

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**O ATENDIMENTO A CLIENTES INTERNOS
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação de Mestrado

Daniel Carneiro Pires

**Florianópolis
2003**

DANIEL CARNEIRO PIRES

**O ATENDIMENTO A CLIENTES INTERNOS
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e *Marketing*.

Orientadora: Prof. Dr^a Olga Regina Cardoso

**Florianópolis
2003**

Daniel Carneiro Pires

**O ATENDIMENTO A CLIENTES INTERNOS
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do
Título de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa
de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis,

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

Banca Examinadora

Olga Regina Cardoso, Dra.
Orientadora

Jane Iara Pereira da Costa, Dra.
Co-orientadora

Prof. Alexandre Luz Inkotte, Dr.
Membro

Ao professor Ney Soares, em memória,
pelo apoio ao longo dos anos,
e à Prof.^a Maria Lúcia,
mãe e profissional que muito me ensina.

Agradecimentos

Às orientadoras Olga e Jane,
que muito contribuíram para
o aprimoramento do meu trabalho.

Ao Prof. Flávio Tófani, pelo exemplo de dedicação.

Aos colaboradores e amigos que permitiram,
por meio de sua participação,
o levantamento de dados sobre a Instituição.

RESUMO

PIRES, Daniel Carneiro. **O atendimento a clientes internos em uma instituição de ensino superior**. Florianópolis, 2003. 137 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção e Marketing) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

Este trabalho consiste no estudo da estrutura de atendimento em uma instituição de ensino superior, o Centro Universitário de Belo Horizonte, e na análise do nível de satisfação dos clientes internos e externos desse estabelecimento de ensino. Para o desenvolvimento deste objetivo central, foi elaborado um estudo sobre a importância do homem nas organizações. Além disso, os principais autores do *endomarketing* – Brum (1998, 2000), Cerqueira (1994) e Bekin (1995) – entre outras publicações sobre o tema, também foram analisados. A adequação da cultura organizacional e projetos de *endomarketing* que focam a excelência do atendimento também foram abordados. Tais estudos permitiram explorar uma lógica simples mas pouco utilizada na prática organizacional: a satisfação do público interno se reflete diretamente na satisfação do externo.

Palavras-chave: *marketing*; *endomarketing*; motivação; atendimento público externo

ABSTRACT

PIRES, Daniel Carneiro. **O atendimento a clientes internos em uma instituição de ensino superior**. Florianópolis, 2003. 137 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção e *Marketing*) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

This text consists of the study of the structure of attendance in an institution of superior education, the University Center of Belo Horizonte, and in the analysis of the level of satisfaction of the internal and external clients of this educational establishment. For the development of this central objective, a study on the importance of the man in the organizations was elaborated. Moreover, the main authors of the Endomarketing - Brum (1998, 2000), Cerqueira (1994) and Bekin (1995) among others publications on the subject, had been also analyzed. The adequacy of the organizacional culture and projects of endomarketing that they also focam in the excellency of the attendance had been boarded. Such studies had allowed to explore a simple logic but not often used in the organizational practice: the satisfaction of the internal public reflects directly in the satisfaction of the external one.

Keywords: Marketing; endomarketing; motivation; internal public attending

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 O tema	16
1.2 Justificativa	18
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo geral	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 Limitações	20
1.4.1 Procedimentos metodológicos	22
1.5 Estrutura	22
2 REVISÃO DA LITERATURA	25
2.1 Tecnologia e informação	25
2.2 A evolução do posicionamento do homem nas organizações empresariais .	28
2.3 <i>Marketing</i>	32
2.4 <i>Marketing</i> de serviços	38
2.5 Excelência no atendimento	39
2.6 <i>Endomarketing</i> - uma análise comparativa	49
2.6.1 Conceitos de <i>endomarketing</i>	49
2.6.2 Cultura e motivação organizacional	53
2.6.3 Projetos de <i>endomarketing</i>	58
3 METODOLOGIA	64
3.1 Universo e amostragem	67
3.2 Tabulação e análise de dados	70
4 ESTUDO DE CASO	72
4.1 O ensino superior no Brasil e em Minas Gerais	72
4.2 Características do Centro Universitário de Belo Horizonte	74
4.2.1 Detalhamento das unidades do UNI-BH	75
4.2.2 Infra-estrutura acadêmica	76

4.2.2.1 Biblioteca	77
4.2.2.2 Coordenadoria de estágios e atividades sociais	77
4.2.2.3 Laboratório de informática	78
4.2.3 Demais cursos	79
4.2.3.1 Coordenadoria de Extensão	79
4.2.3.2 Cursos superiores seqüenciais	79
4.2.4 Caixa Assistencial dos Funcionários	80
4.3 Resultado da pesquisa	80
4.3.1 Pesquisa com funcionários	81
4.3.1.1 Resultado da pesquisa	81
4.3.2 Pesquisa com alunos	94
4.3.2.1 Resultado da pesquisa	95
4.4 Análise da pesquisa	113
4.4.1 Análise da pesquisa com funcionários	113
4.4.2 Análise da pesquisa com alunos	116
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	120
5.1 Mérito do trabalho na engenharia de produção	121
5.1.1 Contribuição do trabalho	121
5.1.2 Relevância	121
5.1.3 Originalidade	122
5.1.4 Viabilidade	122
5.2 Recomendações para novos estudos	123
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
APÊNDICES	129

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da dissertação	24
Figura 2 - Tipos de informações necessárias	27
Figura 3 - A visão sistêmica dos 4As	36
Figura 4 - Espelho do relacionamento cliente/empregado	46
Figura 5 - Estratégias orientadas para o cliente segundo Cannie (1994)	48
Figura 6 - Quadro comparativo das abordagens do <i>endomarketing</i>	50
Figura 7 - Quadro de valores decorrentes	57
Figura 8 - Quadro comparativo de aplicação do <i>endomarketing</i> segundo Cerqueira (1994) e Bekin (1995)	60
Figura 9 - Projetos de <i>endomarketing</i> de Cerqueira (1994).....	61
Figura 10 - Gráfico relativo à comunicação direta entre funcionários	82
Figura 11 - Gráfico relativo à comunicação eficiente entre a chefia e o funcionário	83
Figura 12 - Gráfico relativo aos canais de comunicação utilizados	83
Figura 13 - Gráfico relativo à eficiência da comunicação da empresa com os seus empregados	84
Figura 14 - Gráfico relativo ao comprometimento no trabalho em equipe	85
Figura 15 - Gráfico relativo à capacitação dos outros setores para atendê-lo	86
Figura 16 - Gráfico relativo ao relacionamento profissional entre os setores	87
Figura 17 - Gráfico relativo à autonomia para trabalhar	87
Figura 18 - Gráfico relativo aos treinamentos constantes para os funcionários	88
Figura 19 - Gráfico relativo à remuneração adequada	89
Figura 20 - Gráfico relativo à possibilidade de crescimento profissional	90
Figura 21 - Gráfico relativo ao plano atrativo de benefícios	90
Figura 22 - Gráfico relativo à opinião se a empresa é um bom lugar para se trabalhar ..	91
Figura 23 - Gráfico relativo ao orgulho de trabalhar na empresa	92
Figura 24 - Gráfico relativo ao bem-estar dos funcionários	93

Figura 25 - Gráfico relativo à solidez da organização	93
Figura 26 - Gráfico relativo à comunicação com alunos	95
Figura 27 - Gráfico relativo à adequação dos canais de comunicação	96
Figura 28 - Gráfico relativo à informação dos alunos no Centro Universitário	96
Figura 29 - Gráfico relativo à agilidade na solução das questões do aluno nos setores da Instituição	97
Figura 30 - Gráfico relativo à cortesia no atendimento nos setores	98
Figura 31 - Gráfico relativo ao interesse dos setores em resolver assuntos de ordem administrativa do aluno	99
Figura 32 - Gráfico relativo à capacitação dos setores para atender os alunos de forma eficaz	100
Figura 33 - Gráfico relativo à existência de morosidade e burocracia na solução de problemas	101
Figura 34 - Gráfico relativo à facilitação ao acesso à chefia	102
Figura 35 - Gráfico relativo à boa orientação dos funcionários dos setores em como resolver problemas ou dúvidas do aluno	102
Figura 36 - Gráfico relativo à autonomia dos funcionários para resolver problemas no atendimento	103
Figura 37 - Gráfico relativo ao interesse dos funcionários em atender e resolver as questões dos alunos	104
Figura 38 - Gráfico relativo à existência de uma cultura voltada para a prestação de serviços de excelência na Instituição	105
Figura 39 - Gráfico relativo à condição do atendimento ao aluno em diversos setores do Centro Universitário	106
Figura 40 - Gráfico relativo à prontidão na resposta à sugestão ou crítica de alunos	106
Figura 41 - Gráfico relativo à estrutura física adequada para o desenvolvimento das disciplinas do seu curso	107
Figura 42 - Gráfico relativo ao comprometimento dos professores com o desenvolvimento intelectual do aluno	108
Figura 43 - Gráfico relativo à preocupação da Instituição com o aperfeiçoamento dos funcionários	109
Figura 44 - Gráfico relativo à solidez da Instituição no mercado	110
Figura 45 - Gráfico relativo à indicação desta Instituição a outras pessoas do círculo de amizade	110

Figura 46 - Gráfico relativo aos setores que mais se destacam na excelência de atendimento aos alunos	111
Figura 47 - Gráfico relativo aos setores com maior deficiência na excelência de atendimento aos alunos	112
Figura 48 - Análise do atendimento no UNI-BH	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comunicação direta entre funcionários	82
Tabela 2 - Comunicação eficiente entre a chefia e o funcionário	83
Tabela 3 - Canais de comunicação utilizados	84
Tabela 4 - Eficiência da comunicação da empresa com os seus empregados	84
Tabela 5 - Comprometimento no trabalho em equipe	85
Tabela 6 - Capacitação dos outros setores para atendê-lo	86
Tabela 7 - Relacionamento profissional entre os setores	87
Tabela 8 - Autonomia para trabalhar	88
Tabela 9 - Treinamentos constantes para os funcionários	88
Tabela 10 - Remuneração adequada	89
Tabela 11 - Possibilidade de crescimento profissional	90
Tabela 12 - Plano atrativo de benefícios	91
Tabela 13 - Opinião se a empresa é um bom lugar para se trabalhar	91
Tabela 14 - Orgulho de trabalhar na empresa	92
Tabela 15 - Bem-estar dos funcionários	93
Tabela 16 - Solidez da organização	94
Tabela 17 - Comunicação com alunos	95
Tabela 18 - Adequação dos canais de comunicação	96
Tabela 19 - Informação dos alunos no Centro Universitário	97
Tabela 20 - Agilidade na solução das questões do aluno nos setores da Instituição	97
Tabela 21 - Cortesia no atendimento nos setores	98
Tabela 22 - Interesse dos setores em resolver assuntos de ordem administrativa do aluno	99
Tabela 23 - Capacitação dos setores para atender os alunos de forma eficaz	100
Tabela 24 - Existência de morosidade e burocracia na solução de problemas	101

Tabela 25 - Facilitação ao acesso à chefia	102
Tabela 26 - Boa orientação dos funcionários dos setores em como resolver problemas ou dúvidas do aluno	103
Tabela 27 - Autonomia dos funcionários para resolver problemas no atendimento	103
Tabela 28 - Interesse dos funcionários em atender e resolver as questões dos alunos .	104
Tabela 29 - Existência de uma cultura voltada para a prestação de serviços de excelência na Instituição	105
Tabela 30 - Condição do atendimento ao aluno em diversos setores do Centro Universitário	106
Tabela 31 - Prontidão na resposta à sugestão ou crítica de alunos	107
Tabela 32 - Estrutura física adequada para o desenvolvimento das disciplinas do seu curso	107
Tabela 33 - Comprometimento dos professores com o desenvolvimento intelectual do aluno	108
Tabela 34 - Preocupação da Instituição com o aperfeiçoamento dos funcionários	109
Tabela 35 - Solidez da Instituição no mercado	110
Tabela 36 - Indicação desta Instituição a outras pessoas do círculo de amizade	111
Tabela 37 - Setores que mais se destacam na excelência de atendimento aos alunos .	112
Tabela 38 - Setores com maior deficiência na excelência de atendimento aos alunos ...	113

LISTA DE SIGLAS

CASDEC - Caixa de Assistência Social, Desportiva e Cultural dos Servidores da
Fundação Cultural de Belo Horizonte

CEAT - Centro de Educação e Aperfeiçoamento do Trabalhador

FUNDAC-BH - Fundação Cultural de Belo Horizonte

INEP - Instituto de Educação e Pesquisa

LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PNE - Plano Nacional da Educação

UNI-BH - Centro Universitário de Belo Horizonte

1 INTRODUÇÃO

1.1 O tema

Este trabalho propõe a análise do atendimento a clientes externos em uma instituição de ensino superior por meio do estudo de publicações e projetos de *endomarketing* que visam à excelência no atendimento.

As instituições de ensino superior fazem parte do infundável universo de organizações educacionais presentes neste século. Katz e Kahn (1978) agrupam as instituições em quatro classes. Nessa estruturação, as universidades transitam por duas classes distintas. Como centros de pesquisa, as universidades participam das estruturas adaptativas pois

criam conhecimento, desenvolvem e testam teorias e, até certo ponto, aplicam informações disponíveis aos problemas existentes. [Como organizações de manutenção, continuam Katz e Kahn, (1978)] as universidades contribuem para o aprendizado com função de prover a educação, a doutrinação e o treinamento, constituindo assim um centro gerador de manutenção da ordem social (KAHN e KATZ, 1978, p. 135).

No entanto, o foco deste trabalho não está centrado na missão primordial das instituições de ensino superior: a de prover conhecimentos. Como em qualquer outra organização, para que a meta principal organizacional seja alcançada, fazem-se necessárias a eficiência, a eficácia e a integração de diversos mecanismos e serviços – não menos importantes –, que vão se constituir num arcabouço para essa função principal. O objeto de estudo deste trabalho é, portanto, o serviço de atendimento aos alunos em uma instituição de ensino superior. Para isso, escolheu-se o Centro Universitário de Belo Horizonte – Uni-BH – como fonte de informações

para um estudo de caso.

O atendimento aos alunos por parte de setores administrativos como secretaria, arrecadação, biblioteca e audiovisual faz parte do dia-a-dia do Uni-BH. Esses setores são indispensáveis para o fornecimento de informações e documentos para a regularização do aluno e a devida conclusão do curso superior.

Para a estruturação de um projeto de excelência no atendimento nesse segmento, será analisado o público interno da organização. Pretende-se pesquisar as origens dos pontos melindrosos responsáveis pela não-satisfação do cliente. A pesquisa de tais origens será feita por meio do acompanhamento dos serviços dos setores supracitados, do levantamento de atribuições, de entrevistas com os funcionários que conduzem os trabalhos em exame e com os próprios alunos.

Tais procedimentos permitirão uma visão das anomalias existentes, sugerindo as alterações necessárias. As correções deverão ser processadas via manutenção do sistema existente, com as necessárias adaptações, ou estabelecimento de novos padrões de trabalho, calcados nas necessidades dos clientes internos, opções que virão a ser definidas no decorrer do processo e concluídas e apresentadas oportunamente.

A valorização do público interno é fator primordial para melhorar sua satisfação pessoal, o que, conseqüentemente, traz o aprimoramento da prestação de serviços. Do mesmo modo, o *endomarketing*, trabalhando as relações interpessoais dentro da empresa, melhora a qualidade de atendimento aos clientes externos, resultando num atendimento mais eficaz às demandas desse consumidor final.

Com o comprometimento do funcionário, criado o espírito de equipe, cada um estará interessado no coletivo e na empresa e empregará seu tempo e trabalho

em benefício do desenvolvimento da organização da qual ele é parte. Kotler (1998, p. 426) demonstra a relação entre a realização do funcionário e a excelência nos serviços de atendimento ao afirmar que:

as empresas de serviços excelentemente administradas acreditam que as relações com os funcionários refletirão sobre as relações com os consumidores. A administração adota *marketing* interno e cria um ambiente favorável ao apoio dos funcionários, recompensando-os pelo bom desempenho. Regularmente, a empresa audita a satisfação dos funcionários em relação a suas tarefas.

Impende considerar ainda que, mesmo os alunos se encontrando *atrelados* à rotina universitária até sua graduação, eles se tornam divulgadores da boa ou má qualidade da escola, além de serem eventuais futuros alunos de pós-graduação ou de cursos de extensão.

1.2 Justificativa

Uma observação não estruturada, vivida no dia-a-dia do centro universitário, mostra um certo desapontamento por parte dos alunos quanto ao atendimento de suas solicitações junto à área administrativa da instituição. Observando-se mais atentamente, percebe-se a demora em liberar documentos e também em fornecer simples respostas quanto ao andamento de algum processo. O aluno vem sofrendo com a produção de serviços que, embora não sendo a principal produção da Universidade (que é o ensino), é uma produção acessória fundamental na formação do conceito da Universidade pelo consumidor final.

Conforme análise de Slack (1997), a relação entre o cliente externo e a Universidade compreende uma operação de alto contato. Em geral, esse tipo de

consumidor demonstra um grau relativamente baixo de tolerância à espera.

Eles podem também julgar a operação através de suas percepções, em vez de seguirem critérios objetivos. Se perceberem que um funcionário foi descortês provavelmente ficarão insatisfeitos (mesmo se isso não houver ocorrido). [Dessa forma, torna-se fundamental um projeto que analise e reposicione o *input* pessoal de forma a buscar a excelência no *output* de serviços uma vez que] as operações de alto contato exigem funcionários com boa habilidade de contato (SLACK, 1997, p. 52).

O projeto objetiva satisfazer as necessidades dos consumidores e começa com "um conceito e termina na tradução desse conceito em uma especificação de algo que pode ser produzido" (SLACK, 1997, p. 119).

No quesito atendimento a alunos, conforme modelo proposto por Hayes e Wheelwright (*apud* SLACK, 1997, p. 68), a função produção da Universidade encontra-se no nível mais fraco, no primeiro dos quatro estágios propostos. A instituição estudada está centrada apenas em não cometer erros. Sua "função produção está apenas aspirando atingir os padrões mínimos aceitáveis demandados pelo restante da organização".

Diante do exposto, é fundamental uma análise mais profunda das atuais condições de atendimento e a estruturação de um projeto que possibilite alternativas para melhoria em qualidade, rapidez e confiabilidade para o cliente externo, aprimorando também a competitividade da organização.

Qual é a satisfação dos alunos e funcionários em relação à Instituição pesquisada? O departamento de *marketing* existente está voltado apenas para a captação de novos clientes ou desenvolve um trabalho também direcionado para a satisfação e manutenção dos clientes já existentes?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a estrutura de atendimento a alunos para uma instituição de ensino superior.

1.3.2 Objetivos específicos

- A) Levantar a estrutura existente para atendimento aos alunos da Instituição.
- B) Analisar tal estrutura, frente às políticas internas, e sua adequação ao atendimento deste segmento, sob a ótica do *endomarketing*.
- C) Avaliar as políticas internas da instituição, relativamente ao atendimento de alunos, na parte administrativa.
- D) Avaliar a satisfação dos alunos quanto ao atendimento prestado pela Instituição.
- E) Levantar junto aos funcionários percepções quanto ao atendimento dispensado aos alunos.

1.4 Limitações

A primeira limitação encontrada refere-se à pesquisa bibliográfica devido à moderada amplitude da bibliografia existente sobre o assunto. São poucos os autores que versam sobre *endomarketing* e, menos ainda, aqueles que o aplicam às universidades. A patente do termo *endomarketing*, feita pela S. Bekin & Consultores Associados junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial, diminuiu o número de publicações e, de certa forma, desacelerou o desdobramento de estudos nessa área.

Outra limitação se deve ao fato de esta análise se restringir a um estudo de caso. Propõe-se, a partir deste estudo preliminar, um desenvolvimento de uma análise multicaso para um estudo mais abrangente acerca do estágio em que as instituições de ensino se encontram no que diz respeito a processos de *endomarketing* e excelência no atendimento.

O tempo torna-se também um fator limitador, mais precisamente, a falta dele. Dessa forma, este trabalho apresenta uma proposta teórica, mas a parte prática não será implementada, o que provavelmente poderá resultar em algumas deficiências no modelo proposto, já que não está sendo testada a aplicabilidade e, conseqüentemente, as falhas no projeto a ser redigido.

Além disso, a análise e comparação teóricas sobre o *marketing* e demais assuntos não foram abordados com a profundidade desejada visto que o estudo de caso redireciona, de certa forma, o foco do trabalho. Temas como tecnologia, informação e o homem organizacional poderiam ter o conteúdo trabalhados de forma mais precisa, não sendo elaborada apenas uma rápida análise.

Outros aspectos que não fazem parte deste estudo:

- análise da infra-estrutura da Instituição e sua influência no atendimento.

Neste item seria analisado se a informatização da Instituição, além de sua infra-estrutura física dificultam, permitem ou contribuem para a qualidade no atendimento;

- pesquisa qualitativa para identificar com maior clareza o posicionamento das chefias nos setores de atendimento do UNI-BH.

A pesquisa não identificou qual a influência da chefia no treinamento dos colaboradores, na motivação dos funcionários, na qualidade do atendimento;

- frequência e o período de utilização de cada setor pelos alunos.

O desenvolvimento desse item permitiria detectar uma possível sobrecarga de trabalho nos funcionários em períodos como a matrícula, o que dificultaria a qualidade do atendimento. Mediante essa análise, poderiam ser desenvolvidas estratégias de *endomarketing* para épocas e demandas específicas.

1.4.1 Procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos utilizados para a análise da estrutura de atendimento do Centro Universitário de Belo Horizonte consistiram em estudos exploratórios e descritivos.

Os primeiros possibilitaram um conhecimento mais ampliado sobre o tema em questão por meio do levantamento bibliográfico e documental.

Já os estudos descritivos objetivaram a coleta de dados primários por meio de uma pesquisa quantitativa com a aplicação de questionários para alunos e funcionários, diagnosticando a presente condição de qualidade de atendimento da Instituição e o relacionamento – expectativas, falhas etc – aluno-Instituição e funcionário-Instituição.

Neste último estudo, foi utilizada a amostra probabilística simples visto que todos os possíveis entrevistados (alunos e funcionários) estavam no ambiente UNI-BH e apresentavam a mesma probabilidade de serem escolhidos.

1.5 Estrutura

Para atender aos objetivos propostos para a dissertação, o trabalho foi estruturado conforme o exposto a seguir.

No capítulo 2, buscou-se estudar o crescente aprimoramento da relação

consumidor/empresa/cidadão. Para isso, foram desenvolvidas várias seções.

Inicialmente, esse capítulo aborda a tecnologia e a informação e sua importância no contexto atual. O segundo fator analisado trata da evolução do posicionamento do homem nas organizações empresariais na qual o homem *economicus* é substituído pelo homem social. Mediante o delineamento desses fatores, pôde-se analisar o *marketing* por meio de vários autores que focam o *marketing* de serviços. Em seguida, foi elaborada uma análise comparativa sobre o *endomarketing* que abordou a análise dos conceitos, seu desdobramento, programas e planos de implantação apresentados por Cerqueira (1994), Brum (1998) e Bekin (1995) além de outros autores.

Como parte integrante dessa análise, foram também estudadas a cultura e a motivação organizacional visto que esses dois aspectos estão muito presentes nos textos dos autores analisados. Por fim, abordaram-se a excelência no atendimento e o posicionamento do consumidor como principal foco de trabalho nas atuais organizações.

No capítulo 3 foi desenvolvida a metodologia de pesquisa de forma a atender as necessidades de busca de informações acerca do tema. Os estudos exploratórios permitiram um maior conhecimento e aprofundamento sobre o *marketing*, o *endomarketing* e, mais precisamente, sobre a excelência no atendimento. Num segundo momento do trabalho, está o estudo de caso da qualidade do atendimento no Centro Universitário de Belo Horizonte. Para tal estudo, foram utilizados os estudos exploratórios e descritivos, abrangendo alunos e funcionários da instituição pesquisada.

O resultado da pesquisa supracitada, compreendendo os dados, análises, considerações e conclusões, se encontra no capítulo 4. As características da

Instituição estudada – o UNI-BH – também estão nele presentes.

O último capítulo compreendeu a conclusão da dissertação, permitindo uma breve revisão de todo o trabalho.

A figura 1 melhor ilustra a estrutura da dissertação.

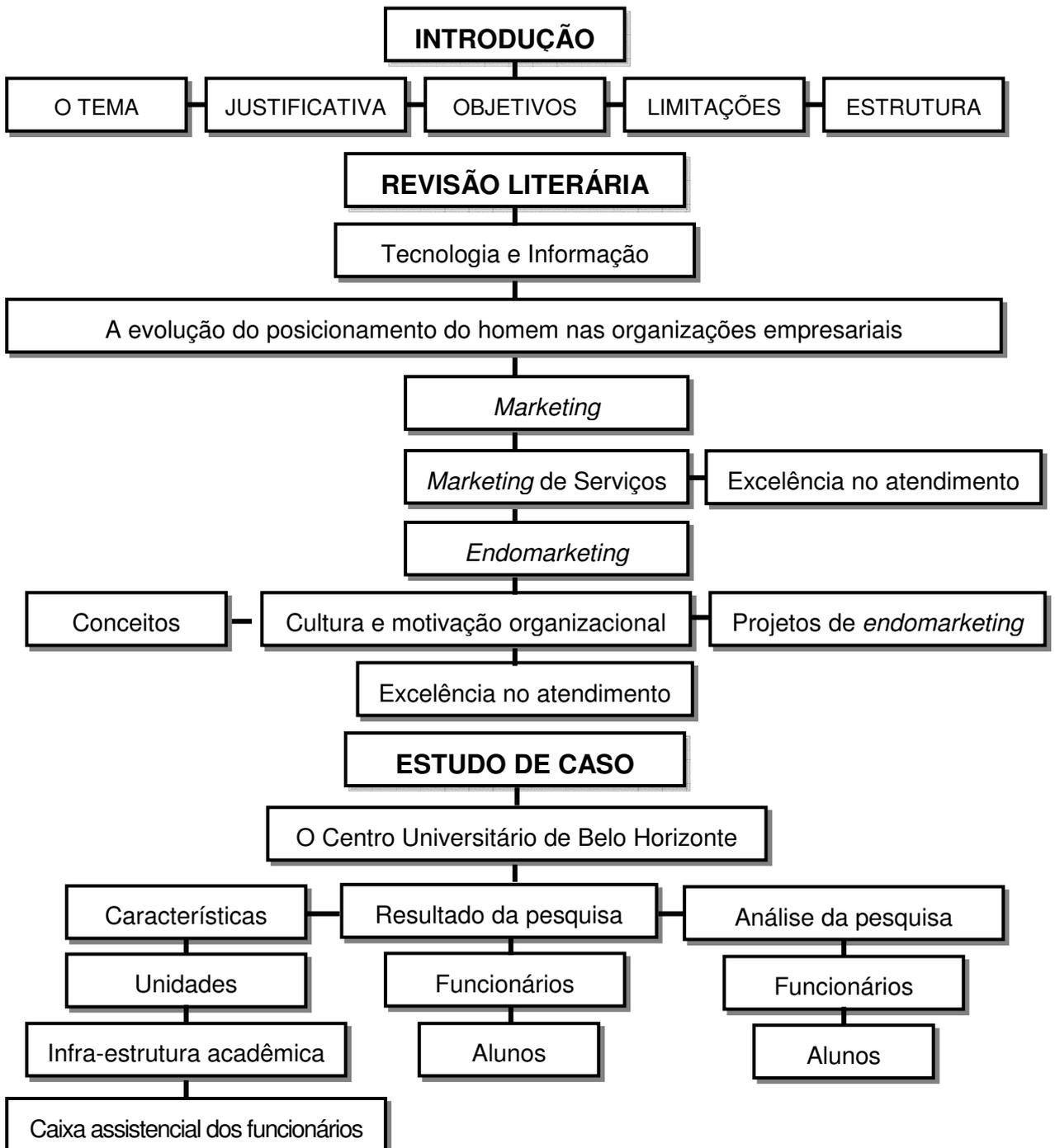


Figura 1 - Estrutura da dissertação
Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O crescente aprimoramento da relação consumidor/empresa/cidadão é um fato já diagnosticado nesse novo milênio. Não se pode analisar e propor um programa de excelência no atendimento sem antes traçar um panorama da centralização do homem e da velocidade da transmissão e processamento das informações.

