

CLÁUDIA RIZZO

GESTÃO ESTRATÉGICA DO ALUNO / CLIENTE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

SUPERIOR PRIVADAS:

um estudo de caso.

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como um dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Cesar Amarú Maximiano

São Paulo

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Rizzo, Cláudia

Gestão estratégica do aluno / cliente nas instituições de ensino superior privadas : um estudo de caso / Cláudia Rizzo. – São Paulo, 2009.

125 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010
Bibliografia.

1. Estratégia organizacional 2. Relação aluno-escola 3. Ensino superior I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.401

Para Arthur, Carmen e Heitor, que me ensinam como viver, todos os dias.

“[...] A música é como perfume, é imediato, é sensorial, faz você, em fração de segundos, visualizar, sentir, viver, lembrar de um acontecimento [...]”.

Maria Bethânia

Agradecimentos:

Ao Prof. Dr. Amarú, meu orientador, que com seu conhecimento técnico e didático, deu o norte desta Tese.

À minha mãe Iria, por me trazer para realidade sempre que eu saio do chão.

Ao meu irmão Luiz Vicente, por ser quem ele é, meu melhor amigo.

Ao meu pai Antonio, por me ensinar que sair um pouco da realidade também é bom.

Aos meus avós, Leonor e Luiz, Carmen e Vicente, pelo exemplo de vida.

Especialmente ao Professor e amigo Henrique Vailati Neto, pela paciência, pelos ensinamentos, e principalmente por me dar o direito de estar ao seu lado todos os dias.

Ao Gabriel, por orientar a minha carreira com tanta delicadeza.

A Maria Fernanda, que acredita em mim, e me faz todos os dias acreditar também.

Aos meus amigos, que me apoiaram e acreditaram que esse projeto era possível.

RESUMO

Este estudo procurou estabelecer algum conhecimento sobre a relação das questões estratégicas, com foco no cliente, e a importância destas relações num ambiente educacional, como forma de estabelecer um modelo de gestão estratégica do aluno / cliente, passando pelo entendimento do que é esse cliente, com particularidades tão específicas, uma vez que, tratar-se de um cliente que participa da entrega do serviço, como parte integrante do mesmo no seu processo de transformação de aluno em profissional.

Para tanto, foram feitos levantamentos teóricos a cerca dos conceitos que permeiam o tema, como por exemplo, ensino superior no Brasil, estratégias de segmentação e posicionamento, relacionamento com clientes, bem como pesquisas de campo, com os envolvidos nesse assunto, dirigentes, gestores, alunos e professores, em sete instituições de ensino superior privadas em São Paulo, capital, todas sob a gestão de uma Fundação Mantenedora, que subsidiaram a elaboração do modelo de gestão, foco principal do trabalho.

ABSTRACT

This study tried to establish some knowledge about the relation of strategic questions, with focus in the customer, and the importance of these relations in an educational environment, as a way to establish a model of strategic management of the student/customer, understanding who is this customer with so specific particularities, once, the customer participates in the delivery of the service, is part of it and in the process of transformation from student into professional.

For that, theoretical surveys on the main concepts of the subject, for example, graduation in Brazil, segmentation and positioning strategies, relationship with customers, as well as field research were performed with people involved on this subject: directors, managers, students and professors of seven private institutions of graduation in São Paulo, capital, all under the management of a Specific Foundation. This has subsidized the elaboration of the management model, the main focus of this work.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	5
LISTA DE GRÁFICOS	7
LISTA DE FIGURAS	9
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Definição da Situação.....	12
1.1.1 O campo da pesquisa.....	12
1.1.2 As Instituições de Ensino superior privadas no Brasil.....	13
1.1.3 O relacionamento com o cliente.....	19
1.2 Objetivo da pesquisa	23
1.3 Questões da pesquisa.....	24
1.3.1 O Relacionamento com a instituição de ensino é fator de receita para a instituição?.....	24
1.3.2 Como gerir a qualidade docente e administrativa?	25
1.3.3 A escola pode ser considerada uma empresa ?	25
1.4 Abrangência da pesquisa.....	25
1.5 Organização do Estudo.....	26
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1 Definições Teóricas.....	27
2.2 Pressupostos conceituais	27
2.3 Diretrizes Teóricas da pesquisa.....	27
2.3.1 Aluno / cliente	28
2.3.1.1 Relação aluno / cliente com o professor	29
2.3.1.2 Relação aluno / cliente com a instituição.....	32
2.3.2 Ensino Superior privado no Brasil	35
2.3.3 Relacionamento / Atendimento ao aluno / cliente.....	39
2.3.3.1 Relacionamento com o cliente.....	40
2.3.3.2 Atendimento ao aluno / cliente	44

2.3.4	Qualidade	46
2.3.5	Estratégias gerais.....	51
2.3.5.1	Estratégias de Marketing	53
2.3.5.1.1	Segmentação e Posicionamento.....	53
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	61
3.1	Enfoque da pesquisa.....	64
3.2	Definição do tipo de pesquisa	65
3.3	Modelo Teórico da pesquisa	66
3.4	Definição do universo da pesquisa.....	67
3.5	Definição da amostra da pesquisa	67
3.6	Estratégia da pesquisa	68
3.7	Coleta de dados	68
4	ESTUDO DE CASO.....	69
4.1	Protocolo para o estudo de caso	70
4.1.1	Objetivo.....	70
4.1.2	Procedimentos	70
4.1.2.1	Agendamento do estudo de campo	70
4.1.2.2	Escolha das pessoas entrevistadas	70
4.1.2.3	Operacionalização do estudo	72
4.1.2.4	Plano de análise	72
4.2	Seleção do caso	72
4.2.1	A escolha da IES	73
4.2.2	A escolha dos núcleos a serem pesquisados.....	73
4.3	A coleta de dados	74
4.3.1	Amostras.....	74
4.3.2	Histórico da Organização.....	73
4.3.3	O perfil dos alunos	78
4.3.4	O atendimento	82

