios eleva-se e as reclamações diminuem, quando os usuários atendem suas necessidades					



8. No fator conhecimento do serviço, percebe-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
8.1 Os funcionários da UNOESC demonstram conhecimento sobre o serviço que prestam, sabem como executar as tarefas					
8.2 As instruções e procedimentos emitidos pela instituição contêm as informações suficientes para execução das tarefas					
8.3 As perguntas feitas pelo usuário do serviço são respondidas					
8.4 As atribuições de cada setor estão bem definidas					
8.5 Há conhecimento dos funcionários sobre as pessoas, departamentos, setores, funções e serviços oferecidos					
8.6 Os funcionários demonstram ter conhecimento necessário para resolver os problemas que surgem de forma adequada					
8.7 Os funcionários da UNOESC, têm conhecimento sobre os outros serviços que a universidade oferece					
8.8 A universidade mantém cursos motivadores que treinam empregados para atitudes orientadas ao serviço e que realçam a autoconfiança					
8.9 Os funcionários atualizam-se, inovando e aprendendo, sempre mais, no intuito de melhorar seus conhecimentos para prestar serviços na UNOESC					
8.10 O aprendizado de cada funcionário é contínuo e mais aprofundado nas áreas que são do interesse de sua função					
8.11 Existe planejamento de treinamento para os funcionários de todos os níveis, necessários para o trabalho que executam					
8.12 Há conscientização para treinamento e qualificação de pessoal para a prestação de serviços					
8.13 O treinamento é desenvolvido nos locais de trabalho					
8.14 A UNOESC fornece recursos para treinamento					
8.15 A qualificação do pessoal tem sido atualizada ou aperfeiçoada					
8.16 Os funcionários são treinados para aceitar responsabilidades cada vez maiores					



9. Com referência ao fator custo adequado, observa-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
9.1 O atendimento nas solicitações de serviços requerido extra-ensino, está de acordo com as taxas cobradas					
9.2 Os custos dos serviços são colocados antecipadamente					
9.3 Os recolhimentos de taxas de serviços são realizados de forma ágil					
9.4 Diante do mercado de trabalho e atividade que executa na UNOESC, diria que é suficientemente remunerado					
9.5 Os benefícios assistências são fatores que contribuem na motivação para os trabalhos dos funcionários					

10. Sobre o fator eficácia/segurança , pode-se colocar que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
10.1 A UNOESC, cumpre o que é prometido, nos serviços que presta					
10.2 A UNOESC presta corretamente informações para as pessoas que contatam com a instituição					
10.3 Há revisões dos documentos solicitados por pessoas diferentes daquelas que elaboraram					
10.4 A aprovação (com assinatura) dos documentos é realizada por pessoas autorizadas					
10.5 Os serviços são produzidos e passados aos usuários finais pelo método mais direto e eficaz possível.					
10.6 O funcionário procura exceder as expectativas de todos que buscam serviços na UNOESC					
10.7 O funcionário da UNOESC atende as necessidades dos usuários externos de forma prioritária em relação as necessidades internas					
10.8 O sistema de informações da UNOESC disponível, assegura a execução de suas tarefas com pleno êxito					
10.9 Os funcionários recebem <i>feedback</i> (reconhecimento) pelos serviços prestados, reforçando contínuo aperfeiçoamento					
10.10 Os setores satisfazem as expectativas dos outros colegas quando solicitados					
10.11 Os funcionários sentem-se seguros em seus empregos					
10.12 O atendimento da UNOESC é considerado de qualidade quanto aos serviços que presta					
10.13 Existe manual de procedimentos com instruções claras para atendimento ao solicitado pelos usuários					

11. No fator habilidade , observa-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
11.1 O funcionário da UNOESC, escuta, faz perguntas para conseguir todas as informações e resolver queixas que o usuário possa ter					
11.2 O usuário encontra facilidade para reclamar dos serviços da UNOESC					
11.3 Ao identificar problemas de qualidade na prestação de serviços, os funcionários da UNOESC, agem rapidamente para solucioná-los					
11.4 Os funcionários da UNOESC, são eficientes em assumir responsabilidade por queixas e contornar a situação					
11.5 O reparo de serviços errados é concluído corretamente na primeira vez em que acontece a reclamação					
11.6 Os funcionários oferecem soluções, quando o cliente não sabe o que fazer					
11.7 A UNOESC, é prestativa quanto ao atendimento nas solicitações de serviços a seus usuários					
11.8 O funcionário organiza suas próprias atividades no setor que atua					
11.9 Todos respeitam as habilidades, os desejos e individualidade dos outros colegas					
11.10 Quando a linha de frente não consegue prestar uma informação, busca apoio imediatamente em outros setores, para informar corretamente o usuário do serviço					
11.11 As expectativas dos alunos, professores e colegas funcionários, são freqüentemente superadas pelo fornecimento de pequenos extras não solicitados					
11.12 Os funcionários têm habilidades no atendimento das necessidades de seus usuários nas diversas situações que se apresentam					
11.13 Os funcionários têm habilidade na expedição de pedidos especiais dos alunos, professores e colegas de trabalho					
11.14 Suas habilidades pessoais são bem aproveitadas no trabalho que faz na universidade					

modernos em termos de tecnologia, repassando a seus usuários.					
18.7 Existe cooperação entre os setores quando do uso de procedimentos informatizados					
18.9 Aproveita-se plenamente o uso desses equipamentos					
18.9 Os equipamentos são fáceis de usar					
18.10 Todos os funcionários são treinados e utilizam plenamente essas facilidades que a tecnologia proporciona					
18.11 Há oferecimento de serviços automatizados aos usuários externos					
18.12 Há investimento em tecnologia de informatização relacionada à prestação dos serviços propriamente ditos					

19. Sobre o fator dimensão de acesso , nota-se que: Questões	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
19.1 O ambiente é aberto para apresentação de idéias, expor com criatividade e trabalhar em equipe					
19.2 O trabalho é participativo e cooperativo					
19.3 A UNOESC fornece informações e fácil acesso para permitir aos usuários que procurem assistência, façam comentários e reclamações de serviços					
19.4 A simplificação, mediante a eliminação das atividades que não agregam valor, e a padronização dos processos, são práticas constantes da UNOESC					
19.5 O sistema de informações está estruturado de forma a garantir a confiabilidade e o fácil acesso dos dados					
19.6 Os acessos nos locais de trabalho são identificados com facilidade de encontrar o setor certo para solicitações de serviços					
19.7 As chamadas telefônicas, são passadas para os ramais corretos, sem antes se tentar várias outras pessoas					
19.8 Informa-se corretamente quando a pessoa pode ser encontrada					
19.9 As pessoas que trabalham em todos os setores da UNOESC são facilmente identificadas quando necessitadas					
19.10 Na UNOESC se oferece variedade de serviços					
19.11 Há facilidade de estacionamento de automóveis					

20. Existe mais algum fator de qualidade na UNOESC de Joaçaba não ressaltado nas questões acima que gostaria de citar. Qual(is)?

Aqui, encerro o trabalho de levantamento de opiniões. O sucesso do trabalho e a confiabilidade do seu resultado, dependerão exclusivamente de suas respostas completas e sinceras, muito obrigado por usar seu tempo para nos contar a respeito de suas experiência quanto aos fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNOESC de Joaçaba, por Vossa colaboração.

Grata.

Ardinete Rover
Mestranda em Administração