Essa crescente e rápida transformação trouxe novas perspectivas para o *marketing*, para o *endomarketing*, para os serviços de atendimento a clientes, propiciando a busca, o interesse e a publicação de livros que também serão analisados neste capítulo.

Este projeto busca também a análise da satisfação do cliente interno como desdobramento para se identificar as estratégias necessárias e as medidas a serem adotadas para aprimorar o atendimento ao cliente externo. Sendo assim, a revisão literária versará também sobre projetos de *endomarketing* implantados em organizações empresariais.

Por fim, pretende-se estudar os novos padrões da excelência no atendimento.

2.1 Tecnologia e informação

Kennedy (1993, p.15) situa, em sua obra **Preparando para o século XXI**, a importância da faculdade de não só produzir tecnologia e informação mas também de absorvê-las e tratá-las em prol do crescimento organizacional, ao comentar que

o progresso, louvado por vozes otimistas desde o Iluminismo até hoje, beneficia os grupos ou nações capazes de aproveitar-se dos métodos mais

novos e da ciência, ao mesmo tempo que prejudica outros, menos preparados tecnológica, cultural e politicamente para reagir à mudança.

Já faz parte do senso comum a noção de que a tecnologia preenche cada vez mais o cotidiano e que a quantidade e a velocidade da disseminação de informações cresceram vertiginosamente. Kotler (1999, p.15) também ressalta a importância da tecnologia para a sociedade.

O atual panorama econômico está sendo moldado por duas forças poderosas – tecnologia e globalização. [E o autor completa:] É a tecnologia em última análise, que configura não apenas a infra-estrutura material da sociedade mas também os padrões conceituais humanos

Assim, o tratamento das informações está sendo percebido como um diferencial na busca de vantagens competitivas e encontra-se no atual mercado uma verdadeira revolução tecnológica. "Neste contexto, identificamos uma sociedade pluralista de organizações, sociedade técnica por excelência, onde aparecem organismos cada vez mais diferentes e especializados, sejam eles do meio urbano ou das administrações, das universidades ou das igrejas" (TORQUATO, 1986, p. 57).

Kotler (1999) apresenta, na figura 2, uma relação de informações necessárias para o alcance dos objetivos de uma organização.

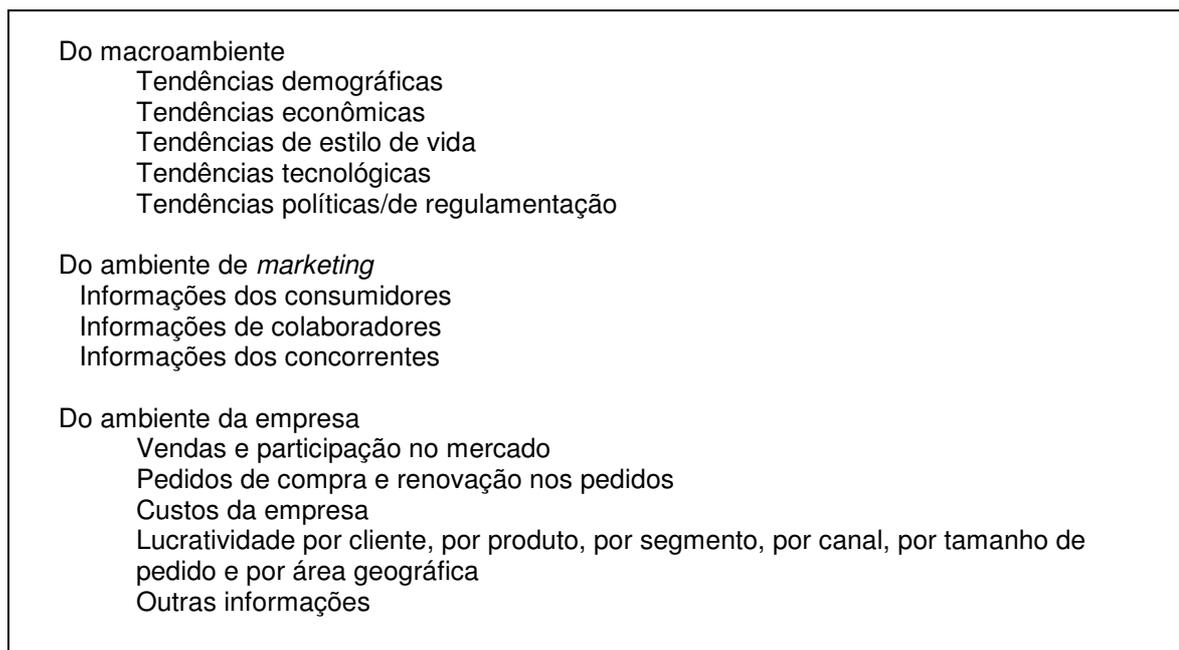


Figura 2 - Tipos de informações necessárias
Fonte - KOTLER, 1999, p. 101.

Todo esse aparato tecnológico influi diretamente na relação consumidor/empresa. As organizações passaram a ter em seu poder uma ferramenta valiosa para a excelência no atendimento ao cliente: a informação. No entanto, essa nova perspectiva requer um árduo trabalho no sentido de tratar essas informações e de discernir qual caminho seguir mediante tantas possibilidades.

Kotler (1999, p. 25) afirma que "empresas com *marketing* inteligente estão melhorando seu conhecimento do cliente, assim como as tecnologias de conexão com o mesmo e a compreensão de seus fatores econômicos." Ainda baseando-se em ponderações de Kotler, pode-se concluir que os atuais mecanismos tecnológicos permitem a utilização de meios de comunicação mais direcionados de modo a propiciar a integração das comunicações de *marketing* empresarial para transmitir uma mensagem coerente para todos os clientes.

As inúmeras possibilidades criadas a partir da tecnologia e da informação

alteraram significativamente o posicionamento das organizações empresariais. "Na era rural, quem tinha poder eram os donos de terra. Na era industrial, o poder estava na mão dos donos de empresa e, na era pós-industrial, quem tem poder é quem domina a informação e esta pode ser infinita" (BRUM, 2000, p. 18). Além disso, a relação da empresa com os consumidores tornou-se mais transparente. "Em pouco tempo, vimos o mundo passar de analógico para digital e o consumidor ter acesso a um nível de oferta cada vez maior em termos de produtos e serviços, através de uma disponibilidade de informação jamais imaginada" (BRUM, 2000, p. 32).

Esse posicionamento transparente se traduziu numa reorganização estrutural que destacou a importância da parceria do consumidor/empresa para o sucesso dos objetivos organizacionais.

Fica implícito que a tecnologia, ao criar extensões das possibilidades humanas, não se restringe a repercutir meramente como um dado técnico. Ela produz efeitos culturais e sociais, reconfigura o ambiente e os valores à sua volta (BEKIN, 1995, p.139).

Para concluir esta seção, segue afirmação de Bekin (1995, p.139) com sua descrição sobre a atual sociedade.

Não por acaso alguns autores passaram a chamá-la de sociedade da informação. [...] É de uma enorme transformação, à medida que a informação se converte num recurso estratégico, numa fonte de riqueza. Estamos diante, portanto, de um recurso extraordinário, caracterizado por ser não apenas renovável, mas autogerador. O conhecimento passa a alimentar qualquer busca de produtividade, tornando-se a chave para toda a economia. Trata-se de um recurso autogerador, cujo portador é o ser humano. Deste modo, vê-se como no quadro das organizações empresariais a valorização da pessoa humana tem um sentido profundamente adequado à nova época em que vivemos.

2.2 A evolução do posicionamento do homem nas organizações empresariais

A força e a proeminência das organizações empresariais tornaram-se uma realidade inquestionável no mundo globalizado. Essas instituições estão

fortemente inseridas no atual cenário e constituem peças propulsoras para o desenvolvimento do modelo socioeconômico encontrado na presente civilização. A afirmação de Toledo (*apud* Kunsch, 1986, p.19) salienta a importância que as organizações empresariais adquiriram neste último século:

A nossa sociedade moderna e industrializada se caracteriza por ser uma sociedade composta de organizações. O homem moderno passa a maior parte de seu tempo dentro das organizações, das quais depende para nascer viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter os produtos e serviços de que necessita, etc.

O foco deste estudo está no componente humano que permite que a empresa funcione e atenda sua finalidade e na análise da prestação de serviços.

Sendo assim, o estudo dos públicos interno e externo de uma organização requer uma breve pesquisa das principais teorias administrativas para que possa ser traçada a evolução da inserção do cliente, antes homem *economicus*, nos estudos sobre as organizações.

A abordagem clássica da administração organizacional compreendeu o período de 1900 até 1930. Nos Estados Unidos, Taylor foi um dos principais responsáveis pela teoria da Administração Científica que buscava a organização racional do trabalho, dando ênfase para a aplicação de técnicas científicas na solução de problemas da Administração. A administração proposta por Taylor objetivava a elevada produção industrial por meio da racionalização das tarefas, padronização de serviços, redução de custos de produção.

No mesmo período e também integrante da abordagem clássica da administração, Henry Fayol, desenvolveu na França, a Teoria Clássica. Henry Fayol propôs uma teoria administrativa focando os princípios universais que constituem uma boa prática gerencial. O autor conceituou a organização como sendo "uma

entidade social na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos" (FAYOL, *apud* Chiavenato, 2000, p. 86).

Tanto a teoria científica como a clássica buscavam a eficiência organizacional. A primeira, no entanto, focava apenas a racionalização do trabalho enquanto a segunda buscava conceber a organização como um todo, como uma estrutura global.

Em relação ao posicionamento do homem nas organizações, os dois estudiosos se preocuparam com a remuneração como forma de estímulo. Porém, Henry Fayol foi mais adiante que Taylor vendo o operário e as seções que compõem a organização como uma mesma célula, contrapondo a abordagem micro presente na obra de Taylor.

No final do período da abordagem clássica da administração, surge a Teoria das Relações Humanas que, com a Experiência de Hawthorne, coloca em voga o homem social. Essa experiência, iniciada em 1924, foi desenvolvida em quatro etapas que avaliaram a produção dos operários mediante condições físicas variadas e estímulos motivacionais diversos. A partir dessa experiência, desenvolvida pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos EUA, concluiu-se que: as normas e as expectativas do grupo influenciam no resultado da produção; os operários não agem isoladamente mas em grupo; o comportamento do indivíduo está condicionado à necessidade de reconhecimento e de inserção no grupo.

Inicia-se, então, um movimento de democratização dos modelos administrativos, período no qual prevalece a ênfase nas pessoas. A abordagem humanística da administração influenciou significativamente a forma como hoje se percebem satisfação, motivação e liderança. O homem *economicus* é finalmente substituído pelo homem social.

Há ainda que se registrar a Teoria Comportamental que contribuiu notavelmente para a atual concepção de motivação humana, com ênfase nas pessoas por meio do estudo de McGregor, Maslow e Herzberg.

Outro ponto fundamental a ser considerado na análise das organizações é o reposicionamento da organização como um sistema aberto. Autores consagrados e imprescindíveis para o estudo das Teorias Administrativas como Taylor, Fayol e Weber concebiam a organização como sistema fechado, "composto de poucas variáveis perfeitamente conhecidas e previsíveis e de alguns aspectos que podem ser manipulados por meio de princípios gerais e universais da Administração" (CHIAVENATO, 2000, p. 97). Katz e Kahn (1978, p. 32) inovam esses princípios. De acordo com os autores, o "modelo teórico para a compreensão das organizações é de um sistema de energia *input-output*, no qual o retorno de energia do output reativa o sistema". As organizações sociais passam a ser vistas como sistemas abertos, que permutam energia com seu meio ambiente, extraindo o *input* de energias e o convertendo em um novo produto.

Já a atual perspectiva contingencial propõe a investigação individual e o refinamento das teorias já existentes. "Isto é, os pesquisadores têm tentado identificar quais variáveis são relevantes para entender os vários fenômenos comportamentais" (ROBBINS, 1999, p. 420).

Na verdade, todos esses estudiosos desenvolveram componentes que buscam retratar como funciona uma estrutura organizacional, suas interfaces, seus sistemas e necessidades. No entanto, de acordo com Kunsch (1986, p. 24), "o que vai diferenciar o funcionamento é a filosofia dos centros de poder e decisão, a aceitação desses por parte dos subordinados, bem como seu grau de interesse, participação e satisfação pessoal e profissional no trabalho."

A partir desses estudos, uma nova vertente acerca das organizações foi traçada. Não se pode considerar, é claro, que as novas teorias administrativas foram substituindo as anteriores. Muitos princípios da Teoria Clássica podem ser encontrados em utilização hoje e possibilitando ainda excelentes resultados. No entanto, para o foco deste trabalho, que é o público interno e a excelência no atendimento, pode-se perceber uma verdadeira evolução das teorias administrativas. Além disso, as organizações deixaram de lado um posicionamento *prepotente* e distante para uma relação de troca, de simbiose. O equilíbrio com o meio externo tornou-se fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, para a permanência no patamar desejado e a superação das metas propostas.

2.3 Marketing

Richers (2000) busca razões para a crescente integração da expressão *marketing* ao cotidiano popular. O autor chega a três conclusões – apresentadas em sua obra **Marketing** - uma visão brasileira – que teriam contribuído para essa popularização. A primeira resulta da industrialização decorrente da substituição de importações que transformou o Brasil em um país industrializado, com necessidade de novos conceitos administrativos.

A segunda razão para popularização do *marketing* seria o crescente número de escolas superiores, a maioria pautada no modelo norte-americano, que aplica estudos mais modernos como o *marketing*.

O terceiro e último motivo apresentado pelo autor foi decorrente da utilização excessiva desse termo por parte das agências de comunicação, mídia impressa e televisiva.

A somatória dessas características apresentadas por Richers (2000) contribuiu para propagação e extensa utilização da palavra *marketing*, resultando em aspectos positivos e negativos. Dentre os últimos, pode-se destacar a deturpação do conceitos e dos objetivos do *marketing*. O lado positivo pode ser representado pelo aumento do interesse e conseqüente estudo acerca desse tema.

Outros autores que antecederam Richers (2000) também apresentaram o aspecto evolutivo do *marketing* mas de um ponto de vista mais amplo, não abrangendo a visão brasileira. Boone e Kurtz (1998) elaboraram uma evolução da filosofia sobre os negócios. Segundo os autores, por volta de 1920, um produto de boa qualidade não precisava de esforço de venda. Entre os anos 20 e 50 – Era das Vendas – a propaganda já se fazia necessária para o sucesso na vendas. Por fim, os autores definem a Era do *marketing*, a partir da segunda metade do Século XX, na qual "o consumidor é o rei!" (BOONE e KURTZ, 1998, p. 7).

McCarthy (*apud* Kotler, 2000) aborda o *mix* de *marketing* que consiste em amplas ferramentas para definição de estratégias coerentes de *marketing*. Essas ferramentas se traduzem em um *mix* de ofertas que incluem o produto, o preço, a promoção e a pauta de distribuição e são denominadas quatro Ps. Sendo assim, o *mix* de *marketing* pode ser considerado como todo o esforço de posicionamento e vendas que abrange qualidade, embalagem, tamanhos, garantias, no caso de *Produto*; descontos, formas e prazos de pagamento, quando abordado o *Preço*; publicidade, contatos diretos, estratégias de divulgação, no que se refere à *Promoção*; e pontos de venda, formas de transporte, quantidade de estoque, quando se trata de *Praça*.

No entanto, essa concepção foi elaborada sob a ótica do vendedor. Robert Lauterborn (*apud* Kotler, 2000) já apresenta os quatro Cs, que equivalem aos

4 Ps mas correspondem ao ponto de vista do consumidor. Assim, Praça se transforma em Conveniência, Preço em Custo, Promoção em Comunicação e Produto em Cliente.

Mas afinal, qual o conceito de *marketing*? Richers (2000, p. 5) define-o de maneira simples: "a intenção de entender e atender o mercado". O autor considera em sua definição a força dos atuais movimentos dos consumidores no cenário mundial e entende que, para atender o mercado, é preciso primeiramente entender o cliente.

Dessa forma, a ampliação do conceito de *marketing*, que chegou a limitar-se à distribuição, pode ser considerada uma consequência natural do processo de oferta de mercado. Todas as empresas precisam estar preparadas para atenderem ao cliente com um posicionamento focado para além da qualidade do produto, conforme afirma Bekin (1995, p. 98):

a estratégia de serviços é uma visão do negócio como vantagem competitiva que se baseia na diferenciação de produtos ou serviços por meio de um benefício criteriosamente selecionado e que corresponda às expectativas e aos valores dos clientes.

Acompanhando a evolução da conceituação, Bekin (1995, p. 7) afirma ainda que o *marketing* "É um ambiente [...] em que todos aqueles que formam a empresa se comprometam numa ação marcada por valores de cooperação rumo ao objetivo final: satisfazer o cliente, dando-lhe a qualidade esperada."

Seguindo a mesma abordagem de Bekin (1995), Gronroos (1993, p. 163) também entende o *marketing* como uma filosofia, afirmando que:

o conceito de marketing tem que orientar todas as pessoas, funções e departamentos da organização. Ele tem que ser compreendido e aceito por todos, desde a alta gerência até o office boy. O marketing deveria antes de

tudo ser um estado de espírito. Isto constitui o fundamento do marketing bem-sucedido.

Na verdade, Gronroos (1993, p. 171) considera a "abordagem do *marketing mix*" incompleta na maioria das vezes em que é utilizada. Richers (2000) propõe a substituição dos quatro Ps pelos quatro As, numa visão mais adaptada para o Brasil.

Os 4 As compreendem análise, adaptação, ativação e avaliação. O segundo e o terceiro As equivalem ao *marketing mix* apresentados por Kotler (2000) visto que a adaptação consiste em ajustar a oferta da empresa – produto e/ou serviços - ao mercado e engloba as características do Produto e as estratégias de Preço. E a ativação abrange a Promoção e a Praça pois objetiva a implementação de medidas para distribuir o produto no mercado e fazer com que esse produto seja consumido.

Podem-se observar ainda dois diferenciais na abordagem de Richers (2000). O primeiro consiste no enfoque mais expressivo à análise e avaliação, permitindo, respectivamente, o estudo do mercado e a interpretação e o controle das estratégias implementadas.

O segundo diferencial é a visão sistêmica do *marketing* dentro de uma organização. Com essa estruturação, percebe-se claramente a divisão de tarefas e a conexão em cada uma dessas funções de modo contínuo. A figura 3, apresentada pelo autor, ilustra bem essa interface.

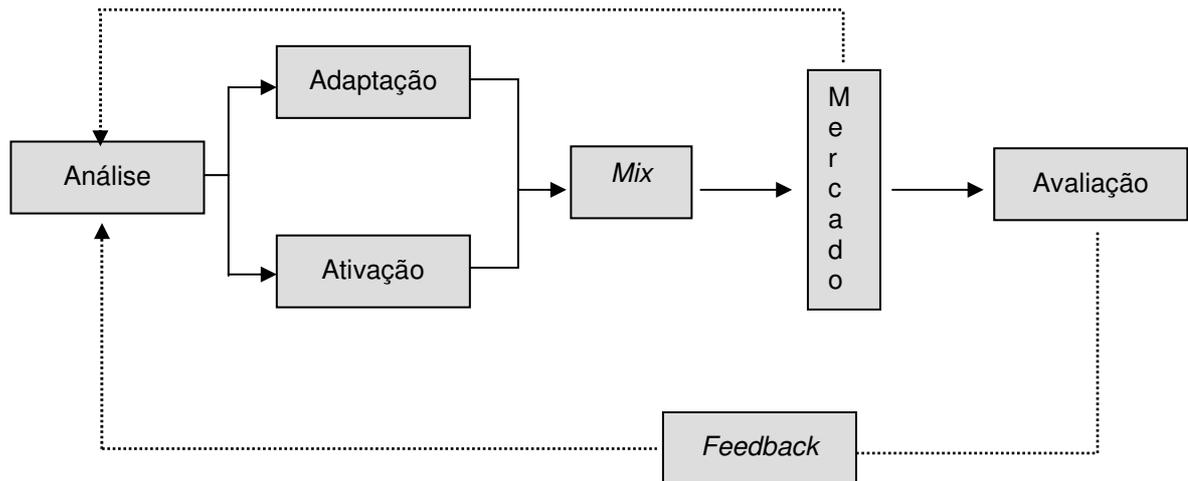


Figura 3 - A visão sistêmica dos 4 As
 Fonte: RICHERS, 2000, p. 153.

Na verdade, ao serem analisados o conceito e as ferramentas do *marketing*, há uma tendência de um entendimento mais amplo da definição e funções do *marketing*.

Até mesmo Kotler (2000, p. 29) já apresenta uma diferenciação entre as "definições sociais e gerenciais" do *marketing*. Na primeira abordagem, o *marketing* consiste em "um processo social por meio do qual pessoas e grupo de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros".

No enfoque gerencial, a administração de *marketing* é vista pelo autor como "a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente" (KOTLER, 2000, p. 30).

Sendo assim, o *marketing* não pode ser considerado apenas como venda, mas como o entendimento e a conseqüente fidelização dos clientes. Essa abordagem permite a análise de estratégias mais específicas que visam a manutenção dessa parceria entre o consumidor e a empresa: o *marketing* de

relacionamento.

Stone e Woodcock (1998) definem o *marketing* de relacionamento como a utilização de várias técnicas e ferramentas do marketing com o objetivo de identificar cada cliente, estabelecer um relacionamento prolongado entre a organização e esses clientes e administrar esse relacionamento buscando o benefício mútuo.

Kotler e Armstrong (1999, p. 397) apresentam um conceito mais específico. "*Marketing* de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos." Os autores estabelecem ainda uma escala de relacionamento com o cliente que abrange cinco níveis.

O primeiro – básico – se resume ao ato da venda do produto. No segundo nível – reativo – além da venda, há o incentivo no retorno em caso de dúvidas ou problemas. No terceiro nível de relacionamento – confiável –, há a inclusão do pós-venda para detectar a satisfação do cliente. No nível seguinte, o proativo, é implementada a manutenção do contato da empresa com o consumidor. No quinto e último nível, considerado como uma parceria, há a integração ideal entre cliente e empresa de modo a identificar as necessidades do consumidor.

Kotler (2000, p. 164) apresenta ainda em sua obra **Marketing para o Século XXI**, "estágios de desenvolvimento da fidelidade do cliente" que seguem a seguinte escala evolutiva de relacionamento: comprador, cliente eventual, cliente regular, defensor, associado, parceiro e co-proprietário.

Já Boone e Kurtz (1998, p.13) analisam a interface entre bens e serviços. "A diversidade de grupos sugere a presença de numerosos outros objetivos organizacionais não ligados à lucratividade." [Além disso, os autores afirmam que] "como as empresas com fins lucrativos, as outras podem negociar bens tangíveis ou serviços intangíveis". De fato, hoje percebe-se uma separação muito tênue entre

bens e serviços visto que as empresas com fins lucrativos fazem uso constante de técnicas de prestação de serviços no contato com o consumidor.

Sendo assim, os autores aqui citados consideram o *marketing* como uma filosofia que deve abranger toda a organização, sendo o departamento de *marketing* em si o eixo-motor responsável pela propagação do espírito de que o cliente é a alma da organização. Esse pensamento permeia a função estratégica do *marketing* que envolve o planejamento, pautado na análise do posicionamento da organização em relação aos concorrentes e clientes.

É claro que "os serviços tornaram-se tão importantes para cada organização [...] que hoje todo mundo se depara com o imperativo em serviço" (Gronroos, 1993. p. 9).

2.4 *Marketing* de serviços

Os serviços estão presentes de forma indiscutível e preponderante no dia-a-dia das pessoas no século XXI. Segundo Bateson e Hoffman (2001), foram os serviços que impulsionaram o moderno crescimento econômico:

O crescimento econômico, por sua vez, estimula o crescimento da indústria de serviços já que um aumento da prosperidade significa que empresas, instituições e indivíduos tornam-se cada vez mais desejosos de trocar dinheiro por tempo e de comprar serviços em vez de gastar tempo realizando atividades por conta própria (BATESON e HOFFMAN, 2001, p. 30).

Além disso, o aumento da concorrência em um mercado altamente competitivo, com consumidores mais exigentes constituiu o cenário para o crescimento de *marketing* de serviços.

Para tratar de *marketing* de serviços, torna-se necessária uma análise dos

conceitos de produto e serviços. Segundo McCarthy e Perrault (1997, p. 148) “produto significa a oferta de uma empresa que satisfaz a uma necessidade. No entanto, na verdade, a qualidade e a satisfação do consumidor estão diretamente relacionadas à oferta final do produto.

Sendo assim, de acordo com os autores “os serviços não são físicos, são intangíveis. [...] A maioria dos produtos é uma combinação de elementos tangíveis e intangíveis” (McCARTHY e PERRAULT, 1997, p. 150). Giglio (2002, p.38) enfatiza a importância de ter o consumidor como centro de todas as decisões organizacionais.