4.3.4.1	Atendimento pessoal.....	82
4.3.4.2	Atendimento por telefone.....	84
4.3.4.3	Percepção do aluno sobre os serviços da IES.....	86
4.3.5	Pesquisa com dirigentes.....	89
4.3.6	Pesquisa com gestores.....	90
4.3.7	Pesquisa com professores.....	91
4.3.8	Pesquisa com funcionários.....	92
4.3.9	Pesquisa com alunos.....	93
4.4	Análise cruzada dos dados.....	94
4.5	Aspectos particulares do estudo.....	97
4.6	Contribuições organizacionais.....	97
5	CONCLUSÕES.....	99
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
	ANEXOS.....	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do número de IES no Brasil	12
Tabela 2 – Evolução do número de matrículas na graduação presencial no Brasil	12
Tabela 3 – Quadro da situação da graduação no ensino superior privado	37
Tabela 4 – Quantidade de professores por IES	75
Tabela 5 – Quantidade de funcionários por IES	75
Tabela 6 – Quantidade de alunos por IES	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perfil do aluno – sexo	76
Gráfico 2 – Perfil do aluno – Idade	77
Gráfico 3 – Perfil do aluno – Classe Econômica	77
Gráfico 4 – Perfil do aluno – Trabalho	78
Gráfico 5 – Perfil do aluno – Educação continuada	78
Gráfico 6 – Perfil do aluno – Preferência sobre o tipo de aula	79
Gráfico 7 – Perfil do aluno – Relacionamento com o professor	79
Gráfico 8 – Perfil do aluno – Preferência no atendimento	80
Gráfico 9 – Quantidade de alunos atendidos na Central de Atendimento	80
Gráfico 10 – Quantidade de atendentes na Central	81
Gráfico 11 – Tempo médio de espera para o atendimento	81
Gráfico 12 – Tempo médio de atendimento	82
Gráfico 13 – Quantidade de chamadas no sistema	83
Gráfico 14 – Tempo médio de espera e atendimento	83
Gráfico 15 – Avaliação sobre as instalações das IES	84
Gráfico 16 – Avaliação sobre as faculdades escolhidas	85
Gráfico 17 – Avaliação sobre as coordenações dos cursos	85
Gráfico 18 – Avaliação sobre a biblioteca	86
Gráfico 19 – Avaliação sobre os serviços de secretaria	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Funil de definição do campo da pesquisa	11
Figura 2 – Estrutura da IES segundo MEC 2008	14
Figura 3 - O Triângulo de serviços	33
Figura 4 – Fatores de qualidade de um serviço	48
Figura 5 – Modelo do processo de posicionamento	57
Figura 6 – Desenho do modelo teórico	65
Figura 7 – Modelo de gestão estratégica do relacionamento com o aluno / cliente	95

1 INTRODUÇÃO

Este estudo visa analisar o modo pelo qual algumas instituições de ensino superior privadas vêm introduzindo o relacionamento com o aluno / cliente no contexto de suas estratégias gerais entendendo-se, como tal, o ingressante na faculdade como aluno e que pretende sair dela como um profissional em áreas distintas.

Em tese, a investigação ambiciona verificar tanto a atual importância estratégica do relacionamento como, também, qual deve ser sua importância uma vez que, em ambientes competitivos, como é o caso do ensino superior privado atualmente no Brasil, trata-se de um diferencial na conquista e manutenção de clientes, e a definição de quem é o cliente de uma faculdade é bastante complexa, porque pode ser o aluno, mas pode ser quem paga a mensalidade do mesmo; no caso do aluno entendido como cliente, uma dimensão é o seu atendimento e relacionamento com o corpo docente em sala de aula e fora dela e, outra dimensão, é o seu relacionamento administrativo com a instituição através dos seus processos burocráticos diários.

Um terceiro cliente do serviço de educação precisa ser mencionado, trata-se da empresa que contrata os profissionais egressos das escolas e cuja qualificação representa o processo de transformação do estudante em profissional e que, para a empresa é de extrema importância.

É importante lembrar, ainda, que no caso específico do relacionamento com o cliente / aluno, estas duas dimensões, a da formação e a administrativa, não operam no mesmo plano todavia, não podem oferecer qualidade distinta.

Estudos a respeito da importância do relacionamento com o cliente na formação da imagem das organizações em geral, bem como da sua real participação na retenção dos mesmos e na criação de um relacionamento duradouro, demonstram, sistematicamente, que esta atividade dentro das empresas têm papel fundamental, não só na contenção das despesas com clientes insatisfeitos como, também, na maximização dos lucros com a melhora do relacionamento com os atuais consumidores e com a propaganda que estes fazem sobre a escola que se reverte

em receita, bem como a predisposição destes clientes em comprar mais serviços da instituição, o que em tese, também se aplica às instituições de ensino.

Além do apanhado histórico, foi feito um levantamento bibliográfico relacionado com o tema que permeia, não só os conceitos fundamentais e modernos do atendimento e do ensino superior como, também, a análise do comportamento dos alunos, dos professores e do corpo diretivo da instituição como forma de orientar a elaboração de um modelo de atuação estratégica.

O recorte proposto nesta pesquisa foi o do estudo de uma instituição particular que congrega 7 faculdades com diretorias distintas, atendidas por uma central única de atendimento acadêmico e sob o comando de uma Fundação Mantenedora.

1.1 Definição da Situação

A definição da situação pretende detalhar, de forma organizada, tudo que envolve o problema a ser estudado, ou seja, desde a delimitação do campo de pesquisa, passando por um delineamento do ensino superior no Brasil como contemplando os principais aspectos do atendimento e relacionamento com o cliente no Brasil atualmente.

São raras as Instituições de ensino superior privadas onde o marketing é feito com uma visão estratégica, colaborando com o planejamento e a gestão da instituição como um todo, e não apenas operacionalizando Ações de divulgação (COBRA;; BRAGA, 2004, p. 27).

1.1.1 O campo da pesquisa

Foi desenvolvido através do afinamento dos temas, apresentado pelo professor Silvio Aparecido dos Santos, em Seminário de Pesquisa, FEA-USP, maio de 2008, este método pressupõe o início da pesquisa de forma ampla e, gradativamente, se estabelecem as limitações de cada passo da mesma até que se chegue no objeto a ser pesquisado de fato, conforme figura abaixo:

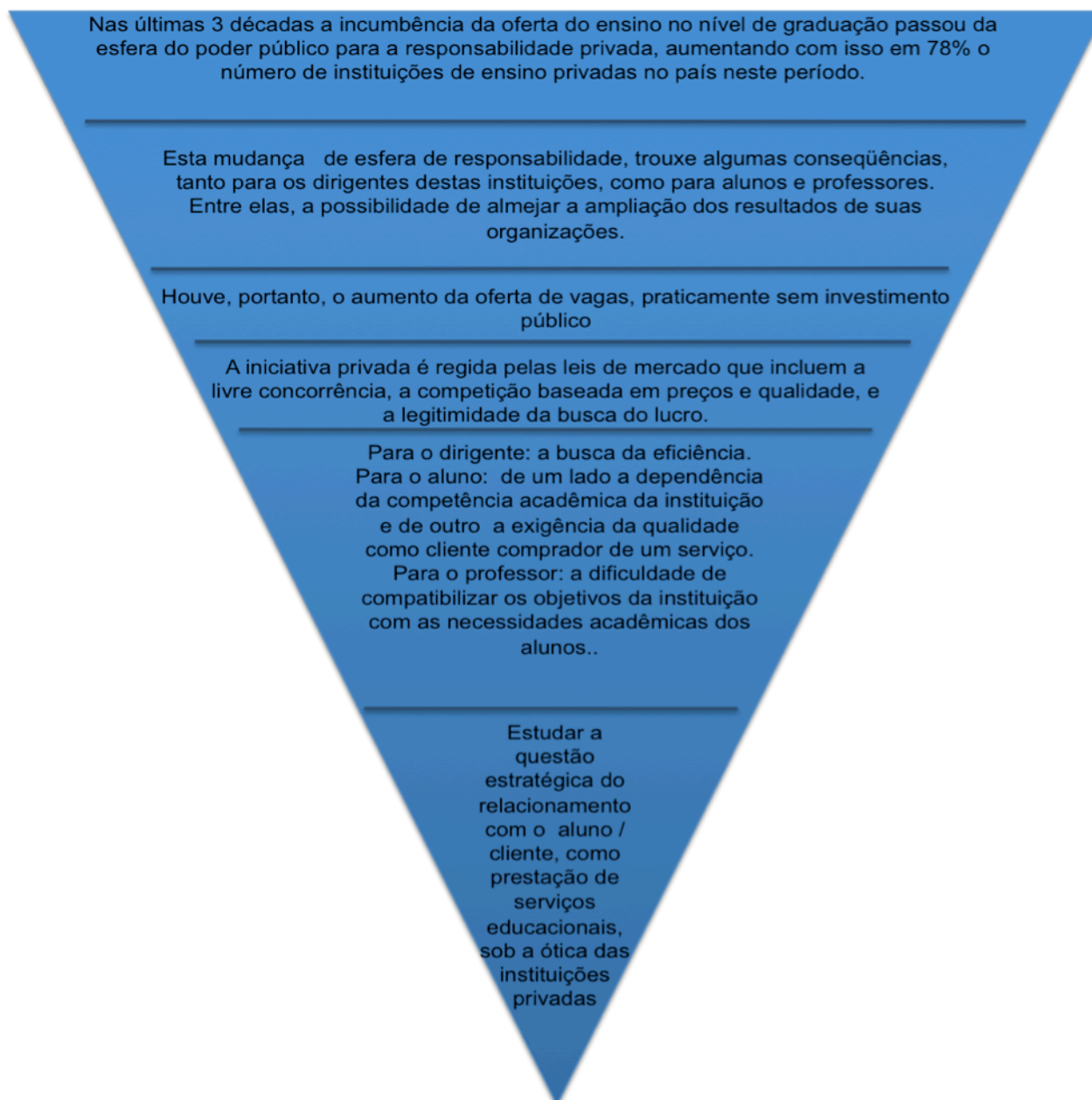


Figura 1 – Definição do campo da pesquisa.

Fonte: Elaboração do autor, 2008.

1.1.2 As Instituições de Ensino superior privadas no Brasil

Historicamente, se fala em ensino superior privado no Brasil, somente a partir da transição do país da situação de Império para República, quando a constituição de 1891 descentralizou o ensino superior no país que, até então, era exclusivo do poder governamental central, delegando também aos governos estaduais a gestão de instituições educacionais e permitiu a criação de instituições privadas (MEC - Mapa do Ensino Superior Privado 2008).

Na prática, data de 1931, a primeira reforma do ensino superior em que foi aprovado a livre iniciativa para a constituição de faculdades privadas (MOISES FILHO, 2006).

Desde então, a evolução deste setor foi muito grande e, particularmente, nos últimos 15 anos apresentou um crescimento exponencial das instituições de ensino superior, conforme podemos constatar nas tabelas abaixo.

A partir deste momento, será adotada a sigla IES como representação para Instituição de Ensino Superior.

Tabela 1-Evolução do numero de instituições de ensino superior no Brasil

Ano	Públicas	Privadas	% de crescimento das privadas em relação ao período anterior
1980	200	682	
1985	233	626	-8,2
1990	222	696	11,2
1995	210	684	-1,7
2000	176	1004	46,8
2004	224	1789	78,2

Fonte : MEC/Inep 2008

Tabela 2 – Evolução das matrículas na graduação presencial no Brasil

Ano	Públicas	Privadas
1980	492.232	885.054
1985	556.680	810.929
1990	578.625	961.445
1995	700.540	1.059.163
2000	887.026	1.807.219
2004	1.178.328	2.985.405

Fonte: MEC/Inep 2008

Estas mudanças na esfera da responsabilidade pelo oferecimento do ensino superior no Brasil, trouxeram algumas oportunidades e ameaças, tanto para os dirigentes das instituições, como para professores e alunos.

Com o crescimento da economia na última década houve, também, o crescimento do mercado privado das instituições de ensino superior e, como consequência, o aumento da competitividade neste setor, nesse sentido passou a ser fator relevante nestas instituições, o relacionamento com o cliente.

Segundo dados da OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico) o Brasil tem apenas 8% da população com ensino superior completo, quando a média geral dos países que participam desta organização é de 26% e isso demonstra o potencial de crescimento deste mercado, que ainda temos pela frente.

Para o Semesp (Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior do Estado de São Paulo), entre 1998 e 2003, a taxa de crescimento de matrículas em cursos superiores era de 15%; no Período de 2004 a 2006, esta taxa diminuiu para 8%, apesar das projeções apontarem para 4,6 milhões de matrículas; em 2010 esse numero ainda está muito longe do ideal.

Hoje, segundo o MEC, o setor privado responde por 75% da oferta de vagas no país: o ensino particular tornou-se nos últimos 10 anos um forte instrumento de geração de renda e emprego, com uma movimentação anual de 12 bilhões de reais, Diniz (2008).

Pode se dividir as IES privadas em ,pelo menos, dois grandes grupos: aquelas independentes, ou seja, empresas privadas com fins lucrativos (muitas vezes ligadas a grandes grupos empresarias nacionais e internacionais) , aquelas ligadas a instituições mantenedoras ou fundações ambas que, como estatuto, são entidades sem fins lucrativos; entretanto, vale lembrar, que precisam gerar lucro para sobreviverem o que significa que, neste caso, não existe a figura formal de alguém que irá receber lucro do negócio mas o negócio, em si precisa, ter o lucro para se manter.

Este estudo, em particular, se desenvolve no ambiente de sete instituições de ensino superior ligadas a uma fundação sem fins lucrativos que as congrega sob a mesma marca, e que responde a um Conselho Curador de Fundações, portanto, não tem lucro formal para ser distribuído entre acionistas, como objetivo direto da empresa e, sim, lucro para re-investimento, modernização e sobrevivência da organização.

A estrutura descrita pelo MEC para as IES segue, de modo geral, o padrão da figura abaixo, mas é preciso dizer que nem todas têm todas seguem a estrutura sugerida, em função de sua segmentação, posicionamento, diferenciação e das suas estratégias particulares de atuação no mercado educacional.

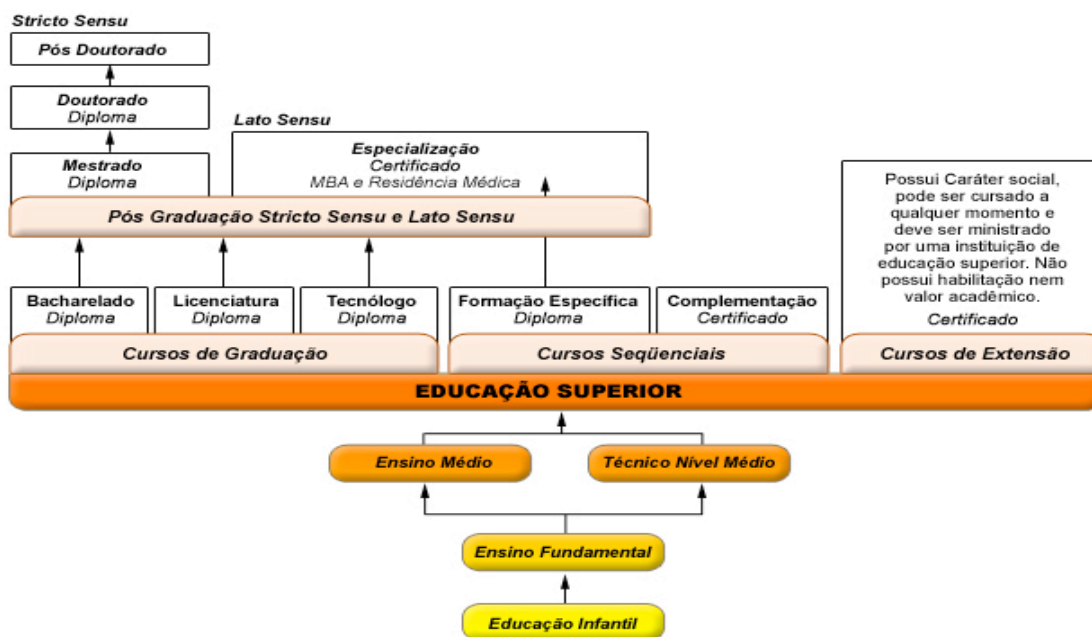


Figura 2: Estrutura da IES segundo MEC - 2008

Fonte: Portal do MEC 2008

As tendências apontam para um crescimento do mercado da educação nos próximos anos impulsionado pela educação continuada, pelo ensino a distância e, especialmente pela ação das políticas públicas para o financiamento dos estudos universitários (MEC,2008).

Drucker (1998) afirma que, nos próximos 50 anos, as escolas e universidades devem mudar muito mais do que o fizeram em todos os seus anos de existência até esta data e os fatores

responsáveis por estas mudanças estão ligados diretamente às novas tecnologias que estão a serviço da educação, e às demandas da sociedade que transformaram o aprendizado num processo contínuo e permanente ao longo da vida do ser humano.

Apesar do crescimento de 60,8% das matrículas no Período de 2001 a 2006, apresentado na tabela da página 14, a população universitária do Brasil ainda não chegou aos níveis esperados, provavelmente por falta de oferta específica de cursos e/ou por preços acima da capacidade de consumo da população.

Para Davis e Botkin (1994), um novo conceito de educação e aprendizagem está surgindo num cenário, orientado pelo setor empresarial e suas exigências que deverão sobrepor o sistema escolar tradicional.

Especificamente no caso dos dirigentes ou gestores abriu-se a possibilidade de almejar a ampliação dos resultados de suas organizações, isto por sua vez, como demonstraram os números apresentados anteriormente, aumentou a oferta de vagas, praticamente sem investimento público.

No mercado competitivo, a concorrência é baseada em preços, qualidade de serviços e busca legítima do lucro como resultado final, e esta concorrência entre as instituições é saudável uma vez que as obriga a melhorarem seus desempenhos, seus processos de modo a atender melhor os alunos, oferecer melhores aulas e garantir a demanda por seus serviços, garantindo a eficácia da organização, porque somente permanecerão no mercado aquelas que melhor capacitarem seus egressos, e não aquelas que tem mais alunos aprovados nos seus processos seletivos (RODRIGUES, 2008).

No atual contexto mercadológico, as IES privadas têm que buscar padrões de excelência para concorrerem num mercado cada vez mais competitivo. Para isso, é preciso que se profissionalizem, isto é, procurem a satisfação do aluno através da formação pedagógica pelo ensino e a aprendizagem de conteúdos modernos, bem como a exigência da profissionalização das instituições representada pela qualidade dos seus dirigentes, técnicos e professores: essa excelência na forma de gestão é necessária para aumentar a competitividade e garantir a

sobrevivência das IES (PERFEITO, 2009).

Para os dirigentes o uso das práticas de gestão para ganhar a competição inclui a busca da eficiência através da racionalidade de processos e de práticas de economia de escala convivendo com os desafios da qualidade.

Duderstadt (1998), no exercício da construção de cenários, aponta dois caminhos possíveis para o ensino superior: um orientado pelas forças do mercado, no qual as IES serão obrigadas, em função das ameaças de competitividade, a adquirir novos desenhos organizacionais e, outro, em contraponto ao primeiro, marcado pelas necessidades da sociedade, voltado para o fomento do conhecimento, onde as instituições continuam a desempenhar um papel relevante como provedoras dele sendo que, em ambos os casos, será necessária uma drástica mudança de perfil da IES.