Em vez de decidir basicamente conforme as potencialidades de produção, ou de vendas da empresa, cada vez mais se exige como capacidade competitiva que a empresa ofereça produtos e serviços que venham ao encontro das expectativas do cliente.

Além disso, com a padronização e homogeneização dos produtos, as empresas precisam fornecer benefícios agregados aos produtos tais como condições de entrega, de pagamento e até mesmo e, principalmente, a qualidade no atendimento.

2.5 Excelência no atendimento

Até o presente momento, esta análise esteve centrada no *marketing* interno. No entanto, é sabido que o consumidor torna-se um beneficiário imediato de um bom e contínuo trabalho de *endomarketing*.

Sendo assim, mesmo que indiretamente, o consumidor vem sendo um conteúdo constante em todas as linhas já percorridas neste trabalho. Mas qual o perfil do consumidor? É possível conhecê-los? O que eles realmente esperam de uma organização?

Giglio (2002, p. 47) defende que as teorias sobre o consumidor podem se basear nos seguintes pressupostos científicos: o ser humano é positivo; o ser humano é emocional; o ser humano é social; o ser humano é dialético; o ser humano é complexo. De acordo com essa concepção, as razões que motivariam o consumo seriam, respectivamente, a relação custo benefício, os afetos, as regras do grupo, as oposições da existência humana e o comportamento imprevisível.

Karsaklian (2000, p. 23) também analisa as possíveis origens do comportamento do consumidor. Segundo o autor, os atuais estudos existentes sobre esse assunto pautam-se no behaviorismo, nas teorias cognitivas e na psicanalítica. No primeiro caso, as obras e estudos publicados baseiam-se na observação, ignorando-se os sentimentos e o inconsciente do indivíduo.

As análises sobre os consumidores decorrentes das teorias cognitivas asseveram que a motivação depende do modo como a pessoa percebe os diversos fatores que influenciam na escolha. Sendo assim, a motivação para o consumo é considerada uma soma de suas escolhas conscientes e de fatores externos.

A última teoria apresentada por Karsaklian (2000) como suporte para teorias sobre consumo é a psicanalista, na qual o inconsciente e os impulsos instintivos dominariam o comportamento humano e, conseqüentemente, o consumidor.

Gronroos (1993, p. 20) transporta todas essas teorias para o campo mais prático, baseando-se em alguns dos pressupostos acima apresentados. O autor propõe algumas *decisões estratégicas* a serem tomadas pela organização em função do sucesso empresarial e da satisfação do consumidor.

A primeira está baseada na qualidade técnica superior do serviço. Conforme dito pelo próprio autor, com o advento da tecnologia, tornou-se onerosa a

manutenção de uma posição técnica avançada frente às demais empresas.

Ressaltando que sua posição é de que as estratégias não são excludentes, Gronroos (1993) apresenta a segunda que pode ser escolhida como caminho para a conquista dos clientes: a estratégia de preços, não recomendada na construção de relações duradouras com clientes. A terceira, a de imagem, é baseada na manutenção de "uma imaginação extra construída em torno dos bens ou serviços, imagem esta que é freqüentemente criada através de anúncios ou outros meios de comunicação com o mercado" (GRONROOS, 1993, p. 22).

A última estratégia apresentada pelo autor busca criar uma série de serviços que venham a reforçar o relacionamento da empresa com os clientes. "Assim, uma estratégia de serviços não apenas permite que a empresa diferencie sua oferta e crie um valor agregado para seus clientes, mas também ajuda a manter os concorrentes longe desse relacionamento com clientes" (GRONROOS, 1993, p. 22).

Gronroos (1993, p. 23) não dispensa as outras estratégias mas coloca a última como diferencial.

A aplicação de uma estratégia de serviços não significa que seja dispensado menos interesse à qualidade técnica da solução ou que o preço e a imagem sejam considerados sem importância. Ao invés disso, a aplicação de uma estratégia de serviços implica que o principal foco do pensamento estratégico e da tomada de decisão do corpo gerencial são os serviços. Em outras palavras, a competência-chave é o serviço.

Dando continuidade à análise sobre o cliente, Boone e Kurtz (1998, p. 302) identificaram cinco variáveis "determinantes da qualidade do serviço: tangibilidade, confiabilidade, presteza, garantia e empatia", sendo a primeira considerada como as evidências físicas do serviço.

Ainda em relação ao posicionamento sobre qualidade, apresenta uma

seqüência de estágios propostos por Reimann citado por Gale (1996), para empresas americanas. O primeiro e o segundo estágios estão focados na satisfação do cliente. O terceiro direciona-se para o conceito de qualidade percebido pelo mercado quando comparado aos concorrentes. O quarto e último estágio centra-se no gerenciamento de valor do cliente e na análise do papel da organização na sociedade, estágio esse ainda bastante distante, segundo o autor.

Essas teorias objetivam o real anseio do consumidor. No entanto, a realidade da maioria das organizações parece estar defasada em relação às expectativas apresentadas pelas teorias do consumidor.

Torna-se evidente a existência de uma lacuna entre a qualidade esperada e a percebida e, para tratar desse assunto, faz-se necessária nova referência a Gronroos (1993, p. 53). Conforme relatado por ele, "boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada". Gronroos (1993) ressalta ainda a responsabilidade da organização em projetar uma imagem para o público que seja coerente com suas possibilidades, pois, em caso contrário, a expectativa nunca será alcançada mesmo que os serviços prestados estejam satisfatórios.

Gale (1996, p. XV) sugere ainda dois termos que se agregam ao enfoque de Gronroos (1993): "qualidade percebida pelo mercado é a opinião dos clientes sobre seus produtos (ou serviços) comparados com os de seus concorrentes; valor do cliente é qualidade percebida pelo mercado ajustada pelo preço relativo de seu produto". Nesse sentido, o conceito de qualidade vem sempre vinculado à concepção de comparação.

Albrecht *apud* Bekin, 1995, p. 100) "estabeleceu quatro níveis de hierarquia do valor para o cliente: o básico, o esperado, o desejado, o inesperado".

Essa perspectiva se faz interessante visto que a maioria das empresas não consegue atingir o esperado, e o autor já propõe, com razão, o inesperado.

Sendo assim, várias teorias acerca da excelência no atendimento têm sido propostas. Segundo Giglio (2002, p. 39), "devemos conhecê-lo [o cliente] com o maior grau de detalhamento possível, bem com sua família, seus costumes, as regras sociais que o cercam, as leis do seu grupo e a inter-relação entre esses níveis".

Na verdade, a produção e os serviços vêm sendo orientados para os clientes e as organizações têm buscado um novo posicionamento frente ao consumidor. "Vivemos, durante muito tempo, a economia do preço. Hoje, estamos vivendo a economia do espírito, onde o consumidor valoriza o espírito da empresa, da marca e do produto" (BRUM, 2000, p. 13).

Conforme apontado por Cannie (1994, p. 24), o atual modelo de serviços "requer um entendimento claro e atualizado das exigências dos clientes, uma estratégia de serviços centralizada em metas, gerente comprometidos e treinados [...] e sistemas de prestação de serviços favoráveis aos clientes."

Analisadas as expectativas e anseios do consumidor, chega-se à seguinte questão: como buscar a excelência no atendimento?

Esses autores entendem que priorizando a satisfação do cliente interno haverá, como conseqüência, o bom atendimento por parte de todos os setores e a satisfação do cliente externo, conforme pode ser exemplificado com a afirmativa de Cannie (1994, p. 24):

As relações com os clientes refletem as relações com os funcionários, ele requer também pessoal cuidadosamente selecionado, motivado e treinado. Os serviços são [...] um relacionamento não entre o cliente e a organização, mas entre o cliente e o funcionário da organização.

Bekin (1995, p. 90) propõe cinco "procedimentos de serviços para os clientes internos". A primeira etapa consiste no mapeamento dos clientes internos de cada departamento, de modo a permitir o conhecimento do público interno de cada setor.

A segunda etapa está baseada na obtenção do *feedback* em relação ao serviço que está sendo prestado pelos departamentos, e o terceiro procedimento consiste em identificar o principal momento de interação entre os departamentos – momentos de verdade.

A função das quarta e quinta etapas consistem na construção de um ciclo de serviços e na confecção de um relatório.

Na realidade, o relatório de Bekin (1995, p. 92) se aplica aos clientes de um modo geral, visto que esses procedimentos podem ser utilizados tanto para os clientes interno quanto externos. Sendo assim, o cumprimento das quatro etapas e a redação do relatório permitem identificar a rapidez no atendimento, a qualidade da informação, a presteza dos funcionários, etc.

Whiteley (1992, p. 21) apresenta três passos para a implementação de uma conduta voltada para o cliente. O primeiro consiste na determinação de quem é o cliente da organização. Nessa etapa, cada grupo de trabalho define quem é, dentro e fora da organização, o seu cliente. O segundo passo está fundamentado "na identificação das necessidades e expectativas dos clientes, agora e no futuro." O terceiro passo está pautado no acompanhamento por todos das ações desenvolvidas dentro da organização que objetivem a excelência no atendimento.

Assim, para que a proposta de Bekin (1995) tenha resultados, é necessário um acompanhamento dos procedimentos citados. Santos (1995) propõe a delegação de um auditor de qualidade.

O auditor poderá ser uma pessoa tirada da atividade do dia-a-dia do processo e que seja aceita pelos demais companheiros de trabalho. Deverá ter visão abrangente do todo da empresa e participar de reuniões gerenciais. Envolver-se com nível de satisfação dos clientes internos e externos será sua atividade básica.

Brum (2000) sugere algumas características para o cliente interno que também são aplicáveis à linha de frente da organização (que está em contato direto com os clientes), permitindo surpreender esses dois públicos: clientes internos e externos. Os principais aspectos a serem considerados, segundo a autora, seriam a personalização da mensagem, a interatividade e a comunicação de mão dupla e o posicionamento diferenciado e destacado da organização na mente dos consumidores.

Sendo assim, as organizações precisam ter seu posicionamento focado no cliente. Conforme afirmado por Bekin (1995, p. 25), "a ênfase no atendimento ao cliente é um conceito estratégico de importância fundamental no contexto mercadológico que temos de enfrentar".

A figura elaborada por Cannie (1994) demonstra com clareza essa interface da satisfação do cliente interno e a conseqüente satisfação do cliente externo.

Da organização para o funcionário	Do funcionário para o cliente
Quais são seus problemas e como posso ajudar a resolvê-los?	Como eu posso ajudá-lo?
Queremos que você saiba o que acontece em nossa organização	Posso ajudá-lo porque estou a par de tudo o que acontece
Todos fazemos parte da empresa: portanto, somos todos responsáveis pelo que acontece aqui	Tenho a autoridade necessária para ajudá-lo, e estou orgulhoso por poder fazê-lo
Tratamos uns aos outros com respeito profissional	Valorizo-o como indivíduo
Sustentamos as decisões uns dos outros e nos apoiamos mutuamente	Pode contar que eu e minha empresa cumprimos nossas promessas

Figura 4 - Espelho do relacionamento cliente/empregado
 Fonte - CANNIE, 1994, p. 185.

Na realidade, o que está em voga nesse novo milênio são as pessoas. O gerenciamento de relacionamentos, "– tanto empregados das empresas de serviço e seus clientes, como internamente entre os próprios empregados das empresas de serviços –, " (GRONROOS, 1993, p. 2) ganhou novo destaque nesse cenário que vem sendo moldado.

E as pessoas estão cientes e conscientes do seu poder de barganha, dadas as inúmeras opções de um mesmo serviço oferecidas no mercado. Conforme pesquisa da *Technical Assistance Research Programs, Inc* (TARP) de *Washington, D.C.*, EUA., publicada em 1992 no livro **A empresa totalmente voltada para o cliente**, com autoria de Whiteley, apenas 4% dos clientes insatisfeitos reclamam. No entanto, 65 a 90% dos clientes insatisfeitos que não reclamam jamais voltam a utilizar os serviços da organização pela qual se sentiram lesados.

Além disso, um estudo para *Travelers Insurance* mostrou que 82% dos clientes queixosos que viam seus problemas resolvidos utilizavam a organização novamente (WHITELEY, 1992).

Sendo assim, os dados apresentados pelas pesquisas ilustram o claro

posicionamento do cliente: se ele não for bem atendido, dificilmente retornará à mesma empresa, a não ser que tenha seu problema solucionado com rapidez e presteza.

De acordo com essa perspectiva, Gronroos (1993) apresenta algumas lições sobre qualidade:

- a qualidade tem que se basear nos desejos dos clientes e não pode ser determinada pela gerência;
- a qualidade é produzida localmente nas interações público interno-externo. Assim, o projeto da qualidade planejado de forma centralizada tem que se transferir para o nível local;
- a maioria dos funcionários contribui para a qualidade e, provavelmente, se alguém fracassa a qualidade é atingida;
- a qualidade tem que ser monitorada por todos na organização;
- o *marketing* externo deve ser integrado na gestão da qualidade;
- a qualidade percebida pelo cliente é uma função das expectativas assim como das experiências reais das dimensões da qualidade.

A partir dessas premissas, obtém-se e monitora-se o "*feedback* do cliente como primeiro passo para intensificar a satisfação do cliente" (BOONE e KURTZ, 1998. p. 40), iniciando um processo de posicionamento da organização que corresponda aos anseios do cliente.

Os autores propõem ainda o treinamento de funcionários de forma que esses possam compartilhar do posicionamento organizacional e, portanto, do conceito de qualidade adotado pela empresa. Assim, o público interno pode estar apto a identificar os concorrentes, o público-alvo, os pontos fortes e fracos da

empresa, além das expectativas e satisfações dos clientes.

Na verdade, o sucesso organizacional é resultado da soma de diversos fatores, conforme itens constantes no prêmio Baldrige: liderança, informação, planejamento estratégico de qualidade, desenvolvimento de recursos humanos, administração do processo de qualidade e resultados e foco e satisfação dos clientes. O Prêmio Nacional de Qualidade Malcom Baldrige foi criado em 1988. Na ocasião, Reimann (*apud* GALE, 1996. p. 9) e um comitê desenvolveram formas de definir a qualidade de maneira extremamente completa, de modo a impactar o posicionamento das empresas norte-americanas.

De acordo com a colocação de Gronroos (1993) anteriormente comentada, esses fatores não são excludentes, mas o relacionamento com o cliente deve ser visto como o diferencial. Da mesma forma, num total de 1.000 pontos, 300 são atribuídos ao foco e satisfação dos clientes.

Cannie (1994) propõe uma seqüência de estratégias orientadas para o cliente, que podem ser traduzidas conforme a figura 5.

ETAPAS	AÇÕES	OBJETIVOS
1. ^a	Identificar o posicionamento da organização	Estabelecer quais investimentos e atitudes são ou não prioritários na melhoria de serviços
2. ^a	Identificação e avaliação das áreas-chave da organização	Verificar as causas da insatisfação dos clientes, identificar o custo conseqüente de serviços ruins, levantamento de informações relevantes etc
3. ^a	Consulta contínua aos clientes	Sintonizar a empresa com as exigências dos clientes
4. ^a	Análise de informações	Planejar e estabelecer metas
5. ^a	Implementação de estratégias e sistemas para orientação dos comportamentos	Estabelecer uma cultura voltada para o cliente
6. ^a	Criação de um conselheiro consultor	Desenvolver a motivação, o comportamento e a auto-estima dos funcionários

Figura 5 - Estratégias orientadas para o cliente segundo Cannie (1994)
Fonte - CANNIE, 1994, adaptada pelo autor da dissertação.

Sendo assim, pode-se observar a importância do gerenciamento estratégico de pessoas como caminho para a excelência no atendimento e o aprimoramento na satisfação do consumidor.

2.6 *Endomarketing* - uma análise comparativa

Para que seja elaborado um programa de *endomarketing* visando a excelência no atendimento, a pesquisa bibliográfica e a de campo são essenciais. Nesse momento, propõe-se a análise dos conceitos de *endomarketing*, seu desdobramento, programas e planos de implantação apresentados por Cerqueira (1994), Brum (1998), Bekin (1995), além de outros autores, de modo a propiciar a compilação de posturas e idéias a serem aplicadas num projeto que atenda às necessidades apresentadas pela pesquisa de campo.

2.6.1 Conceitos de *endomarketing*

A excelente análise comparativa apresentada por Inkotte (2000) permite discriminar a definição, o conceito, os objetivos e a função do *endomarketing* propostos por Cerqueira (1994), Brum (1998) e Bekin (1995).

FUNDAMENTOS	CERQUEIRA	BRUM	BEKIN
DEFINIÇÃO	Venda de uma nova imagem para dentro da empresa	Ações de uma empresa para vender sua própria imagem	Ações de <i>marketing</i> para o público interno
CONCEITO	Consolidar a idéia de uma empresa voltada para a excelência	Motivar as pessoas para programas de mudanças	Processo para implementar a estrutura de <i>marketing</i> da empresa
OBJETIVO	Estabelecer um norte cultural sinérgico	Busca do engajamento total	Harmonizar e fortalecer relações entre os objetivos da empresa e seus funcionários
FUNÇÃO	Base motivacional para o comprometimento	Ações para aproximar Empresa/Funcionário	Integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional
ORIGEM DA ABORDAGEM	Motivação para o trabalho	Relações Públicas	<i>Marketing</i> como filosofia

Figura 6 - Quadro comparativo das abordagens do *endomarketing*
 Fonte - INKOTTE, 2000, p. 57.

Diante do exposto, Cerqueira (1994, p. 51) descreve o *endomarketing* como "projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a **base cultural do comprometimento** dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias". Para o autor, a implementação desses projetos permitiria a prática de valores estabelecidos, a manutenção de um clima ideal, a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade e a melhoria do relacionamento interpessoal.

De acordo com o conceito proposto por Bekin (1995, p.34), o

endomarketing deve "realizar ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente". O autor apresenta o *endomarketing* como um conjunto de estratégias para unir os funcionários e a empresa em processo sinérgico que resulte no compartilhamento de valores e objetivos da empresa.

Já Brum (2000) considera a informação como o epicentro do *endomarketing*.

Estamos falando de *endomarketing* que nada mais é do que dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz. [De acordo com a autora, *endomarketing* é] todo esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário (BRUM, 2000, p. 34).

Conforme defende Brum (2000), a existência de canais de informação eficientes e a distribuição adequada da informação são essenciais no ambiente organizacional. Este quesito é condição indispensável para qualquer projeto e atividade que a organização venha a implementar, conforme explicitado por Torquato (1986, p. 58).

É a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições de um trabalho coordenado das estruturas, permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas. Ela define-se como um processo dinâmico que compreende a existência, o comportamento de toda a organização e é determinada pela necessidade, utilidade e conveniência, tanto da parte da empresa como da parte dos que nela estão integrados, direta ou indiretamente.

O conceito e a utilização adequada dos fluxos de comunicação já foram analisados em outras obras como a de Katz e Kahn, (1978), na qual classificou-se a

comunicação em descendente, horizontal e ascendente. "A direção do fluxo de informação pode seguir o padrão de autoridade das posições hierárquicas; pode movimentar-se entre iguais ou pares no mesmo nível organizacional; ou pode galgar a escada hierárquica" (KATZ e KAHN, 1978, p. 265).

Kunsch (1986) também definiu os fluxos organizacionais em descendente, ascendente e lateral e de forma bidirecional (vertical e horizontal). De acordo com a autora, a comunicação descendente trata das informações que são passadas da cúpula da organização para seus subordinados e deve compreender desde a filosofia até as normas da organização. A ascendente representa o processo inverso. Na comunicação lateral, as informações transitam entre departamentos e setores de mesmo nível, devendo essa ser valorizada e implementada como uma forma de evitar as comunicações entre setores de forma não-oficiais.

Sendo assim, Brum (2000, p. 30) considera a informação como alimento determinante da motivação. "Sem a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos".

Como pode ser observado, as três abordagens não são excludentes. Dessa forma, há uma aproximação entre as abordagens de Brum (2000), Bekin (1995) e Cerqueira (1994): a informação e a motivação são duas constantes nas obras dos três autores. Cerqueira (1994, p. 7) propõe a definição de um norte cultural sinérgico que deverá ser "explicitado por todos e para todos os funcionários." Para a explicitação dessa base de valores, a informação é instrumento essencial.

Assim como Brum (2000), Bekin (1995, p. 122) também enfatiza a comunicação como um diferencial no sucesso organizacional: "o diálogo entre

quem mete a mão na massa e quem tem a capacidade de decisão constitui um poderoso ingrediente rumo à vantagem competitiva".

O autor também define, em sua abordagem, a linha de comunicação e a linha de atitude. A primeira consiste num

amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. [A segunda linha representa um comportamento pró-ativo que acompanha] todo esse esforço de informação. [Para o autor] a *atitude*, a cultura organizacional, é que predispõe à comunicação e só a partir da existência deste clima de comunicação, de diálogo, é que as campanhas de informação podem atingir seu objetivo (BEKIN, 1995, p. 52).

Sendo assim, apesar de partirem de origens de abordagem distintas – motivação para o trabalho, relações públicas e *marketing* como filosofia –, Cerqueira (1994), Brum (1998), Bekin (1995) compartilham de várias referências como suporte para a conceituação e desenvolvimento do *endomarketing*.

2.6.2 Cultura e motivação organizacional

Nas análises sobre *endomarketing*, pode-se observar que o conceito de cultura está sempre presente nos textos de Cerqueira (1994), Brum (1998) e Bekin (1995). Nesta seção, a importância da cultura organizacional não está em discussão, mas, sim, o seu enfoque e sua maleabilidade.

Quando se fala em cultura, fala-se em valores, crenças e comportamentos que permeiam uma empresa. Ela define o que a empresa considera importante e o que ela não considera importante. Se a estratégia define para onde uma empresa quer ir, a cultura determina como – e talvez se – ela chegará lá (BRUM, 1998, p. 54).

Enquanto Cerqueira (1994) acredita que a cultura pode ser modificada,

Brum (1998) considera essa possibilidade totalmente distante. Já Bekin (1995) se apóia, freqüente e visivelmente, sobre a disseminação de um posicionamento de *marketing* como uma cultura presente em todos os setores.

Vários autores fizeram diversas considerações acerca da cultura. Katz e Kahn (1978, p.85) afirmam que "toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, usos e costumes". Para esses autores, a cultura organizacional é o reflexo dos valores do sistema formal e do sistema informal, sendo responsável pelo desenvolvimento da organização e refletindo em toda a estrutura da empresa. "O clima organizacional também reflete a história [...] dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e *layout* físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema" (KATZ e KAHN, 1978, p.85).

Cerqueira (1994) apresenta uma visão bastante idealizada sobre as possibilidades de utilizar a cultura em benefício da organização. Na verdade, a motivação é o eixo propulsor da abordagem de Cerqueira (1994) sobre o *endomarketing*. Porém, as propostas para trabalho do público interno apresentadas pelo autor são de pouca aplicabilidade e real impacto na organização.

Contraopondo a opinião de Cerqueira (1994), Brum (2000, p. 36) não acredita na possibilidade de transformar a cultura de uma organização. Segundo a autora, "muito se fala em mudança de cultura, mas é sabido e constatado que cultura não se muda. Cultura é o DNA da empresa, é algo que nasce e cresce com ela, decorrente do 'jeito de ser' de quem a criou".

Dessa forma, a definição de Brum (2000), que se opõe claramente ao posicionamento de Cerqueira (1994), também é insuficiente visto que se deve somar ao conceito de cultura organizacional a contribuição dos próprios funcionários, por

meio das experiências de vida que são trazidas para o ambiente organizacional e que contribuem e influenciam no *DNA* organizacional.

No entanto, outro enfoque pode ser dado à cultura. O estudo de características destacáveis da cultura de uma determinada organização pode apresentar validade e representar um meio de revelar os seus aspectos positivos. "Quando a empresa explicita sua base cultural, seus valores, não garante que todos os praticarão, porém esta definição coloca em evidência as atitudes que caracterizam a anticultura" (CERQUEIRA, 1994, p. 34).

De acordo com Brum (2000, p. 36), "*endomarketing* não muda cultura. *endomarketing* muda contexto, e, quando este se torna positivo, o funcionário tende a deixar de agir como empregado, passando a agir como se fosse dono da empresa". De fato, conforme afirmação de Inkotte (2000, p. 72), "antes mesmo de ser um cliente, o funcionário de uma empresa deveria ser considerado um sócio, pois uma organização que visa lucros é formada pela aliança entre capital e trabalho".

Apesar de diferirem do âmago do conceito e do posicionamento da cultura dentro do contexto organizacional e do próprio *endomarketing*, Cerqueira (1994) e Brum (1998) parecem considerar em suas abordagens a cultura como algo que pode ser isolado e identificado; que pode ser escolhido, analisado e implantado. Mais do que isso, parece existir uma linha bastante visível que delimita dois pólos distintos: a cultura da organização e cultura do funcionário.

Na realidade, a separação entre essas duas culturas é muito tênue. Em primeiro lugar, o funcionário, para ser aprovado no período de experiência e de adaptação, precisa incorporar parte dos valores da cultura organizacional para que ele seja aceito e faça parte do grupo já existente. Em segundo, na maioria

das vezes, o funcionário não tem autonomia e, até mesmo, liberdade para questionar e se posicionar de forma antagônica à cultura organizacional. Sendo assim, o funcionário se adequa e contribui ao longo do tempo para a formação da cultura da empresa.

Dessa forma, o que precisa ser realmente avaliado são os comportamentos desse cliente interno e o seu engajamento com os objetivos da organização. Nesse ponto, torna-se necessária a motivação, conforme abaixo definida por Bekin (1995, p.68), que conclui o raciocínio apresentado nos parágrafos anteriores.

A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. Este comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e de sua satisfação como indivíduo que pertence a uma organização. Vale a pena esclarecer que este comprometimento está baseado na noção de cliente interno.

Bekin (1995, p. 68) considera a motivação como consequência de um processo resultante de "uma seqüência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento". Nesse mesmo sentido, Robbins (1999, p. 109) define a "motivação como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço em satisfazer alguma necessidade do indivíduo".

Já Cerqueira (1994, p. 42) acredita que "a motivação de um ser humano é um estado interno e varia a cada instante em função das suas necessidades" e define as seguintes etapas de inquietação do cliente interno: estímulo, necessidade e tensão ou ansiedade.

Para a satisfação dessa inquietação, Cerqueira (1994) propõe, conforme pode ser observado na figura 5, a motivação por meio da explicitação da base de valores decorrentes, desenvolvendo a auto-estima, a empatia, a afetividade, o que resultaria em segurança psicológica e reconhecimento.