Para Peterson e Dill (1997), esses novos cenários irão exigir das IES uma adequação de suas práticas organizacionais internas e uma adequação ao macro ambiente que as rodeia. Essa afirmação se torna mais contundente, quando verificamos o surgimento de um novo segmento de consumidores de serviços educacionais, menos exigente do ponto de vista de conteúdo, porém mais exigente do ponto de vista da continuidade do ensino e de sua qualidade tecnológica e profissionalizante (DAVIS;; BOTKIN, 1994).

É possível perceber que esses novos cenários não estão gerando ações homogêneas por parte das IES. Algumas instituições têm detectado oportunidades estratégicas e têm buscado atender essas situações mas, a maioria, parece estar adotando uma posição contemplativa, esperando o que irá acontecer no ambiente para, depois, ajustarem seus caminhos.

No contexto de concorrência mercadológica, isso favorece aquelas que saírem na frente adotando uma segmentação e posicionamento claros e preparando suas estratégias de atuação no mercado.

Já na ótica dos alunos / clientes, as conseqüências dessa mudança de responsabilidades no ensino superior, do público para o privado, acarreta uma nova realidade que é de ser aluno, ou seja, dependente da competência da instituição e de seus professores e, ao mesmo tempo, ser cliente que compra e usufrui de um serviço educacional.

Outro ponto importante é a relação professor / aluno que geralmente é sempre assimétrica, ou seja, se o aluno questionar as convicções do professor, correrá o risco de sofrer algum tipo de represália, enquanto o oposto, provavelmente, não vai acontecer.

Como aluno ele não pode definir os conteúdos e a metodologia de ensino, por não estar habilitado para isso porém, como cliente que participa do processo de ensino e aprendizado, (inclusive gozando dos direitos da legislação que regula as relações de consumo e protege o consumidor), em principio, ele se julga no direito de receber qualidade e eficácia segundo a percepção de cada uma delas.

É preciso ter claro que o fato das IES investirem em tecnologia para atender a necessidade das novas gerações de alunos e, especialmente, das novas exigências do mercado, não é suficiente já que, na relação aluno / professor, onde se constrói o conhecimento, mais essencial, é o investimento na capacitação dos professores para garantir a qualidade do ensino.

1.1.3 O relacionamento com o cliente

A Partir da década de 80, no Brasil, o mercado acompanhou a formação e o crescimento dos setores de atendimento e relacionamento com o cliente. Naquele momento, em especial, no setor bancário, onde as grandes corporações investiram na implementação de centrais de atendimento telefônico, como forma de estabelecer um novo canal de comunicação e relacionamento com os seus clientes.

Essa prática, então, se estendeu para outras áreas do setor produtivo e, no início dos anos 90, com a aprovação do CDC (Código de Defesa do Consumidor), o que se viu foi um movimento intensivo do setor privado e, também, do setor público no sentido de oferecer aos clientes essa nova opção de contato através do telefone. Já na metade da década de 90, aliou-se ao contato a distancia via telefone a opção da internet que passou a ser, também, mais uma importante ferramenta na construção do relacionamento com os clientes.

As empresas podem manter comunicações bidirecionais com os clientes atuais e potenciais, assim como realizar transações mais eficientes. A internet facilita os indivíduos na comunicação com as empresas e vice versa (KOTLER; KELLER, p. 15, 2006).

Hoje, para o relacionamento a distância, existem inúmeras centrais tecnologicamente estruturadas que, de modo geral, se congregam em grandes empresas prestadoras de serviços que detêm o atendimento de dezenas de empresas em um mesmo ambiente físico, o que se nomeou de serviços terceirizados causadores, por sua vez, um grande debate a respeito de sua qualidade efetiva, assunto esse que será discutido mais a frente.

Já no atendimento pessoal, as empresas que entendem que qualquer contato dos seus clientes com ela é, de alguma maneira, uma forma de relacionamento, vêm trabalhando no sentido de dotar todos os seus funcionários com capacidade de atender, adequadamente, os clientes em todas as suas interações com a organização.

Paralelamente, o ensino superior sofreu um crescimento exponencial da oferta privada deste tipo de serviço, impulsionado, evidentemente, pela demanda crescente. E, hoje, chegamos ao século XXI com uma realidade competitiva feroz nesse ramo com a qual os participantes do mercado precisam aprender a lidar.

Observando, então, o setor de serviços de relacionamento e atendimento ao cliente em empresas privadas, a representatividade para o país da atividade comercial somente do setor de telemarketing (uma das formas de relacionamento com o cliente), que integra os serviços de atendimento e centrais de vendas pelo telefone. Segundo os resultados preliminares da pesquisa *Global Call Center Industry Project*, comandada no Brasil pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-SP e pela Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), é de que 60 mil novos empregos foram criados em 2006, totalizando 675 mil trabalhadores sendo que, 81% deste universo, é destinado ao atendimento ao cliente, 7% dedicado às vendas por telefone e 12% dividido em várias outras atividades oferecidas por telefone como serviços públicos de saúde e segurança, entre outros. Alguns dos principais resultados no Brasil foram:

- O principal setor contratante de *call center* é o de serviços financeiros, seguido pelos de varejo, telecomunicações, seguros, saúde e editora/gráfica.
- Mais da metade dos call centers (76%) foram implantados após o processo de privatização do setor de telecomunicações, em 1998, mostrando que o ambiente mais competitivo permitiu a redução nos custos de implantação.

Evidentemente que este resultado está ligado à massificação do uso do telefone (que antes da privatização não existia), com a conseqüente diminuição dos custos deste serviço e com o aumento da demanda dos usuários em função do hábito adquirido do uso do telefone, principalmente, como forma de economia de tempo e deslocamentos desnecessários.

Quando se analisa os resultados da pesquisa anteriormente citada, especialmente nas capitais dos estados onde qualquer locomoção tem custo financeiro de tempo e de segurança e, mais recentemente, o atendimento on-line implantado por praticamente todas as centrais de atendimento, destaca-se:

- cerca de 80% das centrais de atendimento estão no eixo São Paulo – Rio de Janeiro, mas há presença significativa também na região Sul (5%);
- em tamanho: 25,4% dos *call centers* têm mais de 500 PAs (posições de atendimento); 24,6% têm entre 100 e 500 PAs e 50% têm mais de 10 PAs, mostrando que há espaço no mercado para diferentes tipos de empresa;
- na hora de conquistar clientes, a estratégia mais utilizada pelas centrais de atendimento é a entrega de um serviço diferenciado (63%), (ABT, 2007).