VALORES DECORRENTES		
1º	Transparência	Esse valor é fundamental para o desenvolvimento da cultura do comprometimento, criando um ambiente ideal para a eliminação gradativa da mentira, da omissão
2º	Alavancagem de soluções	Todos os problemas na empresa são problemas de todos
3º	<i>Espirito desarmado</i>	Você tem direito de discordar, de interagir formal ou informalmente com qualquer pessoa na empresa. Entretanto, não tem direito de agredir
4º	Espaços vazios devem ser preenchidos em toda a empresa	Preencha os espaços psicológicos dos seus subordinados, interagindo afetivamente. Não deixe seu subordinado sentir-se órfão, pois certamente alguém irá adotá-lo, tirando-o da sua influência pessoal
5º	Busque em primeiro lugar o positivo, depois, o negativo	Observar em primeiro lugar as coisas positivas que eles apresentam e, em segundo lugar, as negativas
6º	A valorização do esforço, da iniciativa e da criatividade é a base da obtenção de resultados	Deve-se buscar o resultado, é claro, mas o melhor caminho é valorizando o esforço, a iniciativa e a criatividade dos subordinados
7º	Concessão X conquista	A concessão gratuita, sem contrapartida, é paternalismo e não é valorizada por quem recebe
8º	É proibido prometer	É necessário administrar as insatisfações, harmonizando-as, colocando os subordinados num nível de aspiração real, com os pés no chão, sem tentar iludi-los

Figura 7 – Quadro de valores decorrentes

Fonte - CERQUEIRA, 1994, adaptada pelo autor da dissertação.

Portanto, mediante a análise empreendida, pode-se concluir que a cultura é "o pano de fundo para uma perfeita atuação no mercado. E, por ser assim, um bom programa de *endomarketing* precisa ajudar a consolidá-la através da estimulação e do respeito aos seus aspectos positivos" (BRUM, 1998, p. 54).

2.6.3 Projetos de *endomarketing*

Busca-se, a partir dessa introdução comparativa sobre os projetos de *endomarketing*, identificar, nas abordagens apresentadas pelos autores, propostas que possam ser compiladas tais como a necessidade do engajamento, da disseminação da informação, da irradiação da motivação etc, permitindo, assim, a futura proposição de algumas ações de *endomarketing* para o estudo de caso.

A implementação de projetos de *endomarketing* necessita do engajamento de todos, a começar pela alta administração, que pode ser considerada o sinal verde para o desenvolvimento de qualquer projeto dentro da empresa, avalizando a iniciativa. Bekin (1995, p. 43) propõe a seguinte escala hierárquica na implementação de projetos de *endomarketing*: "a) Alta administração b) média administração, gerentes e supervisores c) Os funcionários em contato com os clientes d) O pessoal de apoio às atividades da empresa e) a empresa como um todo". O autor apresenta ainda três condições essenciais para a implementação desses projetos:

1. o *endomarketing* deve ser visto como a parte integrante da estratégia global da empresa;
2. o processo de *endomarketing* requer conhecimento, informação, compromisso e apoio decidido dos altos executivos da empresa;
3. o processo de *endomarketing* deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa.

Enquanto Bekin (1995) apresenta uma escala de cargos para implementação de projetos de *endomarketing*, Cerqueira (1994) mostra uma

concepção diferenciada no que se refere à estruturação desses projetos, classificando-os em projetos sistêmicos e projetos de irradiação cultural. Os primeiros são implementados em toda a empresa e os seguintes são implantados em "áreas voluntárias e que contaminam outras áreas, gerando sua expansão" (CERQUEIRA, 1994, p. 54).

Brum (2000, p. 45) torna a focar a informação como centro dos projetos de *endomarketing*, chegando a fornecer uma verdadeira receita de bolo.

No planejamento de um programa de *endomarketing* pode-se [...] pesquisar, buscar o ponto principal, ou seja, a grande idéia . [...] Daí para frente deve-se levar o conceito para lapidação e refinamento, porque ele nunca vem pronto [...]. O resto é técnica da comunicação e o marketing externo está aí para nos dar boas aulas sobre como criar mensagens e mídias.

Dessa forma, existem vários meios para aplicação de projetos de *endomarketing*. Para se definir qual projeto utilizar e por onde começar, a identificação das prioridades do programa e a verificação dos pontos fracos da organização que devem ser trabalhados, conforme proposta de Bekin (1995), podem ser consideradas um bom início. Nessa fase, tornar-se-á necessária, provavelmente, a realização de uma pesquisa de clima interno.

A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça as necessidades dos membros da organização e, ao mesmo tempo, canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização (HESKETH, 1977, p. 93).

A pesquisa de clima, segundo Bekin (1995) poderá detectar três tipos básicos de situação interna, conforme figura 6 e, para cada situação, pode-se corresponder um projeto de difusão apresentado por Cerqueira (1994).

ESTÁGIO	SITUAÇÃO SEGUNDO BEKIN (1995)	APLICAÇÃO DO ENDOMARKETING	SITUAÇÃO SEGUNDO CERQUEIRA (1994)	PROJETOS DE ENDOMARKETING
1.º	A empresa carece de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente como prioridade para a conquista do mercado	O <i>endomarketing</i> precisa <i>criar uma nova mentalidade</i> dentro da empresa	Estágio inicial que busca a prática dos valores essenciais que a empresa escolheu para nortear as atitudes do público interno	Projetos básicos de difusão cultural
2.º	Já foi criada dentro da empresa a mentalidade de uma cultura de serviço	O <i>endomarketing</i> precisa <i>manter</i> essa cultura de serviço. Trata-se de fazer com que os valores da cultura de serviço possam se integrar ao cotidiano da empresa	A base cultural já foi estabelecida, havendo a necessidade de consolidá-la e acelerar o comprometimento do público interno	Projetos de desenvolvimento cultural Projetos de segurança cultural – visa os diversos níveis de chefia
3.º	A mentalidade de serviço já foi criada e permanece mantida mas percebe-se que é necessária a expansão dessa mentalidade	O <i>endomarketing</i> precisa <i>introduzir novos bens e serviços para os funcionários</i>	A prática cultural já foi estabelecida e mantida mas pode ir além, por meio da motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos	Projetos Avançados

Figura 8 - Quadro comparativo de aplicação do *endomarketing* segundo Cerqueira (1994) e Bekin (1995)

Fonte – CERQUEIRA, 1994 e BEKIN, 1995, adaptada pelo autor da dissertação.

Sendo assim, os dois autores fazem um diagnóstico similar da situação organizacional e apresentam propostas para que os funcionários ultrapassem cada etapa, apresentando uma escala evolutiva do comprometimento.

Para melhor ilustrar os projetos propostos na figura 8, segue, na figura 9, um resumo de alguns dos projetos apresentados por Cerqueira (1994) em sua obra **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade.

PROJETOS "ESTRATÉGICOS" DE PRIMEIRA ETAPA		
CLASSIFICAÇÃO	PROJETO	OBJETIVOS
PROJETOS BÁSICOS DE DIFUSÃO CULTURAL	<i>KO- KAIZEN ZERO</i>	Treino de chefias e formadores de opinião internos. Elaboração da base de valores e validação desses valores pelo primeiro grupo
	<i>ALAVANCAGEM FORMAL</i>	Criação de um canal alternativo de comunicação até o maior nível hierárquico, gerando retorno de respostas para os problemas que não foram tratados pelas chefias intermediárias
	<i>GRUPOS DE MELHORAMENTO CONTÍNUO</i>	Criação de um sistema formal de apresentação de problemas e sugestões por parte dos grupos de trabalho
PROJETO DE SEGURANÇA CULTURAL	<i>REUNIÕES INFORMAIS</i>	Realização de reuniões informais para aproximação entre a diretoria e chefes de todos os níveis
	<i>ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL</i>	Estabelecimento de uma melhor comunicação entre os níveis hierárquicos no sentido vertical
PROJETOS 'NÃO-ESTRATÉGICOS' DE SEGUNDA ETAPA A segunda etapa pode iniciar-se no sexto mês de andamento da primeira etapa		
PROJETOS BÁSICOS DE DIFUSÃO CULTURAL	<i>"Bom Dia, Empresa"</i>	São pequenas reuniões no início do expediente nas quais o chefe reúne todos os seus colaboradores
	<i>"Como Estou Hoje?"</i>	Pesquisa diária do clima organizacional, possibilitando a atuação permanentemente nos níveis de insatisfação e problemas que se apresentam
	<i>"Pracinhas de Lazer"</i>	Gerar um sistema de reconhecimento e valorização do esforço coletivo, na busca do comprometimento com as melhorias internas
PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO CULTURAL	<i>"Olha o Resultado do Nosso Esforço."</i>	Apresentar aos funcionários os resultados gerais alcançados no mês, reforçar os objetivos e divulgar as políticas da empresa, visando gerar ações de comprometimento
	<i>"Aqui você pode crescer"</i>	Preferência ao pessoal interno nas oportunidades de progresso profissional
	<i>"Traga Sua Família, Ela É Importante para Nós"</i>	Alavanca motivacional que consolida a identidade da empresa com seu público interno e com a comunidade externa
PROJETOS AVANÇADOS DE ENDOMARKETING	<i>"Concursos coletivos de comprometimento com a Qualidade, Produtividade..."</i>	A implantação de um projeto de avaliação do mérito coletivo acelera a integração das áreas e aperfeiçoa os índices de qualidade, produtividade e segurança no trabalho
	<i>"Áreas e operários com Qualidade assegurada"</i>	Melhoria na Qualidade dos produtos e serviços da empresa com o uso da motivação psicológica e material

Figura 9 – Projetos de *endomarketing* de Cerqueira (1994)

Fonte - CERQUEIRA, 1994, adaptada pelo autor da dissertação.

Enquanto Cerqueira (1994) apresenta uma gama de projetos, Bekin (1995) apenas lista dez pontos para o tratamento do funcionário como cliente

interno:

1. comprometimento da alta direção da empresa no trabalho orientado para o cliente interno;
2. delegação de responsabilidade aos funcionários;
3. disseminação do conhecimento por todos os setores;
4. divulgação dos objetivos da empresa para os funcionários;
5. estabelecimento de tarefas para os funcionários;
6. realização de treinamentos constantes;
7. transparência nos processos de avaliação;
8. alimentação constante do fluxo de informação e comunicação;
9. manutenção do modelo comunicacional de *mão dupla*;
10. atendimento às expectativas dos funcionários a partir de critérios e objetivos da empresa.

Brum (2000) também não enumera pontos e muito menos destaca projetos de *endomarketing*. Porém, por meio da análise de suas obras ***Endomarketing como estratégia de gestão***: encante seu cliente interno e ***Um olhar sobre o marketing Interno***, podem ser compiladas ações que permitem a estruturação de um projeto de *endomarketing*. São elas:

1. democratização da informação e conseqüente aumento do nível de satisfação dos funcionários;
2. criação de mensagens para destinação a um indivíduo, transmitindo ao funcionário o sentimento de que ele é único;
3. criação de Conselhos de Funcionários;
4. treinamento das chefias intermediárias como canais de comunicação;

5. criação de programa de incentivos.

Assim como as próprias conceituações, as propostas de aplicação do *endomarketing* ainda se encontram muito confusas permeando várias áreas do conhecimento. Nas sugestões apresentadas pelos três autores existem, por exemplo, projetos ou atividades que abrangem a área de recursos humanos, como pode ser observado no caso do treinamento.

A importância da comunicação e o tratamento da comunicação também voltam a ser priorizados como uma das atividades da implementação do *endomarketing* na empresa.

3 METODOLOGIA

Os métodos utilizados nesta pesquisa compreenderam os estudos exploratórios e descritivos, abrangendo alunos e funcionários da instituição pesquisada. A adoção do primeiro método partiu da necessidade de maior familiarização com o tema estudado. Segundo Samara e Barros (1997, p. 24), nos estudos exploratórios "procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada, ou melhor, conhecimento sobre o objeto em estudo levantado, e hipóteses a serem confirmadas".

De acordo com Gil (1999, p. 43), "as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato." No caso deste trabalho, os estudos exploratórios permitiram um maior conhecimento e aprofundamento sobre o *marketing*, o *endomarketing* e, mais precisamente, sobre a excelência no atendimento.

Conforme relatado por Gil (1999, p. 43), as pesquisas exploratórias "habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso." Sendo assim, o método empregado para este trabalho de levantamento das fontes secundárias acerca dos três primeiros itens – novo consumidor, conceitos de *marketing* e *endomarketing* e excelência no atendimento – baseou-se na pesquisa bibliográfica que abrangeu jornais, revistas, livros e dissertações.

Para o levantamento de informações e análise da atual condição da instituição pesquisada, foram feitos levantamentos documentais em que se buscaram dados a partir de publicações da própria universidade, sendo utilizado também o *clipping* jornalístico. Tais análises tiveram como objetivo o levantamento

de informações relevantes, como o crescimento físico da escola, o aumento do número de cursos oferecidos, e a infra-estrutura entre outros itens.

Na fase seguinte, a utilização dos estudos descritivos permitiu a coleta dos dados primários a partir de entrevistas por meio de um questionário aplicado aos alunos. No caso dos funcionários, foram escolhidos a secretaria, a arrecadação, o audiovisual e a biblioteca, por serem setores que representam um canal direto de prestação de serviços e que apresentam constante procura pelos alunos. Aos funcionários desses setores foi aplicada a pesquisa quantitativa com o método anteriormente adotado.

As pesquisas do tipo *survey*

caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados" (GIL, 2000, p. 58)

Nesta pesquisa de análise quantitativa, as opções de resposta são fechadas, ou seja, o entrevistado precisa escolher entre as opções constantes no questionário.

Com o intuito de se descrever a presente condição da qualidade de atendimento do Centro Universitário de Belo Horizonte, foi aplicado o estudo descritivo. De acordo com Richardson (1999, p. 71) "os estudos de natureza descritiva propõem-se investigar 'o que é', ou seja, a descobrir características de um fenômeno como tal." [Sendo assim, o autor considera] "como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo."

Os estudos descritivos apresentaram, neste trabalho, dois momentos. O primeiro focou os alunos e teve como objetivo principal avaliar a sua satisfação em

relação ao atendimento da área administrativa da universidade. Os objetivos secundários foram:

- apontar as principais reclamações quanto ao atendimento;
- identificar as razões presumíveis das reclamações.

O outro momento estava direcionado para os funcionários e teve o objetivo de avaliar o conhecimento dos funcionários quanto aos serviços que executam. Os objetivos secundários foram:

- analisar a comunicação funcionário/empresa;
- apontar o grau de satisfação dos funcionários;
- estudar as expectativas e frustrações dos funcionários;
- analisar a concepção dos funcionários sobre a empresa.

O estudo de caso foi outra técnica utilizada. De acordo com Gil (1991, p. 58), "o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento". Partindo desse conceito, observa-se que o estudo do Centro Universitário de Belo Horizonte permitiu o entendimento abrangente dessa instituição. Conforme afirmado por Babbie (1999, p. 73), o estudo de caso "busca inicialmente o entendimento abrangente de um só caso idiossincrático". Uma das vantagens da utilização do estudo de caso consiste nas possibilidades de novas descobertas a partir dos estudos exploratórios, devendo o pesquisador estar atento às novas demandas e cenários apresentados no decorrer desse estudo. É importante ressaltar que esse estudo apresenta limitações. Existe uma dificuldade de generalizar os resultados obtidos em função da especificidade das organizações e casos estudados.

O método utilizado para coleta de dados foi a entrevista pessoal. Adotou-se o contato pessoal por meio do questionamento verbal ao entrevistado para solicitação dos dados necessários, com resposta também verbal do entrevistado e conseqüente preenchimento do questionário por parte do entrevistador. Esse método de coleta foi aplicado tanto para alunos quanto para funcionários.

O instrumento utilizado foi o questionário não estruturado e não disfarçado, uma vez que se aplicaram questionários que deixaram explícitos os objetivos da pesquisa, tanto para alunos quanto para funcionários.

O questionário para os alunos continha 20 perguntas, sendo 18 fechadas, com uma única opção de resposta, e as outras duas em aberto, com a possibilidade de o entrevistado apresentar mais de uma opção de resposta. Para se coletarem os dados primários dos funcionários, foi elaborado um questionário com 20 perguntas, todas fechadas. Os dois instrumentos de coleta estão apresentados no APÊNDICE A e no APÊNDICE B.

O instrumento de coleta utilizado – o questionário – foi baseado na escala de Likert. Esta escala é composta por cerca de 20 proposições, nas quais o entrevistado tem cerca de cinco possibilidades de resposta que variam do "discordo totalmente" até o "concordo plenamente".

3.1 Universo e amostragem

Samara e Barros (1997, p. 67) descrevem a importância e a precisão da amostra.

São representativas do universo, se calculadas e selecionadas a partir de critérios estatísticos, o que significa que os resultados obtidos do estudo da amostra podem ser estimados para o universo ou a população da qual a amostra foi selecionada, dentro de parâmetros de precisão estimados.

Para o presente estudo, a técnica amostral utilizada foi da amostra probabilística simples. Conforme conceituação de Marconi e Lakatos (1996, p.38), a característica principal dessa amostra "é poder ser submetida a tratamento estatístico, que permite compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da amostra."

A amostragem aleatória simples é o procedimento básico da amostragem científica. Pode-se dizer mesmo que todos os outros procedimentos adotados para compor amostras são variações deste.

A amostragem aleatória simples consiste em atribuir a cada elemento da população um número único para depois selecionar alguns desses elementos de forma casual (GIL, 1999, p. 101).

No caso dos funcionários, essa mesma amostra pode ser considerada aleatória simples, pois todos tiveram a mesma probabilidade de serem entrevistados. Em relação aos alunos, essa técnica também pode ser empregada, pois o próprio local de aplicação dos questionários implicava estar o entrevistado matriculado e freqüente às aulas do Centro Universitário.

a) alunos

O universo considerado neste estudo é de 11.963 alunos, de acordo com informação da Coordenadoria da Secretaria Multicampi do Centro Universitário.

A amostra foi estabelecida conforme pode ser observado no cálculo abaixo demonstrado:

$n = \frac{(Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N)}{[(N-1) \cdot e^2] + (Z^2 \cdot P \cdot Q)}$

Sendo,

Z = 1,96 (igual ao número de desvios-padrão a partir da média). Representa o nível de confiabilidade, de 95%.

P = significa a percentagem com que o fenômeno se verifica, que é estimado em 50%, quando não se dispõe de informações sobre tal ocorrência. Logo, a percentagem complementar "Q" é igual a 50%, já que: ($Q = 100 - P$). Quando não se conhece o percentual, estima-se $P = 0,5$ e, conseqüentemente, $Q = 0,5$.

N = tamanho da população.

n = amostra

e = o erro máximo permitido é de 5%.

$$\mathbf{N \ de \ alunos \ = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 11.963}{[(11.963-1).0,05^2] + (1,96^2.0,5.0,5)}}$$

$$\mathbf{N \ de \ alunos \ = \frac{11487,47}{29,905 + 0,96}}$$

$$\mathbf{N \ de \ alunos \ = \ 372}$$

Foram distribuídos 372 questionários aos alunos, de modo a atingir perfis variados dentro da Instituição. Sendo assim, as pesquisas foram aplicadas nos três turnos de aula, nos três *campi* e para alunos dos 23 cursos oferecidos pela Instituição.

b) funcionários

Os 1.152 funcionários, número fornecido pelo Departamento Pessoal do UNI-BH, representam o universo a ser pesquisado.

$$n = \frac{(Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N)}{[(N-1) \cdot e^2] + (Z^2 \cdot P \cdot Q)}$$

Sendo,

Z = 1,96 (igual ao número de desvios-padrão a partir da média). Representa o nível de confiabilidade, de 95%.

P = significa a percentagem com que o fenómeno se verifica, que é estimado em 50%, quando não se dispõe de informações sobre tal ocorrência. Logo, a percentagem complementar "Q" é igual a 50%, já que: (Q = 100 – P). Quando não se conhece o percentual, estima-se P = 0,5 e, conseqüentemente, Q = 0,5.

N = tamanho da população.

n = amostra

e = o erro máximo permitido é de 5%.

$$\text{N de funcionários} = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 1.152}{[(1.152-1) \cdot 0,05^2] + (1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5)}$$

$$\text{N de funcionários} = \frac{1106,4}{2,8775 + 0,96}$$

$$\text{N de funcionários} = 288$$

3.2 Tabulação e análise dos dados

Para Samara e Barros (1997), a tabulação é a padronização e a codificação de respostas de uma pesquisa. É a maneira ordenada de dispor os

dados numéricos para que a leitura e análise sejam facilitadas.

Para todas as questões foi utilizada a tabulação simples pois o número de respostas era equivalente ao número de entrevistas. Conforme afirma Mattar (1998, p. 63), "não confundir o uso adequado dos métodos com métodos sofisticados. Para alguns estudos é suficiente a realização de tabulações simples e cruzadas".

O mesmo processo de tabulação foi utilizado junto aos funcionários, mediante outro questionário que, depois de respondido, foi também tabulado. A pesquisa quantitativa também apresentou resultados suficientes para o prosseguimento deste estudo.

Com os dados já codificados, foi iniciada a análise dos dados de modo a permitir o estabelecimento de conclusões.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 O ensino superior no Brasil e em Minas Gerais

Conforme consta na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN –, Lei n. 9.394/96, de 23 de dezembro de 1996, a educação escolar é dividida em dois níveis escolares: a educação básica e a educação superior. Esta última, objeto de estudo desta dissertação, compõe-se de cursos seqüenciais, de graduação, de pós-graduação e de extensão.

A partir da promulgação da LDBEN, pôde-se observar um enorme crescimento dos números do ensino superior no Brasil e em Minas Gerais. A LDBEN flexibilizou o processo de criação de novos cursos e de reconhecimento de instituições, gerando uma ampliação do número de universidades e cursos no Brasil. Esse crescimento concentrou-se nas instituições de ensino superior privadas, que representam 70% do total de estabelecimentos brasileiros de ensino superior. Esse quadro caminha ao encontro dos objetivos propostos no Plano Nacional da Educação – PNE –, que tem, dentre seus objetivos, ampliar a população universitária para 30% de matriculados, na faixa etária dos 18 a 24 anos. Isso significa a existência de 6 milhões de estudantes universitários até o final da década.

De acordo com o Censo da Educação Superior 2002, desenvolvido pelo Instituto de Educação e Pesquisa – INEP –, o número de instituições de ensino superior aumentou cerca de 56% no período de 1996 a 2002, passando de 922 estabelecimentos para 1.637. O número de cursos apresentou um crescimento ainda mais significativo, existindo, em 2001, 14.399 cursos em todo o Brasil. Tal ampliação da oferta possibilitou a abertura de 1.773.987 vagas no ensino superior e 3.479.913

alunos matriculados, tendo como referência o ano de 2002. No entanto, o fato de a expansão acontecer de forma efetiva no sistema educacional privado faz com que boa parcela da população ainda não tenha condição de ingressar na faculdade, em função dos valores da mensalidade. Sendo assim, existiam, em 2002, 567.947 vagas ociosas nas universidades do Brasil.

Outra informação a ser trabalhada consiste na distribuição geográfica das instituições de ensino superior. Houve um crescimento do número delas no interior, atingindo-se 1.894.360 matrículas, ou seja, 54,4% do total de matrículas efetuadas no Brasil. A região sudeste ainda é a que conta com maior concentração de instituições. Em 1998, eram 570 estabelecimentos dos 973 existentes. Percebe-se também a concentração da abertura de alguns cursos específico, que demandam menores gastos com laboratórios. O artigo 209 da LDBEN confere aos empresários do setor educacional a livre escolha dos cursos a serem ofertados, o que permite essa concentração. O número de cursos de Turismo ofertados, por exemplo, cresceu de 42 para 230, uma ampliação de 447% da oferta em relação a 1996. Já os cursos de Administração somam 989 em todo o Brasil, com um crescimento de 96,6%.

O Estado de Minas Gerais acompanha o crescimento do ensino superior. O número de cursos evoluiu significativamente, sendo oferecidos, em 2002, 1.412 cursos com 306.895 alunos matriculados. Somente em 2002, foram ofertadas 148.595 vagas, com 123.058 ingressantes. Sendo assim, também podem-se observar 25.537 vagas ociosas. O Centro Universitário de Belo Horizonte – instituição analisada nesta dissertação – apresentou o crescimento recorde em Minas Gerais, variando de cinco cursos, em 1996, para 23, em 2001, um crescimento de 360%. O número de alunos subiu de 2.868 para 17.000, em 2001,

um aumento de 592%. No entanto, a PUC-Minas é a maior universidade de Minas Gerais, com 34.078 alunos matriculados, e a UFMG é a segunda maior, com 19.903 alunos. As duas instituições são, respectivamente, a 6.^a e a 25.^a instituições do *ranking* nacional de estabelecimentos do ensino superior.

Em Minas Gerais também se observa a concentração da oferta de alguns cursos. O curso de Turismo também é o que apresentou crescimento mais expressivo, com uma ampliação de 1.300%, sendo ofertados 14 cursos atualmente.

4.2 Características do Centro Universitário de Belo Horizonte

O Centro Universitário de Belo Horizonte – UNI-BH – atua há 39 anos no segmento da educação e oferece 24 cursos de graduação, 17 de Pós-Graduação e nove Cursos Superiores Seqüenciais. São 11.963 alunos lotados nos quatro *campi* e o público interno de 1.152 colaboradores, que se dividem entre funcionários administrativos e professores.

A Fundação Cultural de Belo Horizonte – FUNDAC-BH – , é a entidade mantenedora do UNI-BH, que é estruturado em uma Reitoria e nas Pró-Reitorias Administrativo Financeira, de Desenvolvimento e Cultura, de Graduação e de Pós-Graduação e Pesquisa.

A FUNDAC-BH também mantém diversos grupos culturais: o Coral UNI-BH, o Grupo de Dança Afro e a Cia. Móvel de Teatro, formados por alunos da Instituição, a Orquestra de Câmara, o Quarteto de Cordas e a Banda UNI-BH. Além disso, há três anos, a Instituição promove o Festival de Inverno de Ouro Preto, com ampla programação cultural e educacional.

O UNI-BH conta com uma estrutura bastante completa, não precisando

terceirizar a prestação de serviços na área de comunicação uma vez que existem as coordenadorias de Criação Publicitária, de Imprensa, de *Marketing*, de Relações Públicas e de Eventos, todas subordinadas à Diretoria de Comunicação Institucional, a qual ainda não consta no organograma.

Na área da informação, o UNI-BH edita jornais e revistas, participa da TV Universitária, mantém a TV UNI-BH Inconfidentes na região de Ouro Preto e de Mariana e a Rádio Comunitária FM Lagoinha.

4.2.1 Detalhamento das unidades do UNI-BH

Localizado à Rua Diamantina, 567 – Lagoinha, o *Campus* Diamantina tem 258 funcionários administrativos e 201 professores, 5.274 alunos, um teatro com capacidade para 500 pessoas, um mini-auditório com capacidade para 150 pessoas, ilhas de filmagem e edição, estúdio de gravação e filmagem e, seis laboratórios de informática e um de Machintosh.

Os cursos oferecidos pelo *campus* Diamantina pertencem ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas e ao Departamento de Ciências Humanas, Letras e Artes compreendendo Jornalismo, Produção Editorial, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas, História, Letras, Matemática, Normal Superior e Pedagogia.

O *campus* Estoril está localizado à Av. Professor Mário Werneck, 1.685 - Estoril, contando com 245 funcionários administrativos e 222 professores, 5.200 alunos, uma capela, um galpão de eventos, quadras de vôlei, piscina, salas de musculação, dança e artes cênicas, modernos laboratórios da área da saúde que inclui anatomia humana, cinesiologia, microbiologia, patologia, enfermagem e fisioterapia respiratória entre outros, e ainda, nove laboratórios de informática.

Os cursos oferecidos no *campus*, Estoril pertencem ao Departamento de Ciências Biológicas e da Saúde, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas e ao Departamento de Ciências Exatas e Tecnologia, sendo Administração, Arquitetura e Urbanismo, Turismo, Ciência da Computação, Engenharia de Telecomunicações, Educação Física, Engenharia de Alimentos, Fisioterapia, Geografia e Análise Ambiental e Nutrição.

No *campus* Lourdes, localizado à Rua Santa Catarina, 894, estão lotados 30 funcionários administrativos e 28 professores, 595 alunos, um laboratório de informática e uma biblioteca específica para o Curso de Direito.

O Curso de Direito, pertencente ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, é oferecido no *campus* Lourdes. A Pós-Graduação também está lotada nessa unidade e apresenta os seguintes cursos: Administração e Suporte de Sistemas e Redes, Análise de Sistemas-Desenvolvimento de Sistemas, Banco de Dados, Comunicação: Novas Tecnologias e Hipermídia, Educação inclusiva e o Portador de Necessidades Especiais, Educação Infantil, Educação Matemática, Estudos Literários, Geografia Física e Estudos Ambientais, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, História do Brasil Contemporânea, Jornalismo e Práticas Contemporâneas, Língua Inglesa, Língua Portuguesa – Leitura e Produção de Textos, *Marketing* e Comunicação, Museologia e Museografia, Novas Tecnologias em Educação e Treinamento, Planejamento e Gestão Ambiental e Psicopedagogia

4.2.2 Infra-estrutura acadêmica

Nesta seção, são citados com um breve resumo todos os setores de ponta do UNI-BH, que prestam atendimento aos alunos.

4.2.2.1 Biblioteca

O UNI-BH conta com cinco unidades de bibliotecas: instaladas nos *campi* Diamantina, Estoril, Nova Floresta, Pós-Graduação e Santa Catarina. O acervo total das bibliotecas é composto por aproximadamente 40 mil títulos e 110 mil exemplares de livros. Há 1.547 títulos de periódicos e aproximadamente 25 mil fascículos. O acervo também é composto por materiais especiais (CD rom, fitas K7 e vídeo etc.), com 5.214 títulos e 7.356 exemplares.

As bibliotecas mantêm acervos sintonizados com os cursos, de acordo com o *campus* onde estão instaladas. Qualquer aluno ou funcionário, matriculado na Instituição, pode pegar no setor de empréstimo das bibliotecas, mediante a apresentação de documento, até três títulos diferenciados por vez, além de ter livre acesso aos setores de pesquisa e consulta, podendo utilizar os terminais de computadores que há nos espaços das bibliotecas, todos conectados à rede acadêmica UNI-BH, à Internet e à base local.

As bibliotecas UNI-BH possibilitam acesso a quatro bases de dados eletrônicas: ERIC, BIREME, SIBRADID e PROQUEST, que atendem as demandas de pesquisa, além do serviço de COMUT, que serve para a obtenção de documentos e artigos de bibliotecas nacionais e internacionais.

4.2.2.2 Coordenadoria de estágio e atividades sociais

Lotada nos quatro *campi* da Instituição, a Coordenadoria de Atividades Sociais e Estágio Empresarial do UNI-BH é fonte de informações sobre estágio, trabalho, empreendedorismo, atividades sociais e orientação profissional.

Essa coordenadoria desenvolve ainda projetos sociais que visam

sensibilizar e integrar, ao UNI-BH, alunos, professores, funcionários e comunidade a uma responsabilidade social, da qual podem ser citados, como exemplo, a bolsa social, a realização de parcerias e convênios sociais, a implementação do programa voluntariado social e visitando a comunidade

4.2.2.3 Laboratórios de Informática

Em todos os *campi*, a Instituição disponibiliza laboratórios de informática para aulas ou realização de trabalhos acadêmicos com salas de monitorias e salas de impressão a *laser*. No *campus* Estoril, há 10 laboratórios, que totalizam 286 computadores. Na unidade Diamantina, são seis laboratórios, que oferecem 162 computadores, além de um laboratório exclusivo para editoração eletrônica, com 42 computadores Macintosh e duas ilhas de edição não-lineares com suporte de TVs, DVDs, S-VHS e MiniDVs. O *campus* Lourdes dispõe de um laboratório e 31 computadores na Escola de Direito e dois laboratórios com 46 computadores na Pós-Graduação. Já o *campus* Nova Floresta conta com três laboratórios que somam 67 computadores.

Não só o *hardware*, assim como os *softwares* têm de estar sintonizados com as necessidades dos alunos. Todos os computadores têm os programas básicos: um pacote com editor de texto, planilha e programa de apresentação, um *browser* e um antivírus. Dentre os vários *softwares* disponíveis, há os que atendem exclusivamente a disciplinas específicas dos cursos, como o Adobe Photoshop, Adobe Premiére, CorelDRAW, QuarkXPress, Matlab, Autocad, Macromedia, Turbo Pascal, Oracle, Fitness School e Ep Info.

4.2.3 Demais cursos

4.2.3.1 Coordenadoria de Extensão

A organização e funcionamento da Diretoria de Programas de Extensão delinea-se por ações integradas com os cursos de graduação, pós-graduação e pesquisa do UNI-BH, com instituições públicas e privadas, além de entidades da sociedade civil, visando implantar uma nova cultura educacional, aberta aos vários segmentos sociais; criando oportunidades de atualização e de crescimento profissional das comunidades acadêmica e geral, propiciando criar alternativas de solução para os problemas detectados nas comunidades e, ao mesmo tempo, subsidiando a reformulação das ações e dos projetos pedagógicos da Instituição.

Semestralmente, a Extensão promove várias atividades científicas, pedagógicas e culturais, para a comunidade acadêmica e o público em geral., como a realização de cursos na área de telecomunicações, informática, ciências humanas, letras e artes, exatas e sociais, além de oficinas e seminários.

Assim, de acordo com o novo paradigma de Ensino Superior delineado pela LDB, o UNI-BH amplia a participação da população no meio acadêmico, colaborando para a difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica.

4.2.3.2 Cursos superiores seqüenciais

O UNI-BH oferece 10 opções de cursos superiores seqüenciais. Os cursos seqüenciais são uma alternativa de formação superior, para quem não precisa de um curso de graduação plena e deseja uma formação específica do conhecimento.

Oferecido no *campus* Nova Floresta, os Cursos Superiores Seqüenciais foram implantados no 1º Semestre de 2002. Administração Pedagógica em Recursos Humanos, Artes Cênicas, Comunicação Municipal e Direito Administrativo, Educação Ambiental, Gestão de Eventos e Cerimonial, Gestão de Segurança Patrimonial, Gestão de *Software* Livre – Linux, Gestão Mercadológica e Institucional de Pequenas Empresas e Produção para Mídia Digital são os 10 cursos oferecidos pelo UNI-BH.

4.2.4 Caixa Assistencial dos Funcionários

A Caixa de Assistência Social, Desportiva e Cultural dos Servidores da Fundação Cultural de Belo Horizonte - CASDEC - foi criada em 1983, com a missão de auxiliar os associados e seus dependentes, proporcionando-lhes solidariedade, segurança e qualidade de vida.

Nesse sentido, foram criados os auxílios natalidade, matrimonial, funeral, saúde e alimentação, além dos serviços médico e odontológico. Em parceria com o sistema FIEMG, foi implantado o Curso Regular de Alfabetização e Suplência, no qual são oferecidas aulas de ensino médio e fundamental e de alfabetização de adultos.

Outra importante conquista para o associado foi a criação do Centro de Educação e Aperfeiçoamento do Trabalhador – CEAT –, que oferece cursos em diversas áreas como línguas e informática.

4.3 Resultado da pesquisa

Conforme afirmado por Hesketh (1977), a organização deve sempre

considerar as pessoas, suas habilidades e motivações; as tarefas e o tipo de comportamento necessário à realização dessas tarefas com eficácia; o ambiente externo e as demandas em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade e o clima organizacional tal como é determinado pelos estilos de liderança e estrutura da organização.

Com esse intuito, foram desenvolvidos dois questionários sendo um para funcionários e outro para alunos. Esses questionários foram aplicados como pré-teste, não sofrendo nenhuma alteração, cujo relatório pode ser consultado no APÊNDICE C.

4.3.1 Pesquisa com funcionários

Bekin (1995, p. 43) realça a importância do diagnóstico para o *endomarketing*.

É preciso um diagnóstico que guie a ação do *endomarketing*. Este diagnóstico requer, por um lado, a análise do ambiente interno da organização: a avaliação do desempenho global, do desempenho dos setores, do nível de integração entre os setores da relação com os consumidores e das expectativas destes. Por outro lado, existe também o perfil dos funcionários: avaliação de desempenho, avaliação do potencial e das limitações de cada um.

Sendo assim, a pesquisa realizada com os funcionários objetiva diagnosticar o relacionamento desses com a Instituição visto que o acesso à informação, o grau de satisfação dos colaboradores e o ambiente organizacional interferem diretamente na postura do funcionário perante o cliente e contribuem para a qualidade do atendimento.

4.3.1.1 Resultado da pesquisa

Conforme figura 10, 44% dos entrevistados consideram como "muito

freqüente" a comunicação direta entre os funcionários da sua área, 34% têm como "freqüente" a comunicação direta entre os funcionários da sua área, 13% julgam como "não muito freqüente" a comunicação direta entre os funcionários da sua área, 9% vêem como "razoavelmente freqüente" a comunicação direta entre os funcionários da sua área e nenhum funcionário considerou "pouco freqüente" a comunicação direta entre os funcionários da sua área.

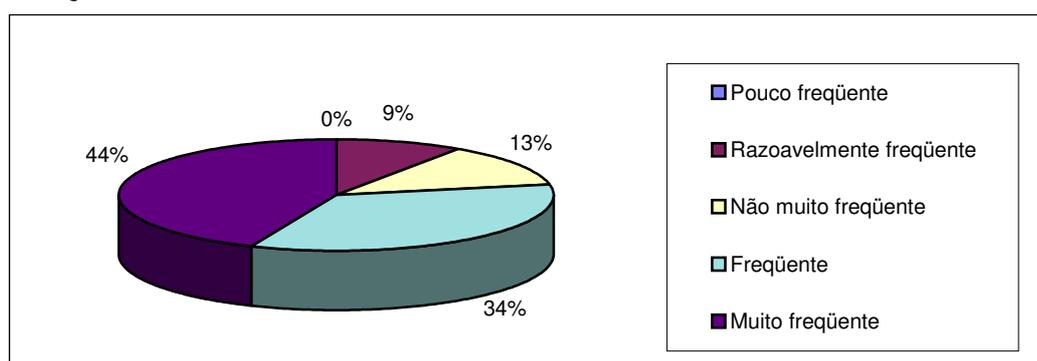


Figura 10 - Gráfico relativo à comunicação direta entre funcionários
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 1
Comunicação direta entre funcionários

Opções de resposta	Nº de funcionários
Pouco freqüente	0
Razoavelmente freqüente	26
Não muito freqüente	37
Freqüente	98
Muito freqüente	127

Fonte - Dados primários, 2003.

Segundo figura 11, dos entrevistados, 43% "não concordam totalmente" que exista eficiência da comunicação entre a chefia e o funcionário, 29% "concordam plenamente" que a comunicação com sua chefia é eficiente e atende às necessidades, 19% "concordam" com a afirmação, 6% "discordam" de que há eficiência da comunicação com a sua chefia e 3% "discordam totalmente" de que a comunicação com sua chefia é eficiente e atende às necessidades.

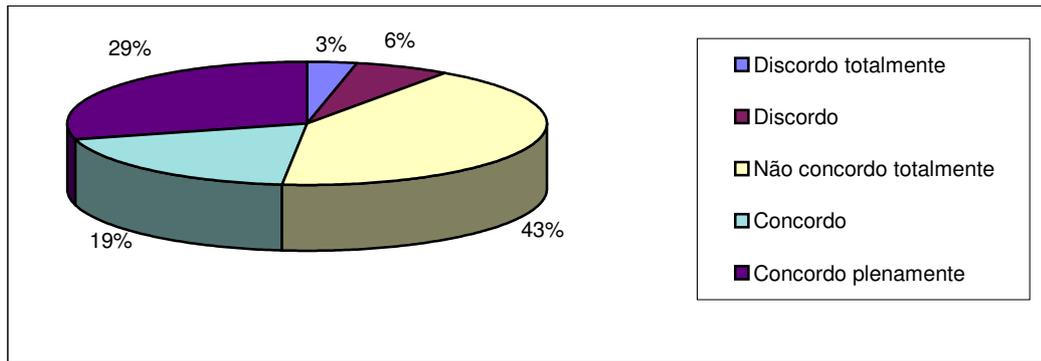


Figura 11 - Gráfico relativo à comunicação eficiente entre a chefia e o funcionário
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 2
Comunicação eficiente entre a chefia e o funcionário

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	9
Discordo	17
Não concordo totalmente	124
Concordo	55
Concordo plenamente	83

Fonte - Dados primários, 2003.

De acordo com a figura 12, 32% dos entrevistados consideram "adequados" os canais de comunicação (jornais, murais, intranet, quadro de avisos) utilizados pela empresa, 31% julgam "muito adequados" os canais de comunicação utilizados pela empresa, 28% acham "satisfatórios" os canais de comunicação utilizados, 9% têm como "inadequados" os canais de comunicação utilizados pela empresa e nenhum entrevistado vê como "totalmente inadequados" os canais de comunicação utilizados.

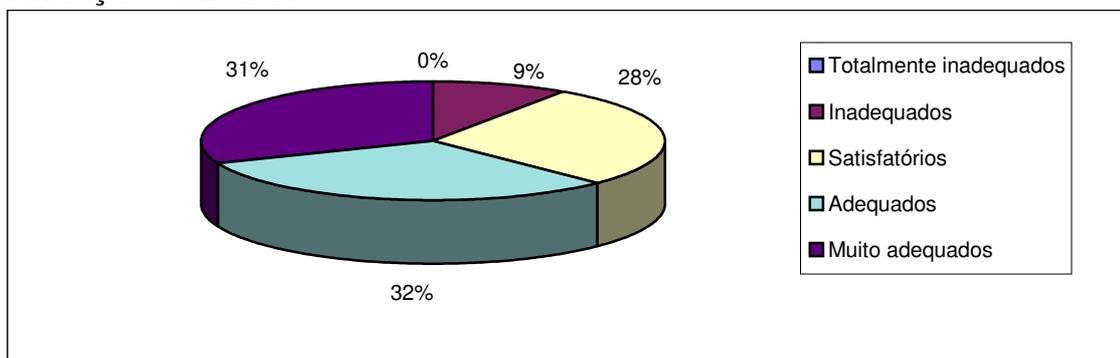


Figura 12 - Gráfico relativo aos canais de comunicação utilizados
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 3
Canais de comunicação utilizados

Opções de resposta	Nº de funcionários
Totalmente inadequados	0
Inadequados	26
Satisfatórios	81
Adequados	92
Muito adequados	89

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 41% "discordam" de que a comunicação da empresa com seus empregados seja eficiente, 31% "não concordam totalmente" com a eficiência da comunicação da empresa com seus empregados, 16% "concordam plenamente" que a comunicação da empresa com seus empregados é eficiente, 6% "concordam" com a afirmação e outros 6% "discordam totalmente" de que a comunicação da empresa com o empregado é eficiente.

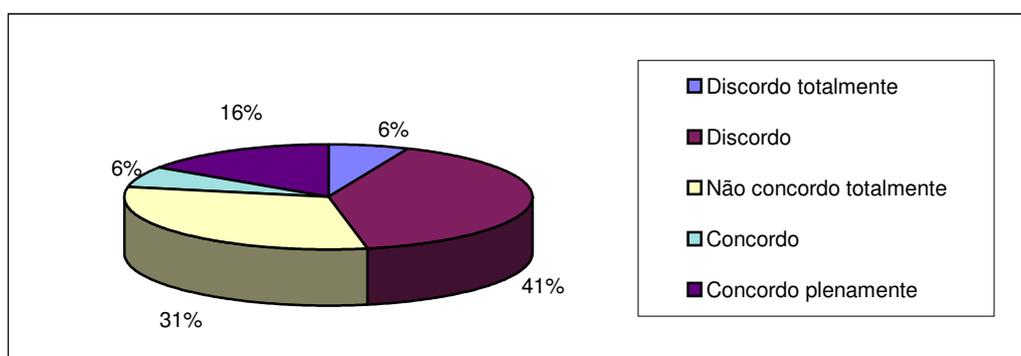


Figura 13 - Gráfico relativo à eficiência da comunicação da empresa com os seus empregados

Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 4
Eficiência da comunicação da empresa com os seus empregados

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	17,28
Discordo	118,08
Não concordo totalmente	89,28
Concordo	17,28
Concordo plenamente	46,08

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 47% "concordam plenamente" que há um comprometimento entre os funcionários do seu setor em trabalhar em equipe, 25% "concordam" com a existência do comprometimento entre os funcionários do seu setor em trabalhar em equipe, 19% "não concordam totalmente" com a afirmação, 6% "discordam" da existência do comprometimento entre os funcionários do seu setor em trabalhar em equipe e 3% "discordam totalmente" da afirmação.

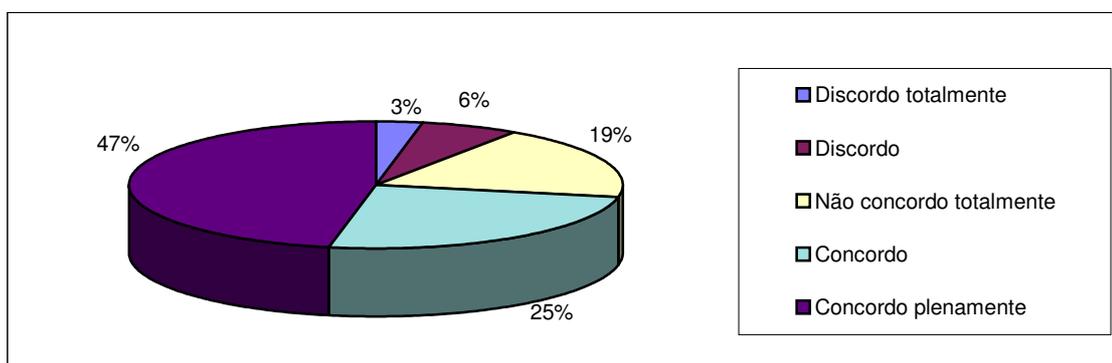


Figura 14 - Gráfico relativo ao comprometimento no trabalho em equipe
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 5
Comprometimento no trabalho em equipe

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	8,64
Discordo	17,28
Não concordo totalmente	54,72
Concordo	72
Concordo plenamente	135,36

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 37% "não concordam plenamente" que há capacidade dos outros setores da empresa para atender o seu setor de forma eficaz, 19% "concordam totalmente" que os outros setores da empresa são capacitados para atender o seu setor de forma eficaz, outros 19% "concordam" com a afirmação, outros 19% "discordam" de que há capacidade dos outros setores da empresa para

atender o seu setor de forma eficaz e 6% "discordam totalmente" de que os outros setores da empresa são capacitados para atender o seu setor de forma eficaz.

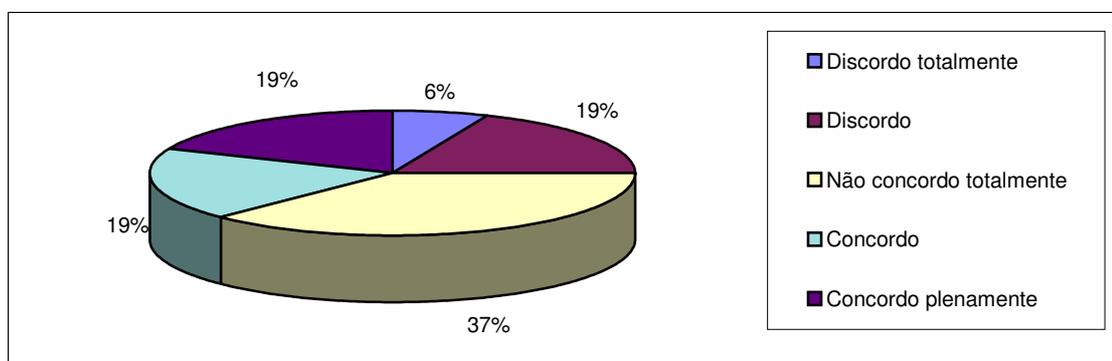


Figura 15 - Gráfico relativo à capacitação dos outros setores para atendê-lo
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 6
Capacitação dos outros setores para atendê-lo

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	17,28
Discordo	54,72
Não concordo totalmente	106,56
Concordo	54,72
Concordo plenamente	54,72

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 38% "concordam plenamente" que os setores da empresa têm bom relacionamento profissional, 31% "não concordam totalmente" com a afirmação, 22% "concordam" que os setores da empresa têm um bom relacionamento profissional, 6% "discordam totalmente" de que os setores da empresa têm bom relacionamento profissional e 3% "discordam" de que os setores da empresa têm um bom relacionamento profissional.

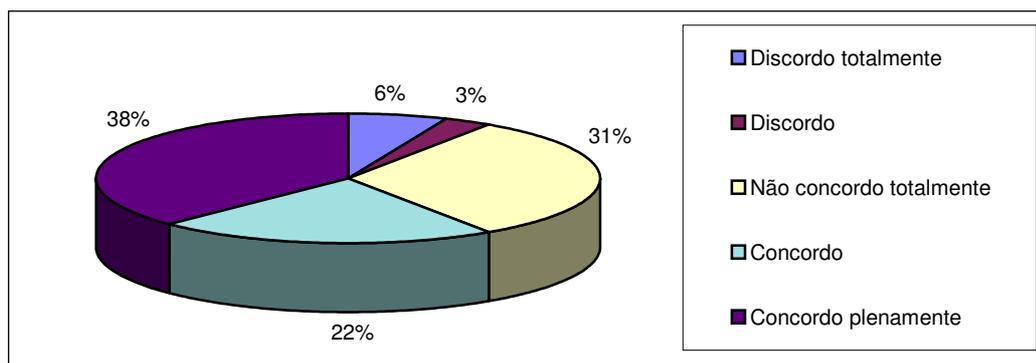


Figura 16 - Gráfico relativo ao relacionamento profissional entre os setores
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 7
Relacionamento profissional entre os setores

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	17,28
Discordo	8,64
Não concordo totalmente	89,28
Concordo	63,36
Concordo plenamente	109,44

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 33% "concordam plenamente" que a chefia do seu setor dá autonomia para trabalhar, 25% "concordam" que há autonomia para trabalhar, 16% "não concordam totalmente" com a afirmação, 13% "discordam" de que a chefia do seu setor dá autonomia para trabalhar e outros 13% "discordam totalmente" de que a chefia do seu setor dá autonomia para trabalhar.

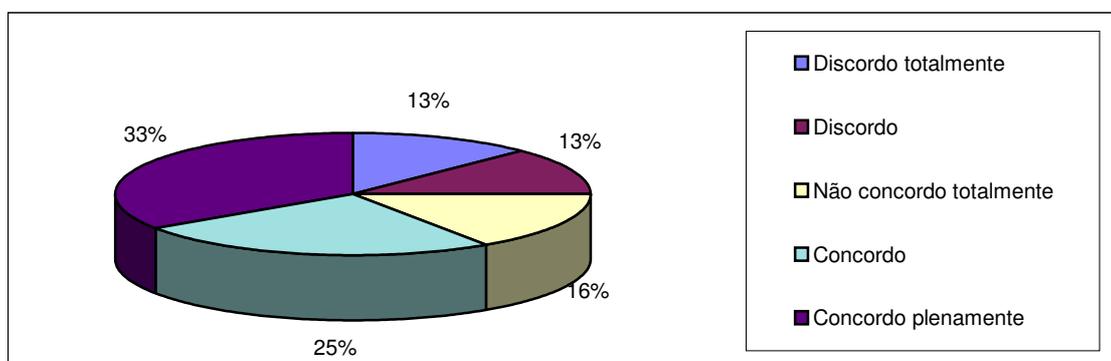


Figura 17 - Gráfico relativo à autonomia para trabalhar
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 8
Autonomia para trabalhar

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	37,44
Discordo	37,44
Não concordo totalmente	46,08
Concordo	72
Concordo plenamente	95,4

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 31% "discordam totalmente" de que a empresa oferece treinamentos constantemente para os funcionários, outros 31% "discordam" de que a empresa oferece treinamentos constantemente para os funcionários, 19% "não concordam totalmente" com a constância dos treinamentos oferecidos pela empresa para seus funcionários, 16% "concordam" com a afirmação e 3% "concordam plenamente" que a empresa oferece treinamentos constantemente para os funcionários.