Não se pode esquecer que o atendimento não se restringe ao âmbito do serviço executado a distância, se considerarmos como atendimento, todo o contato que o cliente tem com a empresa que representa de fato a construção do relacionamento, esses números serão multiplicados algumas vezes.

Nas estratégias de relacionamento mais modernas, alguns autores como Connellan (2004), chegam a dizer que todos os funcionários da empresa são responsáveis pelo relacionamento com os clientes.

A revista Consumidor Moderno (2003), um dos periódicos especializados no assunto “Atendimento ao Cliente”, também apontou em um de seus artigos da edição de junho de 2003 a necessidade de especialização para os funcionários que mantêm contato com os clientes. Nessa mesma reportagem, podemos citar a opinião de Eraldo Savastano, executivo de uma empresa do setor de Telemarketing, que diz que os pontos principais para um

atendimento de qualidade são a escolha do pessoal e a definição dos processos de atendimento.

Recentemente, o decreto número 6523 de 31 de julho de 2008 (BRASIL, 2008), que regulamentou a lei nº 8078 de 11 de setembro de 1990, estabeleceu novas regras para o atendimento ao cliente no Brasil, passando a defender, ainda mais, os direitos dos consumidores, não só em relação ao tempo máximo em que os clientes devem ser atendidos mas, principalmente, com relação a qualidade desse atendimento, que deve garantir a satisfação dos consumidores, seja qual for o tipo de produto ou serviço que o mesmo tenha adquirido.

E no caso específico de uma instituição de ensino, esse nível de exigência da especialização dos atendentes nas centrais, ainda deve ser mais elevado, no sentido de compatibilizá-lo com os objetivos de formação de cidadãos, de uma empresa como esta.

Hoje, segundo Gabriel Rodrigues (ano), presidente da Associação Brasileira das Mantenedoras do Ensino Superior (ABMES), 70% da população universitária é atendida por instituições particulares, isso demonstra, claramente, a transferência que ocorreu do oferecimento do ensino público para o privado.

Ainda segundo ele, este movimento de privatização do ensino iniciado na década de 60 está agora consolidando algumas instituições, que buscaram seus nichos de mercado através dos seus projetos educacionais, marca, qualidade acadêmica e desempenho dos egressos no mercado de trabalho.²

Nota-se, até aqui, que os dados sobre o percentual de alunos nas IES privadas apresenta variação entre as diversas fontes citadas, todavia, cabe registrar, que todos se apresentam num intervalo entre 70 e 80% do contingente universitário do país, o que é bastante relevante em termos mercadológicos.

Lembrando que as instituições sem fins lucrativos podem se reportar a grupos específicos, como por exemplo, entidades mantenedoras, de modo que a estratégia mercadológica deve buscar o lucro para a instituição, mas a mesma não recebe o lucro como um fim e, sim, como um meio para manter suas atividades (BOONE; KURTZ, 1998).

Todavia, a competição se dá em um ambiente onde existem IES públicas e privadas e, no âmbito das privadas, existem aquelas sem fins lucrativos e as ligadas a grupos empresariais, onde o lucro é o objetivo final do negócio, como forma de remuneração de seus acionistas.

O principal fator motivador para o desenvolvimento deste projeto é o de que, considerando que as expectativas de crescimento deste mercado são verdadeiras, as instituições de ensino superior privadas precisarão estar preparadas para um ajuste a esta nova realidade por isso, o objeto do estudo trata, justamente, de como o planejamento e a priorização do relacionamento com o aluno / cliente podem contribuir de forma positiva para os resultados gerais das instituições, representados, aqui, por captação e manutenção de alunos.

Diante do que foi descrito e detalhado até aqui, o que se pretende, é estudar a importância do relacionamento, enquanto prestação de serviços educacionais no nível de graduação, envolvendo a ótica das instituições privadas, ofertado aos seus alunos / clientes.

Se buscou caracterizar como as instituições de ensino superior estão gerenciado o relacionamento com o aluno / cliente em duas dimensões, a acadêmica, na sua relação com o professor, e a administrativa, na sua relação burocrática com a instituição.

1.2 Objetivo da pesquisa

Propor um modelo teórico de gestão estratégica do aluno / cliente nas instituições de ensino superior privadas.

O que se pretende com a identificação e análise das principais dificuldades encontradas nesta atividade, é estabelecer um conhecimento da relação destas questões da estratégia empresarial de marketing que tem como foco o cliente e o relacionamento com o mesmo, e a importância deste relacionamento com o cliente na estrutura das instituições de ensino superior privada

como solução de manutenção e captação do aluno cliente, bem como garantia de formação acadêmica de qualidade, passando a entender os processos e ferramentas de relacionamento como um investimento e não uma despesa.

Estudar o relacionamento com os alunos / clientes de um conjunto de instituições de ensino superior privadas para identificar as principais dificuldades que, na opinião dos pesquisados, comprometem o desempenho para captar, atender e manter alunos / clientes.

Verificar qual é a prioridade atribuída pelos dirigentes e gestores das instituições às atividades de relacionamento com o aluno /cliente e se isso interfere nas decisões estratégicas das faculdades.

E, a partir disso, se desenvolver o modelo que procure compatibilizar todas as variáveis identificadas e melhorar o resultado de captação e manutenção dos alunos/clientes.

1.3 Questões da pesquisa

Ter o relacionamento com o aluno / cliente como foco estratégico do negócio, evidentemente, não é uma tarefa fácil pois, em geral, as empresas não conseguem, no curto prazo, ver como o relacionamento com o aluno / cliente pode gerar receita para elas e, portanto, os administradores dão prioridade, por princípio, àquilo que lhes gera receita. No entanto, no mercado competitivo em que as empresas se encontram atualmente (no qual a geração de receitas é muito difícil e sempre pequena), no longo prazo, as questões levantadas são as que seguem:

1.3.1 O Relacionamento com a instituição de ensino é fator de receita para a instituição?

Se as empresas dedicarem tempo e inteligência organizacional, aqui entendidas como capacidade analítica dos seus gestores para estudar os departamentos de relacionamento através da análise dos seus custos e dos clientes que foram retidos na empresa e, daqueles que satisfeitos com o serviço, influenciaram outros, fazendo propaganda boca a boca e com isso, melhorando a captação de alunos da instituição, Da mesma forma, analisando relacionamento com o aluno nas dimensões da sala de aula por parte dos professores, e estabelecendo um processo comparativo de qualidade entre esses dois momentos, poder-se-ia dizer que, o relacionamento com o aluno / cliente, é uma dos principais fatores que contribuem para a

entrada de novos clientes na empresa? Seria a porta de entrada do cliente uma vez que cria momentos de contato decisivo para a construção da sua história de vida com a escola?