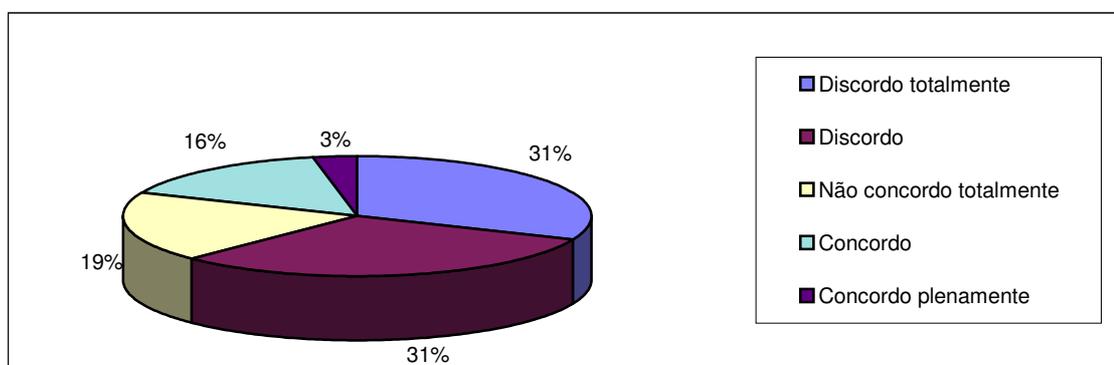


Figura 18 - Gráfico relativo aos treinamentos constantes para os funcionários
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 9
Treinamentos constantes para os funcionários

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	89,28
Discordo	89,28
Não concordo totalmente	54,72
Concordo	46,8
Concordo plenamente	8,64

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 28% "discordam totalmente" de que sua remuneração está adequada ao mercado de trabalho, 25% "concordam" com a adequação de sua remuneração, outros 25% "não concordam totalmente" com sua remuneração, 22% "discordam" de que sua remuneração está adequada ao mercado de trabalho e nenhum entrevistado "concorda plenamente" com a afirmação.

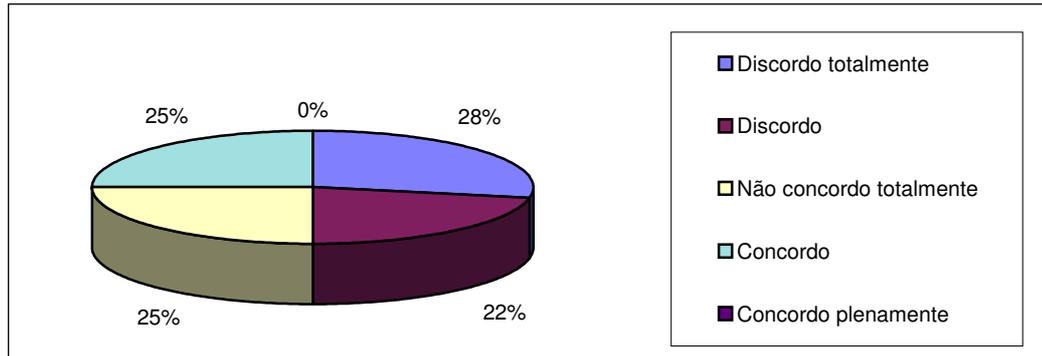


Figura 19 - Gráfico relativo à remuneração adequada
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 10
Remuneração adequada

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	80,64
Discordo	63,36
Não concordo totalmente	72
Concordo	72
Concordo plenamente	0

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 28% "concordam" que há possibilidade de crescimento profissional na empresa, 27% "discordam" da possibilidade de crescimento, 19% "discordam totalmente" de que há possibilidade de crescimento profissional na empresa, 13% "não concordam totalmente" com a possibilidade de crescimento profissional e outros 13% "concordam plenamente" com a possibilidade de crescimento profissional na empresa.

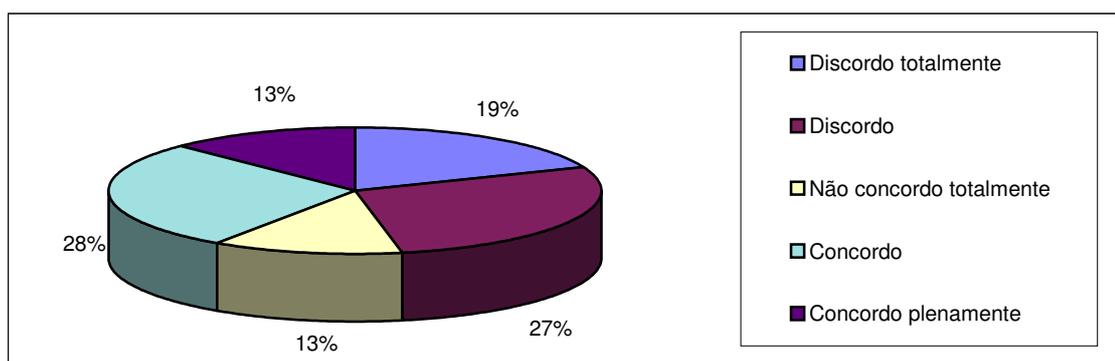


Figura 20 - Gráfico relativo à possibilidade de crescimento profissional
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 11
Possibilidade de crescimento profissional

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	54,72
Discordo	77,76
Não concordo totalmente	37,44
Concordo	80,64
Concordo plenamente	37,44

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 28% "discordam" de que o plano de benefícios é atrativo para o empregado, 25% "discordam totalmente" de que o plano de benefícios da empresa é um atrativo, outros 25% "não concordam totalmente" que o plano de benefícios da empresa é atrativo, 16% "concordam" que o plano de benefícios é atrativo e 6% "concordam plenamente" que o plano de benefício da empresa é um atrativo para o empregado.

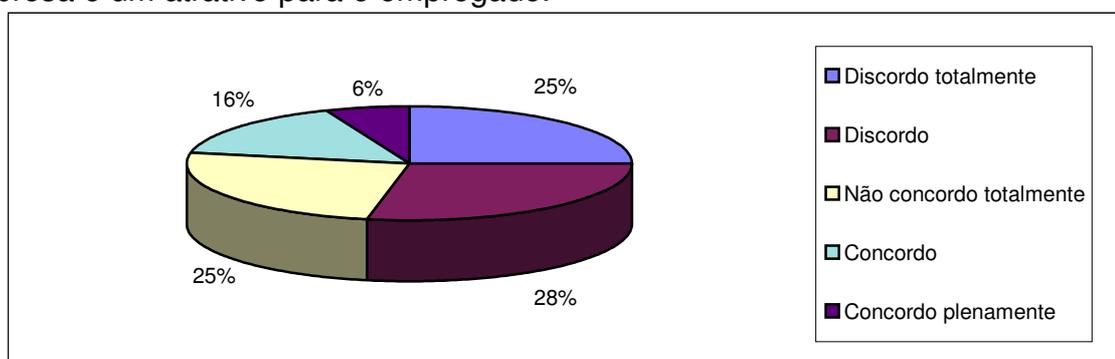


Figura 21 - Gráfico relativo ao plano atrativo de benefícios
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 12
Plano atrativo de benefícios

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	72
Discordo	80,64
Não concordo totalmente	72
Concordo	46,08
Concordo plenamente	17,28

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 41% "concordam plenamente" que a empresa é um bom lugar para se trabalhar, 28% "concordam" que a empresa é um bom lugar para se trabalhar, 19% "não concordam totalmente" com a afirmação, 9% "discordam" de que a empresa é um bom lugar para se trabalhar e 3% "discordam totalmente" de que a empresa é bom lugar para se trabalhar.

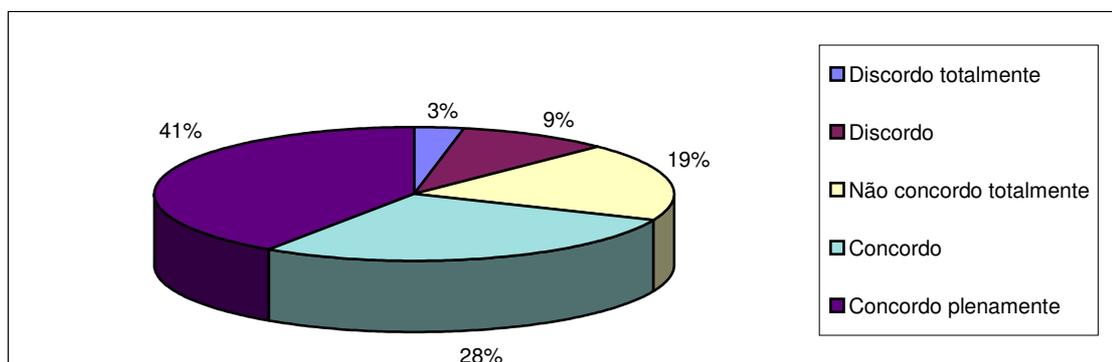


Figura 22 - Gráfico relativo à opinião se a empresa é um bom lugar para se trabalhar
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 13
Opinião se a empresa é um bom lugar para se trabalhar

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	8,64
Discordo	25,92
Não concordo totalmente	54,72
Concordo	80,64
Concordo plenamente	118,08

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 41% "concordam totalmente" que sentem orgulho de trabalhar nesta empresa, 28% "não concordam plenamente" com o sentimento de orgulho de trabalhar nesta empresa, 22% "concordam" com o sentimento de orgulho de trabalhar nesta empresa, 9% "discordam" de que sentem orgulho de trabalhar nesta empresa e nenhum entrevistado "discordou totalmente" da afirmação.

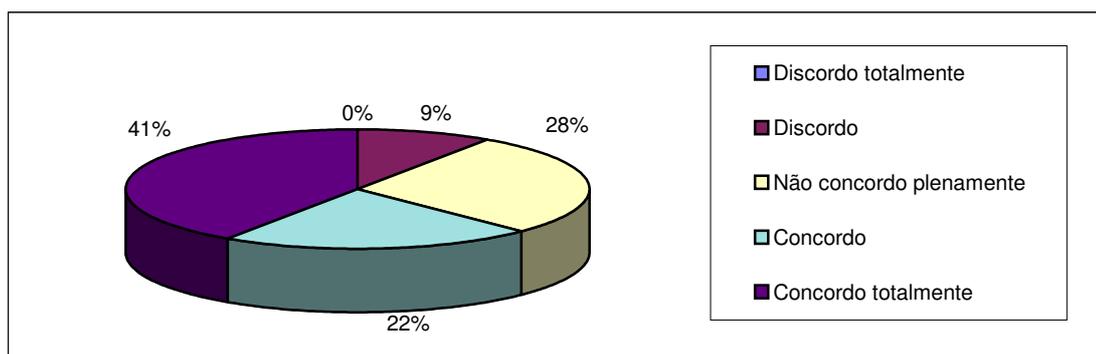


Figura 23 - Gráfico relativo ao orgulho de trabalhar na empresa
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 14
Orgulho de trabalhar na empresa

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	0
Discordo	25,92
Não concordo totalmente	80,64
Concordo	63,36
Concordo plenamente	118,08

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 28% "discordam" que a empresa está preocupada com o bem-estar dos funcionários, 25% "não concordam totalmente" com a preocupação da empresa com o bem-estar dos funcionários, 22% "concordam" que há preocupação da empresa com o bem-estar dos funcionários, 16% "discordam totalmente" de que a empresa está preocupada com o bem-estar dos funcionários e 9% "concordam plenamente" que a empresa está preocupada com o bem estar dos funcionários.

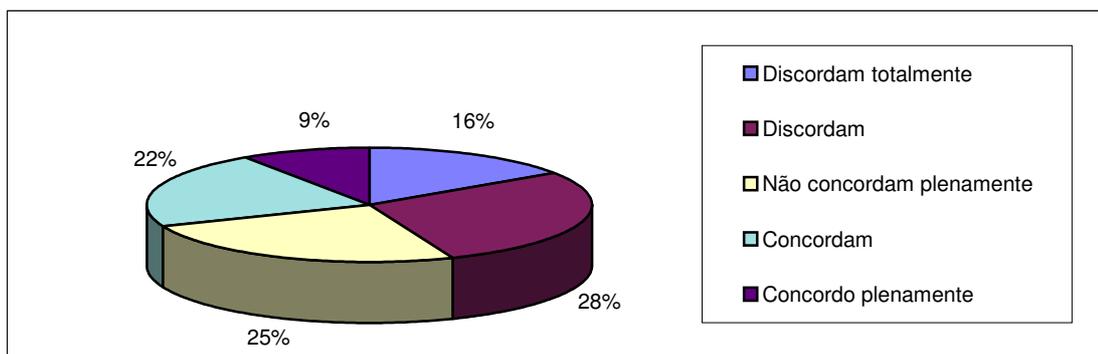


Figura 24 - Gráfico relativo ao bem-estar dos funcionários
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 15
Bem-estar dos funcionários

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	46,08
Discordo	80,64
Não concordo totalmente	72
Concordo	63,36
Concordo plenamente	25,92

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 55% "concordam plenamente" que a empresa é reconhecida no mercado como uma organização sólida, 21% "concordam" com o reconhecimento da empresa no mercado como uma organização sólida, 18% "não concordam totalmente" que a empresa é uma organização sólida, 3% "discordam" de que a empresa é reconhecida no mercado como uma organização sólida e 3% "discordam totalmente" da afirmação.

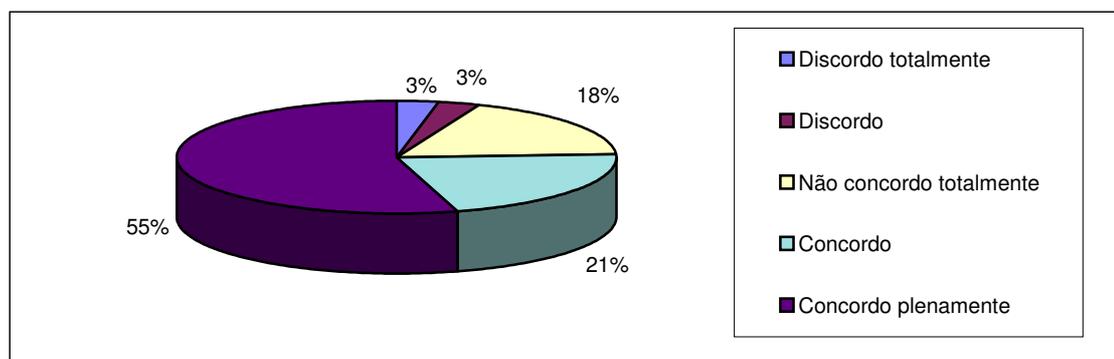


Figura 25 - Gráfico relativo à solidez da organização
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 16
Solidez da organização

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	8,64
Discordo	8,64
Não concordo totalmente	51,84
Concordo	60,48
Concordo plenamente	158,4

Fonte - Dados primários, 2003.

4.3.2 Pesquisa com alunos

Visando atender aos objetivos do trabalho, a pesquisa focada nos alunos buscou diagnosticar o grau de satisfação do aluno em relação ao atendimento prestado pelo Centro Universitário de Belo Horizonte. Dessa forma, o questionário foi dividido em blocos de modo a permitir a identificação e a análise de cada uma das instâncias do relacionamento aluno-instituição. As três primeiras questões objetivam identificar se o aluno está bem informado sobre as comunicações provenientes da Administração do Centro Universitário.

O segundo bloco de perguntas, que compreende as questões de 4 a 9, visa diagnosticar especificamente os setores de atendimento do UNI-BH. Sendo assim, são pesquisadas a agilidade nas soluções de problemas, a capacitação e a cortesia dos setores em geral.

A partir desse momento, a pesquisa passa a abordar os funcionários, focando a qualidade do atendimento prestado por esses colaboradores aos clientes da Instituição. Por fim, é analisada a Instituição como um todo e a sua representatividade sob a ótica do aluno .

4.3.2.1 Resultado da pesquisa

Dos entrevistados, 31% consideram "pouco freqüente" a comunicação do Centro Universitário com seus alunos, outros 31% a vêem como "razoavelmente freqüente", 29% julgam "não muito freqüente" a comunicação, 6% têm como "freqüente" a comunicação e 3% consideram "muito freqüente" a comunicação do Centro Universitário com seus alunos.

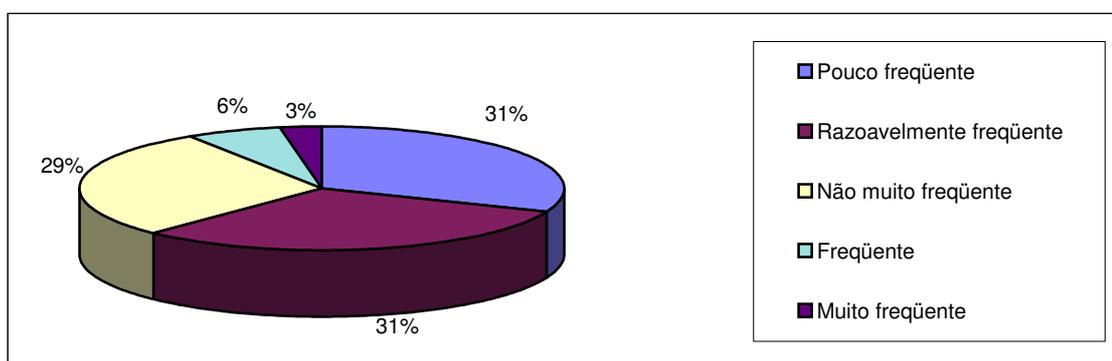


Figura 26 - Gráfico relativo à comunicação com alunos
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 17
Comunicação com alunos

Opções de resposta	Nº de funcionários
Pouco freqüente	115,32
Razoavelmente freqüente	115,32
Não muito freqüente	107,88
Freqüente	22,32
Muito freqüente	11,16

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 31% consideram "satisfatórios" os canais de comunicação utilizados pela instituição, 26% julgam-nos "inadequados", 24% têm os canais de comunicação utilizados pela Instituição como "adequados", 11% vêem-nos como "totalmente adequados" e 8% consideram "totalmente inadequados" os canais de comunicação utilizados pela Instituição.

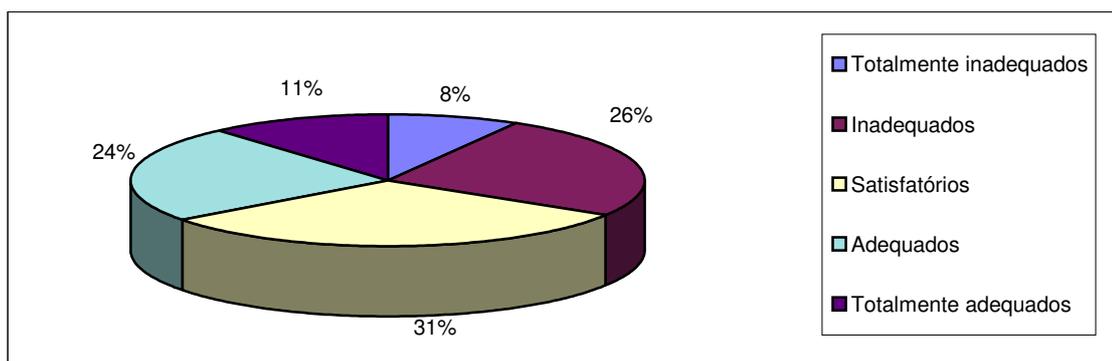


Figura 27 - Gráfico relativo à adequação dos canais de comunicação
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 18
Adequação dos canais de comunicação

Opções de resposta	Nº de funcionários
Totalmente inadequados	29,72
Inadequados	96,72
Satisfatórios	115,32
Adequados	89,28
Totalmente adequados	40,92

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 37% "discordam totalmente" de que os alunos são bem informados sobre o que acontece no Centro Universitário, 25% "discordam" da afirmação, 22% "não concordam totalmente" que são bem informados, 12% "concordam" que são bem informados sobre o que acontece no Centro Universitário e 4% "concordam plenamente" com a afirmação.

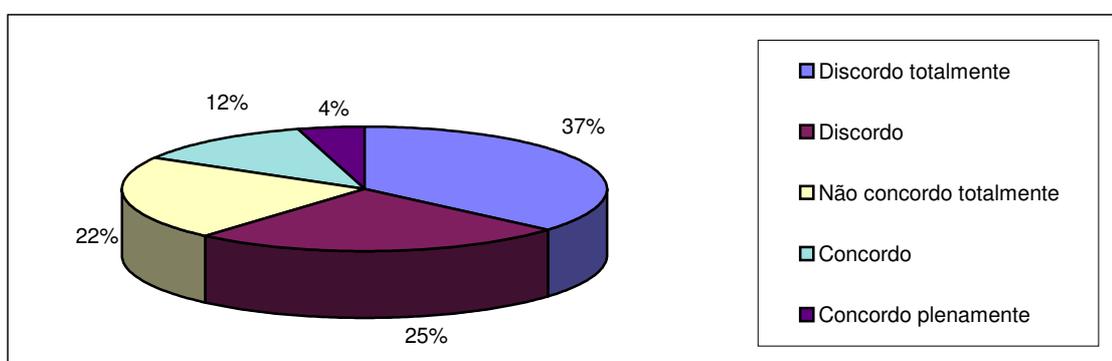


Figura 28 - Gráfico relativo à informação dos alunos no Centro Universitário
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 19
Informação dos alunos no Centro Universitário

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	137,64
Discordo	93
Não concordo totalmente	81,84
Concordo	44,64
Concordo plenamente	14,88

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 48% "discordam totalmente" da agilidade na solução das questões do aluno nos setores da Instituição, 28% "discordam" da agilidade, 18% "não concordam totalmente" com a agilidade, 3% "concordam" com a agilidade na solução das questões do aluno e 3% "concordam plenamente" com a agilidade na solução das questões do aluno nos setores da Instituição.

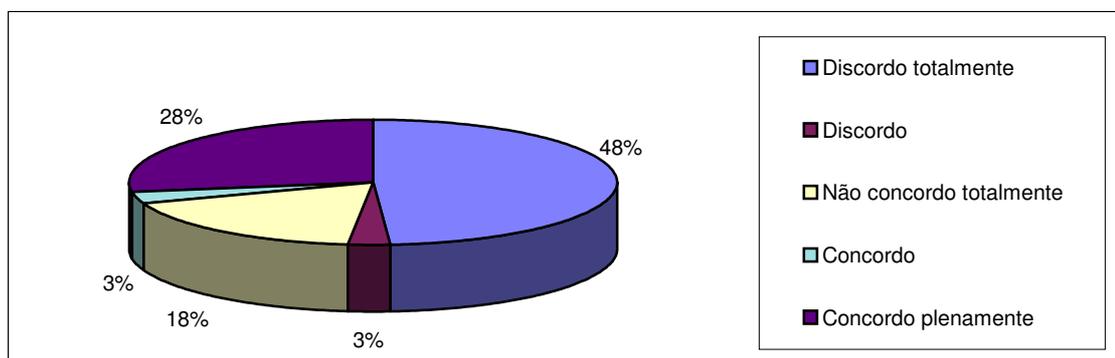


Figura 29 - Gráfico relativo à agilidade na solução das questões do aluno nos setores da Instituição

Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 20
Agilidade na solução das questões do aluno nos setores da Instituição

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	178,56
Discordo	104,16
Não concordo totalmente	66,96
Concordo	11,16
Concordo plenamente	11,16

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 28% "discordam" de que há cortesia no atendimento ao aluno nos setores da Instituição, 28% "não concordam totalmente" com essa afirmação, 26% "discordam totalmente" de que existe cortesia no atendimento ao aluno, 13% "concordam" com a afirmação e 5% "concordam plenamente" que há cortesia no atendimento ao aluno nos setores da Instituição.

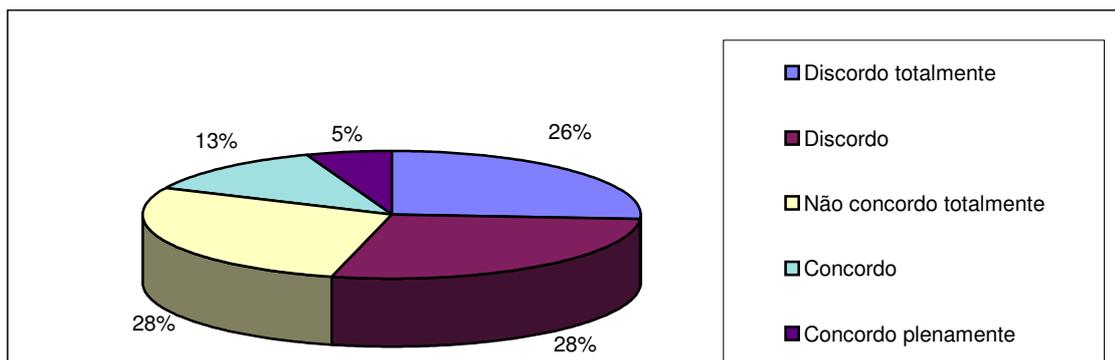


Figura 30 - Gráfico relativo à cortesia no atendimento nos setores
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 21
Cortesia no atendimento nos setores

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	96,72
Discordo	104,16
Não concordo totalmente	104,16
Concordo	48,36
Concordo plenamente	18,6

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 41% "discordam totalmente" de que exista interesse dos setores em resolver assuntos administrativos do aluno, 25% "discordam" da afirmação, 21% "não concordam totalmente" com o interesse dos setores em resolver assuntos administrativos, 10% "concordam" com a afirmação e 3% "concordam plenamente" com a existência do interesse dos setores em resolver assuntos administrativos do aluno.

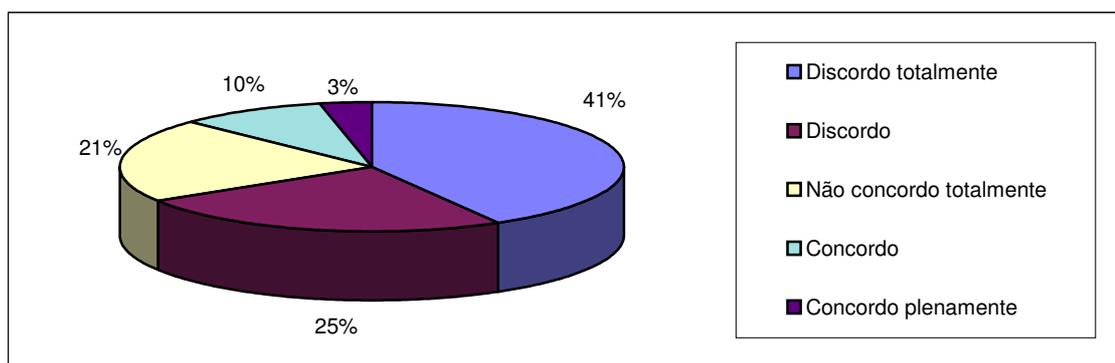


Figura 31 - Gráfico relativo ao interesse dos setores em resolver assuntos de ordem administrativa do aluno.

Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 22

Interesse dos setores em resolver assuntos de ordem administrativa do aluno

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	152,52
Discordo	93
Não concordo totalmente	78,12
Concordo	37,2
Concordo plenamente	11,16

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 29% "não concordam totalmente" que exista a capacidade dos setores da empresa para atender os alunos de forma eficaz, 25% "discordam" da capacidade dos setores da empresa no atendimento ao aluno, 23% "discordam totalmente" de que os setores da empresa estão capacitados para atender de forma eficaz os alunos, 17% "concordam" com a capacidade dos setores da empresa e 6% "concordam plenamente" que os setores da empresa estão capacitados para atender de forma eficaz os alunos.

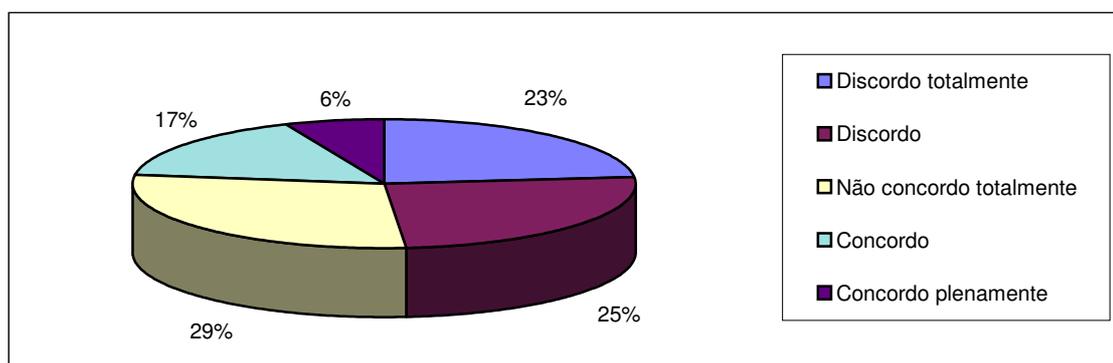


Figura 32 - Gráfico relativo à capacitação dos setores para atender os alunos de forma eficaz

Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 23
Capacitação dos setores para atender os alunos de forma eficaz

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	85,56
Discordo	93
Não concordo totalmente	107,88
Concordo	63,24
Concordo plenamente	22,32

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 57% "discordam totalmente" de que, quando precisam resolver problemas com a Instituição, não se deparam com morosidade e burocracia, 18% "discordam" de que, quando precisam resolver problemas com a Instituição, não se deparam com morosidade e a burocracia, 13% "não concordam totalmente" com a inexistência de morosidade e burocracia, 7% "concordam plenamente" que, quando precisam resolver problemas com a Instituição, não encontram morosidade e burocracia e 5% "concordam" que, quando precisam resolver problemas com a Instituição, não se deparam com morosidade e burocracia.

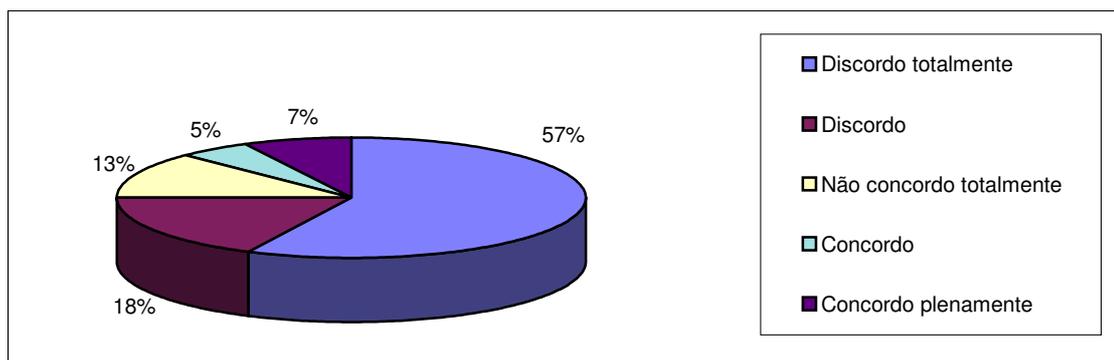


Figura 33 - Gráfico relativo à existência de morosidade e burocracia na solução de problemas

Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 24
Existência de morosidade e burocracia na solução de problemas

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	212,04
Discordo	66,96
Não concordo totalmente	48,36
Concordo	18,6
Concordo plenamente	26,04

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 44% "discordam totalmente" de que o acesso à chefia dos setores quando o atendente não tem condições de resolver as questões levantadas pelo aluno, 28% discordam de que há acesso à chefia dos setores, 17% "não concordam totalmente" com a existência do acesso, 9% "concordam" com a afirmação e 2% "concordam plenamente" que há acesso à chefia dos setores quando o atendente não tem condições de resolver as questões levantadas pelo aluno.

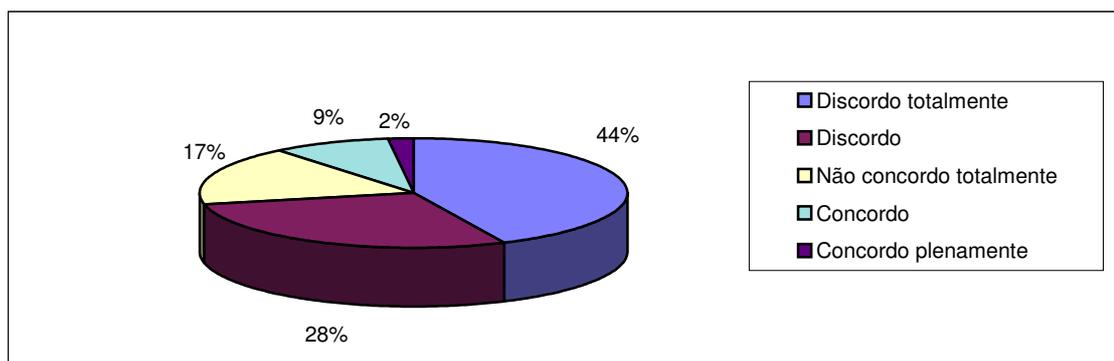


Figura 34 - Gráfico relativo à facilitação ao acesso à chefia
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 25
Facilitação no acesso à chefia

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	163,68
Discordo	104,16
Não concordo totalmente	63,24
Concordo	33,48
Concordo plenamente	7,44

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 31% "discordam" de que os funcionários dos setores que atendem diretamente ao aluno são bem orientados, 30% "não concordam totalmente" com a boa orientação dos funcionários, 24% "discordam totalmente" da boa orientação dos funcionários, 8% "concordam plenamente" com a boa orientação e 7% "concordam" que os funcionários dos setores que atendem diretamente ao aluno são bem orientados.

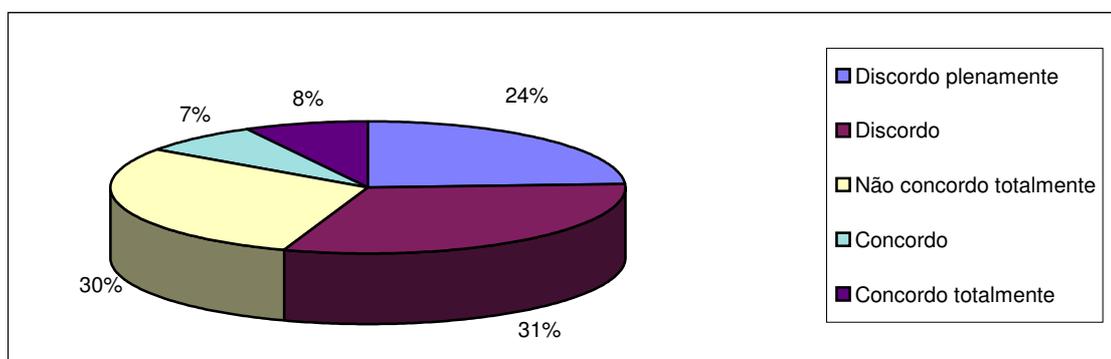


Figura 35 - Gráfico relativo à boa orientação dos funcionários dos setores em como resolver problemas ou dúvidas do aluno
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 26
Boa orientação dos funcionários dos setores em
como resolver problemas ou dúvidas do aluno

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	89,28
Discordo	115,32
Não concordo totalmente	111,06
Concordo	26,04
Concordo plenamente	29,76

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 32% "discordam totalmente" de que os funcionários têm autonomia para resolver os problemas do aluno, 31% "discordam" da autonomia dos funcionários dos setores na solução de problemas dos alunos, 27% "não concordam totalmente" com a existência de autonomia dos funcionários, 7% "concordam" com a autonomia dos funcionários e 3% "concordam plenamente" que os funcionários têm autonomia para resolver os problemas do aluno.

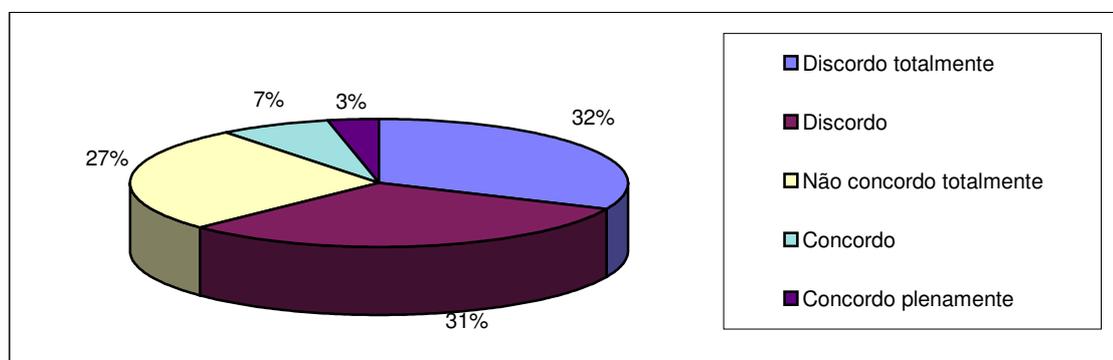


Figura 36 - Gráfico relativo à autonomia dos funcionários para resolver problemas no atendimento

Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 27
Autonomia dos funcionários para resolver problemas no atendimento

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	119,04
Discordo	115,32
Não concordo totalmente	100,44
Concordo	26,04
Concordo plenamente	11,16

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 29% "não concordam totalmente" com o interesse dos funcionários em atender e resolver as questões dos alunos, 27% "discordam totalmente" da existência do interesse dos funcionários, outros 27% "discordam" do interesse dos funcionários, 13% "concordam" com a afirmação e 4% "concordam plenamente" com o interesse dos funcionários em atender e resolver as questões dos alunos.

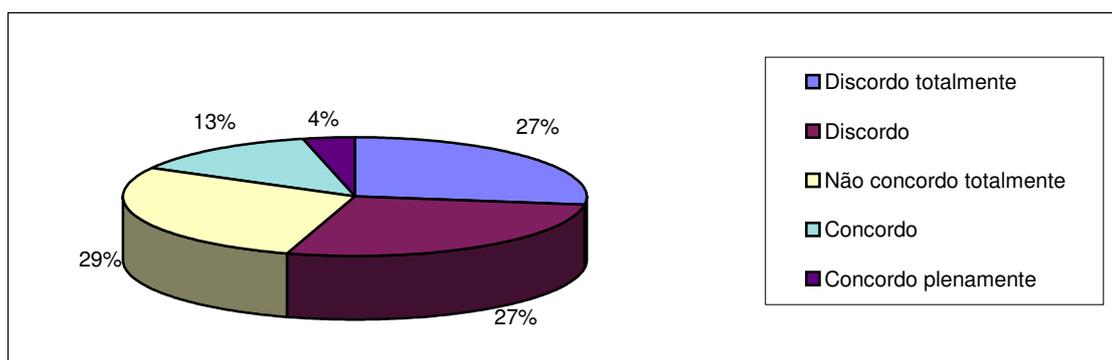


Figura 37 - Gráfico relativo ao interesse dos funcionários em atender e resolver as questões dos alunos
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 28
Interesse dos funcionários em atender e resolver as questões dos alunos

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	100,44
Discordo	100,44
Não concordo totalmente	107,88
Concordo	48,36
Concordo plenamente	14,88

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 33% "não concordam totalmente" que há uma cultura voltada para a prestação de serviços de excelência no Centro Universitário, 23% "discordam totalmente" de que há uma cultura voltada para a prestação de serviços de excelência, 22% "discordam" da afirmação, 14% "concordam" que existe uma

cultura voltada para a prestação de serviços de excelência e 8% "concordam plenamente" que há uma cultura voltada para a prestação de serviços de excelência na Instituição.

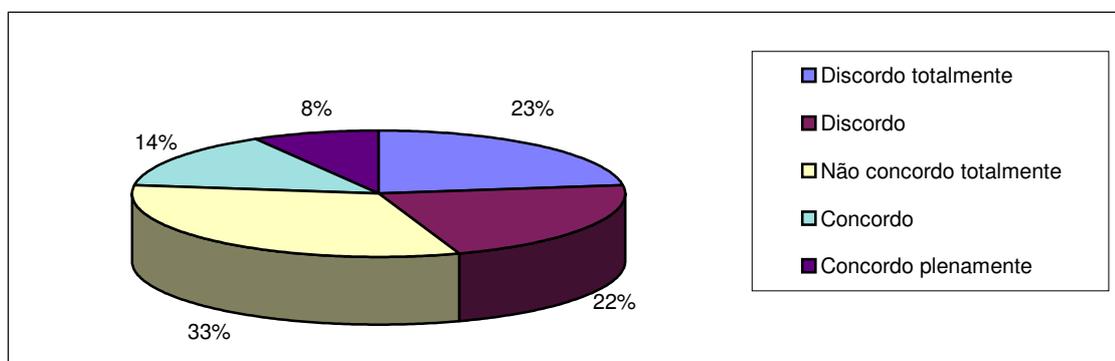


Figura 38 - Gráfico relativo à existência de uma cultura voltada para a prestação de serviços de excelência na Instituição
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 29
Existência de uma cultura voltada para a prestação de serviços de excelência na Instituição

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	85,56
Discordo	81,84
Não concordo totalmente	122,76
Concordo	52,08
Concordo plenamente	29,76

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 33% consideram, de maneira geral, "regular" o atendimento ao aluno nos diversos setores do Centro Universitário, 27% vêem como "muito mau" o atendimento, outros 27% julgam "mau" o atendimento, 10% têm o atendimento como "bom" e 3% consideram "muito bom" o atendimento ao aluno nos diversos setores do Centro Universitário.

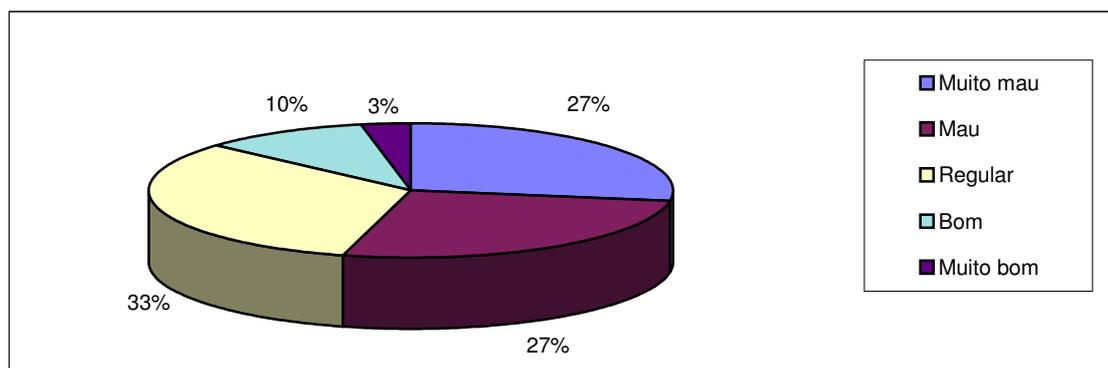


Figura 39 - Gráfico relativo à condição do atendimento ao aluno em diversos setores do Centro Universitário

Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 30

Condição do atendimento ao aluno em diversos setores do Centro Universitário

Opções de resposta	Nº de funcionários
Muito mal	100,44
Mal	100,44
Regular	122,76
Bom	37,2
Muito bom	11,16

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 52% "discordam totalmente" de que, quando é dada alguma opinião, sugestão ou crítica, a Instituição responde prontamente ao aluno, 21% "discordam" da afirmação, 20% "não concordam totalmente" com a prontidão na resposta da Instituição, 4% "concordam" e 3% "concordam plenamente" que, quando é dada alguma opinião, sugestão ou crítica, a instituição responde prontamente ao aluno.

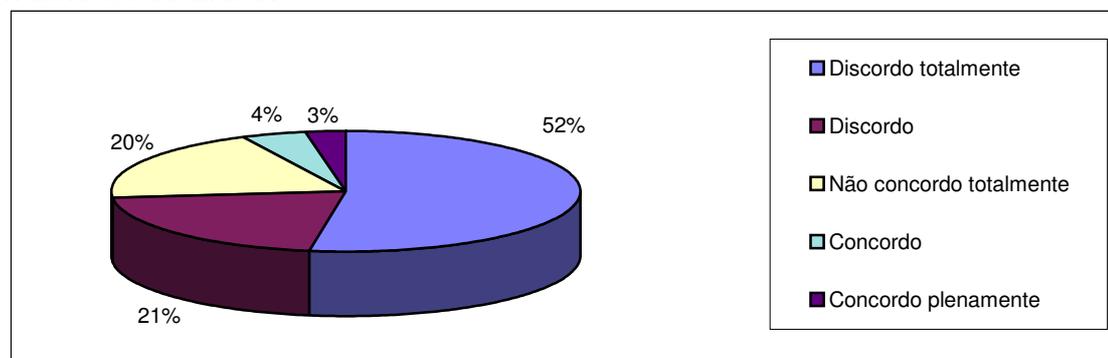


Figura 40 - Gráfico relativo à prontidão na resposta à sugestão ou crítica de alunos
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 31
Prontidão na resposta à sugestão ou crítica de alunos

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	193,44
Discordo	78,12
Não concordo totalmente	74,4
Concordo	14,88
Concordo plenamente	11,16

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 24% "não concordam totalmente" que a Instituição oferece estrutura física adequada para o desenvolvimento das disciplinas do seu curso, 22% "concordam" com a adequação da estrutura física oferecida pela Instituição, 19% "discordam" da afirmação, 18% "discordam totalmente" da adequação e 17% "concordam plenamente" que a Instituição oferece uma estrutura física adequada para o desenvolvimento das disciplinas do seu curso.

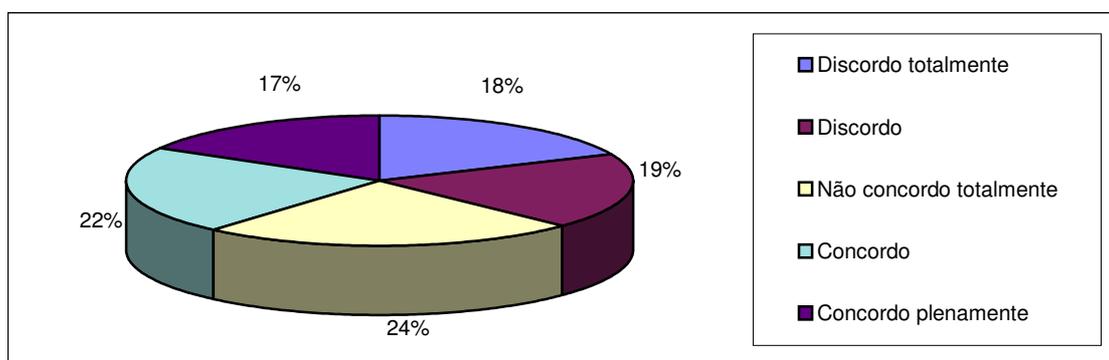


Figura 41 - Gráfico relativo à estrutura física adequada para o desenvolvimento das disciplinas do seu curso

Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 32
Estrutura física adequada para o desenvolvimento das disciplinas do seu curso

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	66,96
Discordo	70,68
Não concordo totalmente	89,28
Concordo	81,84
Concordo plenamente	63,24

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 24% "não concordam totalmente" que os professores se mostram preocupados com o desenvolvimento intelectual do aluno, 22% "concordam" com o comprometimento dos professores, 20% "discordam" do comprometimento dos professores, 19% "concordam plenamente" com o comprometimento dos professores e 15% "discordam totalmente" do comprometimento dos professores com o desenvolvimento intelectual do aluno.

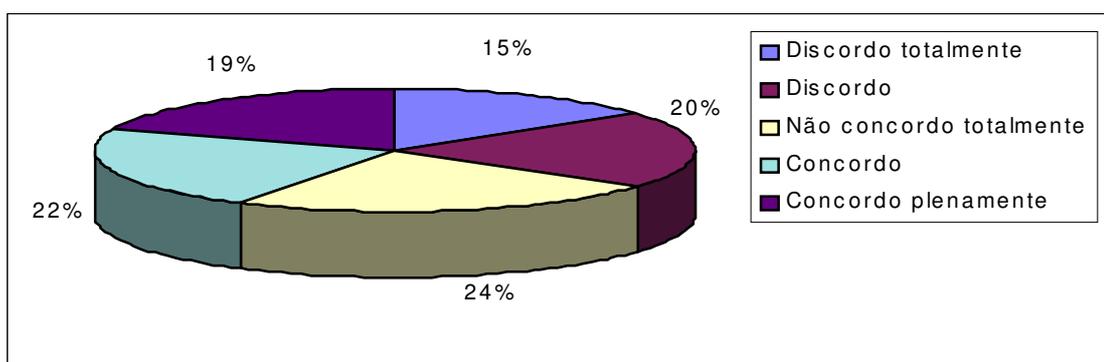


Figura 42 - Gráfico relativo ao comprometimento dos professores com o desenvolvimento intelectual do aluno

Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 33

Comprometimento dos professores com o desenvolvimento intelectual do aluno

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	55,08
Discordo	74,4
Não concordo totalmente	89,28
Concordo	81,84
Concordo plenamente	70,68

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 41% "não concordam totalmente" que a Instituição se mostra preocupada com o aperfeiçoamento dos funcionários, 22% "discordam" da preocupação da Instituição com o aperfeiçoamento dos funcionários, 17% "discordam totalmente" de que a Instituição se mostra preocupada com o aperfeiçoamento dos funcionários, 15% "concordam" com a afirmação e 5%

"concordam plenamente" que a Instituição se mostra preocupada com o aperfeiçoamento dos funcionários.

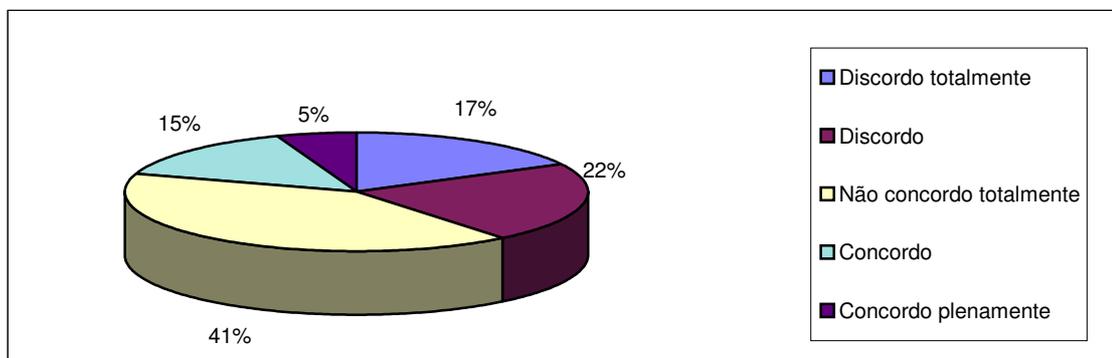


Figura 43 - Gráfico relativo à preocupação da Instituição com o aperfeiçoamento dos funcionários

Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 34
Preocupação da Instituição com o aperfeiçoamento dos funcionários

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	63,24
Discordo	81,84
Não concordo totalmente	152,52
Concordo	55,8
Concordo plenamente	18,6

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 32% "concordam plenamente" que a Instituição é reconhecida no mercado como uma organização sólida, outros 32% "concordam" com o reconhecimento da Instituição no mercado, 22% "não concordam totalmente" com o reconhecimento da Instituição, 10% "discordam" da afirmação e 4% "discordam totalmente" de que a Instituição é reconhecida no mercado como uma organização sólida.

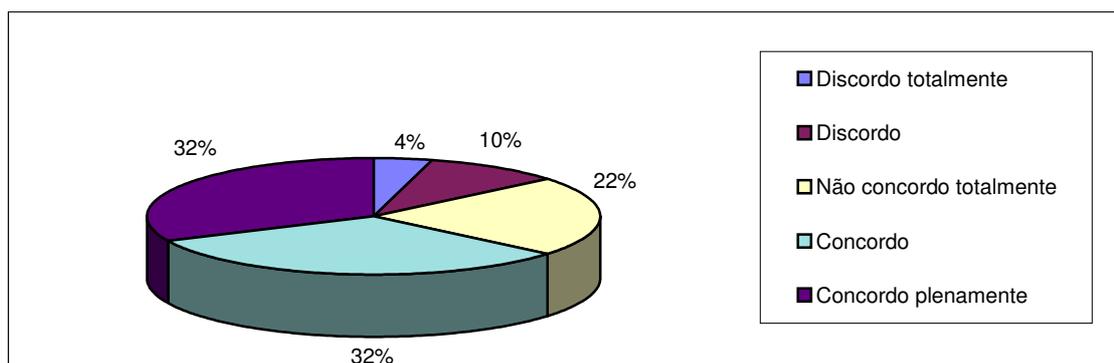


Figura 44 - Gráfico relativo à solidez da Instituição no mercado
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 35
Solidez da Instituição no mercado

Opções de resposta	Nº de funcionários
Discordo totalmente	14,88
Discordo	37,2
Não concordo totalmente	81,84
Concordo	119,04
Concordo plenamente	119,04

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 31% indicariam "algumas vezes" o Centro Universitário a outras pessoas do seu círculo de amizade, 23% o fariam "sempre", outros 23% sugeririam "muitas vezes" o Centro Universitário a outras pessoas, 12% o fariam "poucas vezes" e 11% "nunca" indicariam o Centro Universitário a outras pessoas do seu círculo de amizade.

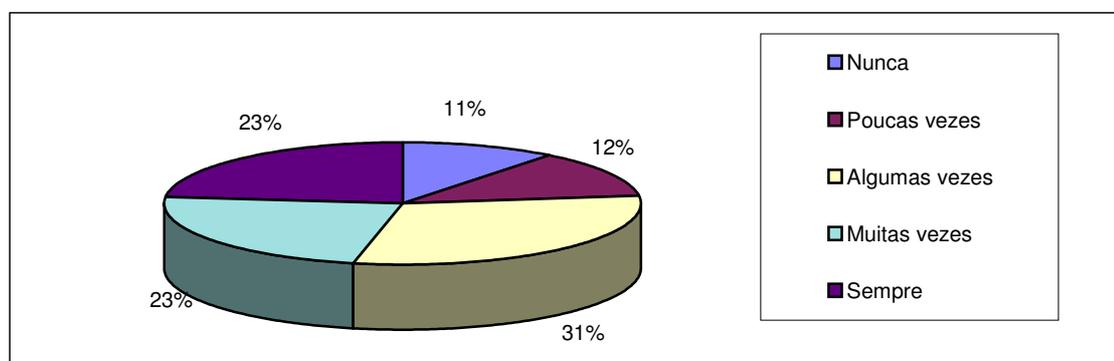


Figura 45 - Gráfico relativo à indicação desta Instituição a outras pessoas do círculo de amizade
Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 36
Indicação dessa Instituição a outras pessoas do círculo de amizade

Opções de resposta	Nº de funcionários
Nunca	40,92
Poucas vezes	44,64
Algumas vezes	115,32
Muitas vezes	85,56
Sempre	85,56

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 26% pensam que o setor portaria/recepção é que mais se destaca na excelência de atendimento aos alunos, 22% consideram a biblioteca, 14%, o audiovisual, 9%, os disciplinários, outros 9% julgam o setor de enfermagem como excelência de atendimento, 6%, o restaurante, outros 6% têm o setor de estágio como excelente, 4% consideram o *telemarketing* e 2% indicam a secretaria como setor na excelência de atendimento aos alunos.