1.3.2 Como gerir a qualidade docente e administrativa?

A estratégia que se instala ao se pensar na relação que deve existir entre o projeto pedagógico da escola, (os objetivos do aluno dentro da sala de aula) e o relacionamento com o aluno fora da sala de aula e o porquê que o relacionamento administrativo com a instituição (pessoalmente, ou a distância através do atendimento eletrônico, ou via telefone), tem que ter o mesmo padrão que o serviço em sala de aula.

É possível e necessário compatibilizar a qualidade oferecida na formação acadêmica através dos níveis de exigência de um corpo docente bem preparado, com a qualidade administrativa do relacionamento do aluno com a faculdade?

1.3.3 A escola pode ser considerada uma empresa ?

Seria possível a aplicação de estratégias empresarias de marketing em uma IES, como forma de oferecer alta qualidade e eficiência organizacional? Entendendo-se como estratégias empresarias de marketing aquelas ações de segmentação, posicionamento e diferenciação, dedicadas à busca do lucro como resultado positivo da organização privada, aqui representado pela eficiência organizacional.

1.4 Abrangência da pesquisa

Por se tratar de um estudo de caso, a sua limitação natural é a da aplicabilidade geral, o que impede a generalização das conclusões entretanto, ressalto, que em administração, esta tem sido uma técnica bastante aceita e difundida, não só para testes como, também, para confirmação de modelos e teorias. Esse inconveniente do estudo de caso pode ser superado estudando-se uma variedade de casos e diversificando o universo da pesquisa (GIL, 1987).

Outra preocupação, comumente descrita com os estudos de caso, é a eventual falta de rigor na pesquisa, por exemplo, quando se confunde ensino de estudo de caso e pesquisa de estudo de caso onde, no primeiro caso, a matéria-prima do estudo de caso pode ser deliberadamente

alterada para atender às necessidades do ensino, já no segundo, isso é absolutamente proibido (YIM, 2001).

Para não se alterar os resultados da pesquisa e com isso interferir de modo inadequado nas conclusões da mesma, o que comumente se adota é o emprego de um protocolo de estudo de caso, que para este estudo será usado o proposto por Yim (2001).

1.5 Organização do Estudo

No capítulo um, apresentam-se a definição da situação atual do mercado educacional no Brasil, bem como os objetivos e questões da pesquisa e a abrangência do trabalho. No capítulo dois, da fundamentação teórica, são colocados todos os conceitos que podem contribuir para a construção do entendimento dos assuntos propostos nos objetivos do estudo.

No capítulo três, é apresentada a metodologia da pesquisa, juntamente com o modelo Teórico da pesquisa com o intuito de esclarecer como o estudo é conduzido e quais as estratégias e abrangências que ele permitirá.

O capítulo quatro trata da apresentação do estudo de caso, com todas as suas peculiaridades e características que permitem usá-lo como referência para o quinto capítulo, da conclusão, que traz a justificativa do modelo estratégico de gestão do atendimento do aluno / cliente nas IES privadas, que foi desenvolvido através da análise da teoria relacionada com o tema e da pesquisa de campo realizada nas IES da amostra.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O levantamento Teórico a cerca dos diversos assuntos relativos ao tema se faz necessário para que, mais à frente, seja confrontado com a pesquisa de campo e se construa algum tipo de conhecimento a partir deste confronto.

No sentido de delimitar e direcionar a pesquisa é preciso estabelecer os limites ou melhor, os temas que serão foco das discussões.

2.1 Definições Teóricas

A revisão bibliográfica pretende mapear teorias ligadas ao objeto do estudo, não somente aquelas que confirmam as questões como, também, as que refutam de modo que o conhecimento do pesquisador vislumbre todos os aspectos da investigação científica disponíveis para o assunto.

2.2 Pressupostos conceituais

Aqui se estabelecem as fronteiras em que a pesquisa irá ser realizada, ou seja, as suposições das quais se partiu para o início dos questionamentos e do desenvolvimento do estudo.

A relação aluno cliente tem duas dimensões, a acadêmica, com o professor, dentro e fora da sala de aula, e a administrativa, com a instituição, que trata da interface administrativa do aluno nas suas diversas interações com a faculdade.

As instituições privadas de ensino têm dois grandes desafios: o do ensino de qualidade e o da competitividade enquanto empresa.

2.3 Diretrizes Teóricas da pesquisa

Os temas que irão nortear a pesquisa bibliográfica e também a pesquisa de campo serão:

- A relação Aluno / Cliente
- A situação do mercado do ensino superior privado em graduação
- Relacionamento com o cliente

- Serviços de qualidade
- Estratégias de Marketing (segmentação e posicionamento), no âmbito do estudo de suas ferramentas para o oferecimento de um serviço de relacionamento com o aluno / cliente de qualidade, na gestão das IES, buscando um posicionamento diferenciado, observando as tendências de oferta e demanda do mercado de ensino de graduação privado no Brasil cada vez mais competitivo.

2.3.1 Aluno / cliente

Na construção da estrutura teórica do estudo será inserida a discussão sobre os conceitos de aluno: Aristóteles, filósofo Grego, chamou seus discípulos de alunos que significa, *a* igual a sem, *luno* igual a luz, ou seja, sem luz mas que a receberiam através do conhecimento transmitido por ele.

Todavia, a origem latina da palavra da conta de que vocábulo o aluno vem da palavra *alumnus*, do verbo *alere*, que significa fazer desenvolver.

Em um contexto mais técnico, encontramos no glossário institucional da UFMG, como definição para aluno, “o indivíduo que está regularmente matriculado em uma disciplina ou curso, ou que já tenha ingressado em uma Instituição de Ensino Superior, mesmo que não esteja cursando como, por exemplo, matrículas trancadas”.

Segundo (FERREIRA, 2004), trata-se daquele que recebe instrução e/ou educação de algum mestre, ou mestres, em estabelecimento de ensino.

Na origem histórica encontramos cliente como sendo, na sociedade da Roma Antiga, *cliens*, ou seja um plebeu que era assistido por um patrono com sua proteção interesse e posses.