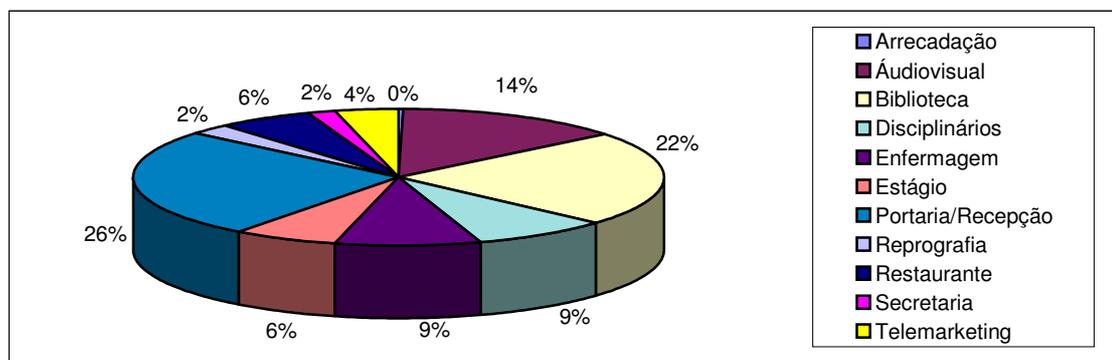


Figura 46 - Gráfico relativo aos setores que mais se destacam na excelência de atendimento aos alunos

Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 37
Setores que mais se destacam na excelência de atendimento aos alunos

Opções de resposta	Nº de funcionários
Arrecadação	0
Audiovisual	52,08
Biblioteca	81,84
Disciplinários	33,48
Enfermagem	33,48
Estágio	22,32
Portaria/Recepção	96,72
Reprografia	0
Restaurante	22,32
Secretaria	7,44
<i>Telemarketing</i>	14,88

Fonte - Dados primários, 2003.

Dos entrevistados, 30% consideram a arrecadação como o setor que apresenta maior deficiência no atendimento, 21%, a secretaria, 11%, o restaurante, 9%, o setor de reprografia, outros 9% o estágio, 5% julgam a biblioteca como o setor que apresenta maior deficiência no atendimento, outros 5% acham o audiovisual o mais deficiente, 4%, o setor de telemarketing, 3%, os disciplinários, 2%, a enfermagem e 1% considera a portaria/recepção o setor que apresenta maior deficiência na excelência do atendimento aos alunos.

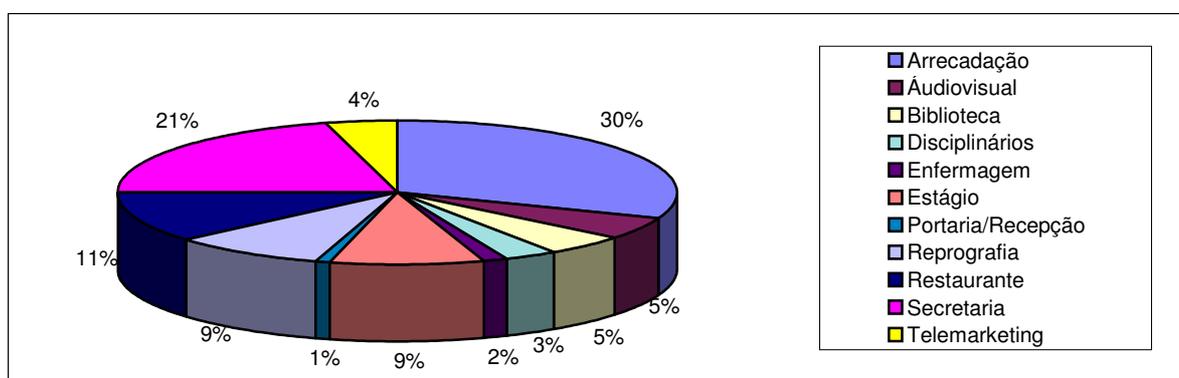


Figura 47 - Gráfico relativo aos setores com maior deficiência na excelência de atendimento aos alunos

Fonte - Dados primários, 2003.

Tabela 38
Setores com maior deficiência na excelência de atendimento aos alunos

Opções de resposta	Nº de funcionários
Arrecadação	111,16
Áudiovisual	18,6
Biblioteca	18,6
Disciplinários	11,16
Enfermagem	7,44
Estágio	33,48
Portaria/Recepção	3,72
Reprografia	33,48
Restaurante	40,92
Secretaria	78,12
Telemarketing	14,88

Fonte - Dados primários, 2003.

4.4 Análise da pesquisa

Encerrada a coleta de dados e a tabulação, a fase seguinte é da análise e interpretação dos dados. De acordo com Gil (1999, p. 168), "a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação." Já a interpretação permite uma visão mais ampla das respostas.

A pesquisa realizada com os funcionários objetiva diagnosticar o relacionamento.

4.4.1 Análise da pesquisa com funcionários

A comunicação direta entre os funcionários pode ser considerada positiva visto que os resultados muito freqüente e freqüente somam 78%. Esta primeira resposta já representa um indício favorável ao bom relacionamento interpessoal e é o primeiro sintoma de satisfação pessoal. No entanto, a comunicação entre o funcionário e a chefia precisa ser aprimorada, pois a satisfação dos funcionários

encontra-se em um nível médio visto que 43% não concordam totalmente com a eficiência da comunicação entre a chefia e os funcionários.

Em relação à comunicação empresa-funcionário, apesar de os canais utilizados atingirem 91% de aprovação (muito adequados, adequados e satisfatórios), 47% dos entrevistados discordam da eficiência da comunicação da empresa com seus funcionários. Sendo assim, os meios são eficientes mas o tratamento e o conteúdo das informações precisam ser aprimorados e os próprios canais melhor explorados. Conforme pôde ser observado durante a realização do trabalho, os colaboradores desconhecem as metas organizacionais, não há uma reunião de abertura de semestre ou ano e nem de encerramento. Existem confraternizações que estimulam o convívio social na organização, mas não são apresentados os balanços sociais da empresa.

O trabalho em equipe também é um ponto positivo no UNI-BH visto que apenas 9% discordam que exista um comprometimento dos funcionários em trabalhar em equipe.

No entanto, a relação de parceria entre os setores precisa ser trabalhada visto que boa parte dos entrevistados não concorda totalmente (37%) com a capacitação dos outros setores para atendê-los. Porém, o relacionamento volta a ser visto de forma positiva, uma vez que a maioria dos funcionários (97%) considera que os setores da empresa têm um bom relacionamento profissional.

Outro ponto que precisa ser aprimorado está no treinamento dos funcionários. Do total de funcionários entrevistados, 62% deles afirmam que a empresa não oferece treinamento constante de seus funcionários. De fato, a empresa geralmente autoriza a realização de cursos quando a chefia solicita ou em casos extremos, mas não há uma proposta elaborada com cronograma de

treinamentos e atualização profissional. Também não existe uma divisão de treinamento e escala de cursos por setor.

Em relação à remuneração, uma fatia significativa (50%) se considera mal remunerada. Existe na Instituição um piso salarial de modo que nenhum funcionário ganha menos do que R\$ 400,00. Há também um plano de cargos e salários de responsabilidade do Departamento Pessoal e pouco divulgado entre os funcionários. Nesse ponto, volta-se à questão da comunicação pouco eficaz.

A Coordenadoria de Recursos Humanos foi implantada há apenas seis meses, e está sendo realizada uma auditoria para análise de cargos e salários. Podem-se observar, por exemplo, supervisores com salários diferentes. Como resultado desse cenário, 46% dos funcionários não vêem possibilidade de crescimento dentro da empresa, conforme pode ser constatado no gráfico da questão.

Da mesma forma, o plano de benefícios precisa ser melhorado. A maioria dos pontos interessantes beneficia a classe C e D, como cesta básica, alfabetização e pacote de férias populares entre outros.

De um modo geral, os funcionários encontram-se satisfeitos, visto que 69% consideram o UNI-BH como um bom lugar para se trabalhar e 63% sentem orgulho de trabalhar na empresa. Porém, um resultado grave pode ser observado: 44% dos funcionários não acreditam que a empresa se preocupa com seu bem-estar.

A solidez da empresa não é questionada pela maioria dos funcionários já que (78%) consideram a organização sólida no mercado.

Diante do resultado das pesquisas, fica claro que o UNI-BH precisa investir em treinamento, qualificação profissional, permitindo que o funcionário

trabalhe em sintonia com a missão da Instituição.

Além disso, o funcionário mal informado tende a mecanizar o atendimento e não tem autonomia nas decisões administrativas, conforme pode ser comprovado na pesquisa.

Em geral, esse funcionário não está apto a atender satisfatoriamente o cliente visto que desconhece vários mecanismos de funcionamento da Instituição. Se os colaboradores não conhecem com clareza as suas atribuições, a interface com outros setores também será prejudicada, trazendo morosidade no atendimento ao cliente.

Também deve ser observada, no total das pesquisas aplicadas, uma média de 10% de colaboradores insatisfeitos que devem ser trabalhados.

4.4.2 Análise da pesquisa com alunos

A comunicação entre o Centro Universitário de Belo Horizonte e os seus alunos é o primeiro aspecto que precisa ser melhorado no relacionamento empresa-cliente. Dos alunos entrevistados, 62% consideram pouco e razoavelmente freqüente a comunicação entre o UNI-BH e eles. Os canais de comunicação já apresentam uma pequena melhora em relação ao item anterior mas ainda precisam ser muito trabalhados.

Diante desse quadro, a maioria dos alunos se considera mal informada sobre o que acontece na Instituição, visto que 62% não se sentem bem informados.

O atendimento dos setores também deixa muito a desejar. Simplesmente, 76% dos alunos entrevistados discordam totalmente ou discordam da agilidade da Instituição na solução de seus problemas. Além disso, 66% acreditam que os

setores não têm interesse em resolver seus assuntos administrativos, e outros 48% consideram que os setores não estão capacitados a atendê-los. Se o simples atendimento já é considerado ineficiente pela maioria, a resolução de problemas é vista de forma extremamente morosa e burocrática por 75% dos entrevistados.

Feita a análise dos setores, a pesquisa passa a focar os funcionários. A insatisfação do aluno se abrandava um pouco em relação aos colaboradores, mas a deficiência no atendimento ainda é uma constante. Mais da metade dos entrevistados acredita que os funcionários não são bem orientados, não dispõem de autonomia e interesse em resolver as questões dos alunos.

Sendo assim, 45% dos entrevistados não identificam uma cultura voltada para o atendimento no UNI-BH, e mais da metade consideram muito mal ou mal o atendimento em geral na Instituição.

Portanto, pode-se observar que a falta de treinamento dos funcionários reflete diretamente no atendimento, sendo essa lacuna percebida pelos alunos. Todas as considerações feitas pelos alunos nesse aspecto são ratificadas pelos próprios funcionários na primeira pesquisa. A falta de conhecimento sobre a sua função resulta na falta de autonomia e acarreta ineficiência no atendimento e insatisfação do aluno, como pode ser observado na figura 48.



Figura 48 - Análise do atendimento no UNI-BH
 Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Fazendo um cruzamento dos gráficos representados nas figuras 46 e 47, pode-se constatar os setores que apresentam maior deficiência no atendimento aos alunos. A arrecadação e a secretaria são os setores que precisam ser trabalhados com a maior urgência, visto que apresentam o maior grau de insatisfação. Já a portaria e a biblioteca foram lembrados de forma positiva.

Outro ponto abordado foi o encaminhamento de críticas por parte dos alunos. A maioria dos alunos questionados acredita que as suas sugestões e reclamações não são bem aceitas. Sendo assim, os únicos quesitos que tiveram mais de 50% de aprovação foram a infra-estrutura física do UNI-BH e o comprometimento por parte dos professores.

Porém, apesar de todas essas dificuldades no atendimento ao aluno, a Instituição ainda é vista de forma positiva pela maioria deles. Dos entrevistados, 86%

consideram o UNI-BH como uma organização sólida no mercado, e 77% indicariam, com variada frequência (sempre, muitas vezes e algumas vezes), a Instituição a outras pessoas de seu círculo de amizade.

Portanto, pela análise da pesquisa, pode-se constatar um quadro grave nos setores de atendimento aos alunos do Centro Universitário de Belo Horizonte. A insatisfação dos alunos sobre a qualidade do atendimento dos serviços de ponta do UNI-BH é percebida claramente, e urge a necessidade da elaboração de um programa de *endomarketing* específico para a Instituição.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A proposta principal deste trabalho consistiu na análise da estrutura de atendimento a alunos de uma instituição de ensino superior. Para se alcançar esse objetivo central, foi necessária a utilização dos estudos exploratórios e descritivos. Os primeiros permitiram o tratamento de toda a informação documental e bibliográfica encontrada sobre o assunto. Principalmente na Instituição, pôde-se identificar uma grande quantidade de informação desordenada, que foi reelaborada de modo a permitir a análise da estrutura de atendimento do UNI-BH.

Sendo assim, o levantamento da estrutura de atendimento aos alunos – primeiro objetivo específico proposto – foi desenvolvido e precisou ser totalmente formatado uma vez que a Instituição não dispunha dessas informações. O próprio entendimento sobre quais são os setores se encontrava difuso. A administração desta organização não está focada para a excelência no atendimento e não há, portanto, uma consciência da chefia sobre quais setores se fazem a interface direta com os alunos.

Como consequência imediata, a Instituição não dispõe de políticas internas de qualidade no atendimento. Diante disto, os segundo e terceiro objetivos foram analisados, não sendo identificados, porém, a aplicação de políticas que visassem a excelência nos serviços prestados.

Seguindo uma cadeia de consequências já discutidas neste trabalho na seção 4.4.2 e exemplificada pela figura 49, a satisfação do aluno fica prejudicada diante da ausência de uma proposta estruturada e adequada para atendê-lo.

A aplicação e a análise da pesquisa quantitativa para os alunos permitiu que este objetivo – avaliar a satisfação dos alunos na Instituição – fosse

desenvolvido, mas os resultados são preocupantes. Uma escola que não desenvolve uma política interna básica de atendimento tem em seus clientes externos altos índices de insatisfação.

Quanto ao último objetivo específico - levantar junto aos funcionários percepções quanto ao atendimento dispensado aos alunos -, pôde-se perceber por meio das pesquisas que os funcionários não entendem o aluno como um cliente e não têm consciência da importância do atendimento. Partindo-se desse princípio, as percepções quanto ao atendimento dispensado aos alunos não foram analisadas especificamente.

5.1 Mérito do trabalho na engenharia de produção

5.1.1 Contribuição do trabalho

A literatura brasileira sobre a Engenharia de Produção é bastante escassa, e a produção de conhecimento nessa área por si só já pode ser considerada como uma contribuição.

Os estudos de atendimento em setores como uma instituição de ensino superior também permitem a identificação da aplicação dos conceitos de Engenharia de Produção em níveis mais práticos. Além disso, a análise de estabelecimentos específicos pode vir a possibilitar a comparação da utilização de técnicas de Engenharia de Produção num mesmo segmento, identificando-se o patamar em que se encontra determinado segmento.

5.1.2 Relevância

A política governamental e a demanda de mercado têm contribuído

sobremaneira para a implantação de novas instituições de ensino superior no Brasil. Um estudo que objetiva analisar o atendimento torna-se um valioso critério de avaliação dessas instituições.

Além disso, é consenso que a educação é a mola propulsora do desenvolvimento de um país. Sendo assim, a qualidade no atendimento é o primeiro passo para a melhoria da qualidade do ensino, e a sua análise torna-se fundamental sob esse aspecto.

5.1.3 Originalidade

A inexistência ou a falta de divulgação, caso existam, de estudos de caso de atendimento em instituições de ensino superior caracterizam a originalidade deste trabalho.

Partindo desta premissa, todo o conteúdo de *marketing e endomarketing* foi transposto para o contexto, experiências e expectativas de uma escola superior. Da mesma forma, o consumidor questionado é um aluno que está matriculado nessa Instituição e por cursar uma escola superior e outras características é um cliente específico que está sendo analisado.

5.1.4 Viabilidade

O fato de os estabelecimentos de ensino superior serem extremamente estruturados facilita a análise e, conseqüentemente, a viabilidade do estudo. Além disso, pelo fato de o trabalho ter sido realizado em uma única escola, torna-se simples a delimitação do campo de estudo como os espaços físicos a serem analisados, a definição do público interno e, até mesmo, do externo, que, no caso, é o aluno.

O tratamento da informação e o cruzamento das pesquisas de alunos e funcionários possibilitam observar que a análise do atendimento é perfeitamente viável visto que os resultados encontrados foram bastante coesos.

5.2 Recomendações para novos estudos

A deficiência do atendimento observada claramente por meio dos estudos desenvolvidos possibilitou uma percepção imediata da urgência da implantação de um ou vários projetos de *endomarketing* no Centro Universitário de Belo Horizonte. A direção do UNI-BH entende que o aluno é seu cliente, mas não existe uma metodologia ou uma comunicação estruturada que transmita aos funcionários esse conceito. Como foi bem explicitado por Torquato (1986, p.59), "a informação empresarial constitui uma atividade reguladora, compreendendo tudo aquilo que a empresa recebe ou emite com o objetivo de padronizar comportamentos: regulamentos, normas, portarias avisos."

Sendo assim, ficou visivelmente perceptível que a Instituição ainda precisa dar os seus primeiros passos visando a qualidade no atendimento. Nem mesmo procedimentos básicos como o treinamento e a reunião de balanço são realizados.

Recomenda-se, então, como novos estudos, a continuidade deste estudo de caso por meio da implementação de projetos básicos apresentados por Cerqueira (1994). O kaizen zero, por exemplo, objetiva o treinamento de chefias e formadores de opinião internos, a elaboração da base de valores e a validação desses valores pelo primeiro grupo. Os grupos de melhoramento contínuo e vários outros projetos apresentados por Cerqueira (1994) tornam-se aplicáveis ao UNI-BH. As propostas

de Brum (1998) também podem ser utilizadas no centro Universitário de Belo Horizonte para o aprimoramento da qualidade no atendimento.

Outra possibilidade de continuidade de estudo está na análise de uma nova instituição de ensino superior em Minas Gerais de modo a permitir a comparabilidade do atendimento nesses estabelecimentos.

Recomenda-se, também, o caminho inverso: a busca de uma instituição educacional que seja reconhecida pela excelência no atendimento. Por meio da análise dessa organização, propõe-se o desdobramento da prática de atendimento desenvolvida no dia-a-dia para um plano de *endomarketing* padrão aplicável às demais instituições de ensino superior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BABBIE, Earl. **Métodos e pesquisas de survey**. Trad.: Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BATESON, John. E. G. e HOFFMAN, Douglas K. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BOONE, L. E. e KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998

BRUM, Analisa Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

_____. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CANNIE, Joan. K. **Mantendo clientes fiéis e para sempre**. São Paulo: Makron Books., 1994.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000

CONNER, Daryl R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Tradução: Andréa Alves. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

CSILLAG, João Mário. **Análise do valor**. São Paulo: Atlas, 1995.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. Tradução de Antônio T. Carneiro. São Paulo: Pioneira, 1996

GIGLIO, Ernesto. **O comportamento do consumidor**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999

GRONROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 10. ed. Tradução de Cristiana Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HAGUE, Paul e JACKSON, Paul. **Faça sua própria pesquisa de mercado**. São Paulo: Nobel, 1997.

HESKETH, José Luiz. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1977

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

KARSALIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KATZ, D. e KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KENNEDY, Paul M. **Preparando para o século XXI**. Trad. Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

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

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. Tradução de Cristina Bázan. São Paulo: Futura, 1999.

_____. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

McCARTHY, Jerome E. e PERRAULT Jr., William D. **Marketing essencial**: uma

abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Tradução de Nivaldo Montigeli Jr. E Alfredo Alves Faria. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI e LAKATOS, Marina de Andrade e Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1996

MARCONI, Marina de A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: execução e análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. vol. 2

_____. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo Atlas, 1999.

_____. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1999. 337 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Tradução de Christina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SAMARA, Beatriz Santos e BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SANTOS, Joel J. **Encantar o cliente dá lucro** – Revolucione a sua empresa e ame os seus clientes: fatores primordiais de diferenciação dos concorrentes. Rio de Janeiro: 1995.

SLACK, Nigel.et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Administração da produção**. Vários tradutores. São Paulo: Atlas, 1999. 526 p.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio**. Tradução: Eliana Chiocheti. São Paulo: Makron, 1999.

UNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992

Censo da Educação Superior 2002. Disponível em < www.inep.gov.br >.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS

1) A comunicação direta entre os funcionários da sua área de trabalho é

pouco freqüente	1	2	3	4	5	muito freqüente
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

2) A comunicação entre a sua chefia e você é eficiente e atende às suas necessidades.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

3) Os canais de comunicação (jornais, murais, intranet, quadro de aviso) utilizados pela empresa são

totalmente inadequados	1	2	3	4	5	muito adequados
---------------------------	---	---	---	---	---	-----------------

4) A comunicação da empresa com os empregados é eficiente.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

5) Há um comprometimento entre os funcionários do seu setor em trabalhar em equipe.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

6) Os outros setores da empresa são capacitados para atender o seu setor de forma eficaz.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

7) Os setores da empresa têm um bom relacionamento profissional.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

8) A chefia do seu setor dá autonomia para você trabalhar.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

9) A empresa oferece treinamentos constantemente para os funcionários.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

10) Sua remuneração está adequada ao mercado de trabalho.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

11) Você acredita que há possibilidade de crescimento profissional na empresa.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

12) O plano de benefícios da empresa é um atrativo para o empregado.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

13) Esta empresa é um bom lugar para se trabalhar.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

14) Você sente orgulho de trabalhar nesta empresa.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

15) A empresa está preocupada com o bem-estar dos funcionários.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

16) A empresa é reconhecida no mercado como uma organização sólida.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA OS ALUNOS

1) A comunicação do Centro Universitário com os seus alunos é

pouco freqüente	1	2	3	4	5	muito freqüente
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

2) Os canais de comunicação (jornal, murais, *internet*, quadro de aviso) utilizados pela instituição são

totalmente inadequados	1	2	3	4	5	muito adequados
---------------------------	---	---	---	---	---	-----------------

3) Você se sente um aluno bem informado sobre o que acontece no Centro Universitário.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

4) De maneira geral, a agilidade na solução das questões do aluno é facilmente percebida nos setores da instituição.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

5) De maneira geral, a cortesia no atendimento ao aluno é facilmente percebida nos setores da instituição.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

- 6) É facilmente percebido o interesse da maioria dos setores em resolver assuntos de ordem administrativa do aluno.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

- 7) A maior parte dos setores da empresa está capacitada para atender de forma eficaz os alunos.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

- 8) Quando precisa resolver problemas com a Instituição, você não se depara com morosidade e burocracia.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

- 9) O acesso à chefia dos setores é facilitado quando o atendente não tem condições de resolver as questões levantadas pelo aluno.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

- 10) Os funcionários dos setores que atendem diretamente ao aluno são bem orientados sobre como resolver problemas ou dúvidas do aluno.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

- 11) Os funcionários dos setores que atendem diretamente ao aluno contam com autonomia para resolver problemas.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

- 12) Os funcionários mostram-se interessados em atender e resolver as questões dos alunos.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

- 13) Você sente que há uma cultura voltada para a prestação de serviços de excelência no Centro Universitário.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

- 14) De maneira geral, o atendimento ao aluno nos diversos setores do Centro Universitário está:

muito mal	1	2	3	4	5	muito bom
-----------	---	---	---	---	---	-----------

- 15) Quando é dada alguma opinião, sugestão ou crítica à Instituição, você é prontamente respondido.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

16) De forma geral, a Instituição oferece uma estrutura física adequada para o desenvolvimento das disciplinas do seu curso.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

17) Os professores, de maneira geral, se mostram comprometidos com o desenvolvimento intelectual do aluno.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

18) A Instituição mostra-se preocupada com o aperfeiçoamento dos funcionários.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

19) A Instituição é reconhecida no mercado como uma organização sólida.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

20) Você indicaria esta Instituição de ensino a outras pessoas do seu círculo de amizade.

Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
-------	---	---	---	---	---	--------

21) Os setores que mais se destacam na excelência de atendimento aos alunos são:

a) arrecadação

- b) audiovisual
- c) biblioteca
- d) disciplinários
- e) enfermagem
- f) portaria/recepção
- g) reprografia
- h) restaurante
- i) secretaria
- j) *telemarketing*

22) Os setores que apresentam maior deficiência na excelência de atendimento aos alunos são:

- a) arrecadação
- b) audiovisual
- c) biblioteca
- d) disciplinários
- e) enfermagem
- f) portaria/recepção
- g) reprografia
- h) restaurante
- i) secretaria
- j) *telemarketing*

COMENTÁRIOS:

APÊNDICE C - RELATÓRIO DO PRÉ-TESTE

Conforme colocado por Richardson (1999, p.202), o pré-teste consiste na "aplicação prévia do questionários a um grupo que apresente as mesmas características da população incluída na pesquisa. Tem por objetivos revisar e direcionar aspectos da investigação."

Sendo assim, 10% do universo dos entrevistados participam do pré-teste. No caso deste estudo, o universo a ser estudado dividia-se em dois grupos: funcionários e alunos. Para os primeiros, foram aplicados 29 pré-testes visto que o total de entrevistados foi de 288 num universo de 1.152 colaboradores. Já, no segundo grupo, foram aplicados 37 questionários, uma vez que o total de alunos a serem entrevistados consistia em 372, num universo de 11.963 clientes.

Realizando-se a análise dos pré-testes aplicados, não foi observada a necessidade de efetuar nenhuma alteração nos questionários uma vez que:

- os aplicadores não tiveram dificuldade em aplicar os questionários;
- os entrevistados entenderam com clareza as perguntas;
- não foi observada duplicidade de informações, ou seja, de respostas para perguntas diferentes.