Juran (1991), apresenta cliente como qualquer pessoa que seja impactada por um produto, serviço ou processo.

Os clientes são aqueles que pagam por uma mercadoria ou serviço e, por isso, são o foco da atividade de marketing da organização... Um cliente pode ser descrito por vários termos, como freguês, hóspede, passageiro, assinante, leitor, estudante. A terminologia adotada sugere algo sobre a natureza do relacionamento entre a empresa e seus clientes. (PALMER, 2006, p.34)

A definição de cliente segundo CDC (CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR, 1991), é aquele que contrata um serviço ou compra um produto, pagando quantia em moeda específica pelo bem e que, portanto, tem direitos a exigir que o mesmo atenda suas necessidades, conforme especificação pública de suas características.

Na IES, o cliente pode ter alguns elementos que o constituam, por exemplo, os pais que validam a escolha do aluno, que representa a figura do cliente central mas, também, existem as influências dos amigos e, ainda, um terceiro cliente, as empresas contratantes que, teoricamente, não influenciam na escolha e permanência do estudante em uma IES, mas escolhem o profissional de acordo com sua formação o que, de uma forma muito direta, acabam influenciando a escolha dada à empregabilidade que estas pessoas obterão depois do processo de transformação do estudante em profissional (COLOMBO, 2005).

Aqui, se pode iniciar os questionamentos sobre a relação aluno cliente. Se o aluno é o que recebe instrução ou educação de alguém especializado no assunto e cliente é o que compra um produto ou serviço e tem o direito de exigir a qualidade conforme especificação pública do mesmo entendemos, então, que o aluno na condição de cliente que adquire e paga por um serviço de instrução ou educação pode e deve exigir que lhe seja oferecida a qualidade que está descrita formalmente pela instituição que ele escolheu, todavia, o que se entende por qualidade no ensino superior?

Será que o aluno, na sua condição de alguém que está adquirindo informação, é capaz de escolher assertivamente que tipo e qual a profundidade de informação ele precisa?

2.3.1.1 Relação Aluno cliente com o professor

A relação existente entre o aluno e o cliente, representado aqui pelas suas interações com o professor, e com a instituição, autores como (FRYMIER; HOUSER, 2000), apontam que para uma relação positiva entre aluno e professor é preciso uma disposição do professor em facilitar a aprendizagem do aluno através do estabelecimento de um relacionamento cordial.

Segundo Dobransky; Frymier (2004), professores tendem a demonstrar poder através da construção de uma imagem severa para os alunos mas, na verdade, a comunicação dentro e fora da sala de aula, ao longo do tempo é que vai criar uma relação de respeito dos alunos para com os professores.

Quando se recorre ao entendimento mais detalhado do que seria ensinar, Nietzsche (2003), diz que a educação não se trata de uma questão meramente burocrática, como a modernização leva a crer, incluindo as preocupações com formas mais rígidas e tecnológicas de controles de presenças e regulamentos excessivos.

A educação está orientada exclusivamente para uma carreira, ou seja, para tornar meninos em adultos úteis à sociedade, sendo verificada, exclusivamente, por exames obrigatórios de conclusão de curso; não se desenvolve a cultura, pois esta exige, antes de mais nada, uma visão de conjunto que só pode ser entendida com o estímulo à visão holística do mundo (NIETZSCHE, 2003).

Ainda para Nietzsche (2003), os currículos deveriam ser concebidos com base na cultura clássica e moderna, com o objetivo de formar homens cultos, pois, segundo ele, esses homens bem preparados seriam capazes de modernizar o mundo de fato.

Que a educação esteja em voga, não existe discussão, entretanto, como ela deve ser desenvolvida, quais são as diretrizes que a educação moderna exige, estas e outras questões permeiam o universo das expectativas dos alunos sobre os professores quando entram numa sala de aula: um encantador de pessoas, um mestre cheio de conhecimento para transmitir, um amigo, alguém que os escute e entenda. Na verdade uma mistura de todas essas características deve compor a formação de um professor, ou melhor, de um educador.

Para Nóbrega, o ensino superior moderno precisa mais do que métodos e técnicas consagrados, é preciso ensinar flexibilidade, curiosidade, espírito de exploração

experimentação, isto sim constrói profissionais preparados para um mercado altamente competitivo.³

As gerações de alunos que chegam hoje às universidades vivem uma realidade, onde o problema é que, em vez de pensarem por si só, recorrem a terceiros, ou a máquinas para resolver seus problemas; o medo de pensar vem causando um profundo impacto na sociedade em geral (TROUT, 1999)

Diante dessas colocações, a discussão então é de como esta relação aluno cliente e professor pode ser definida atualmente. Pode-se dizer que existem, pelo menos, dois ambientes em que ela acontece e com características diferentes dentro e fora da sala de aula.

Na sala de aula, a relação aluno / cliente com o professor se estabelece como a prestação efetiva do serviço da informação: talvez o momento mais importante dessa discussão, onde o professor deve ter como objetivo a troca dessas informações e a construção de um conhecimento previamente programado por ele e deve proporcionar aos alunos um ambiente favorável ao crescimento do grupo; considerando-se esse como o momento real em que o serviço comprado é oferecido pelo prestador e usufruído pelo cliente.

Para Frymier e Houser, 2000, a comunicação que ocorre entre professor e aluno pode ser classificada como tendo um caráter interpessoal.

Segundo Dobransky e Frymier (2004), freqüentemente, os professores demonstram poder e controle através do seu status de professor quando, de fato, o que seus estudos sobre o assunto têm revelado, é que o poder e o controle do professor sobre os alunos está muito mais ligado à sua capacidade de comunicação do que a posição hierárquica que ele ocupa, especialmente no mundo moderno, onde uma relação positiva entre aluno e professor facilita o aprendizado e a construção efetiva do conhecimento.

³ NOBREGA, Clemente. Ao mestre com carinho, Revista Exame: São Paulo, p 56 - 58, 24 de fevereiro 2008.

Em pesquisas específicas Frymier e Houser (2004), apresentaram os resultados de dois grupos de estudantes pesquisados sobre a importância do relacionamento e da comunicação com o professor no resultado do aprendizado e na motivação dos alunos para aprender e, em ambas as conclusões, foram semelhantes, ou seja, para a grande maioria soa alunos, o relacionamento amigável com o professor e a sua forma de se comunicar com a classe são decisivos para o futuro dos alunos, enquanto resultado esperado na escola eles, inclusive, colocam essas duas habilidades do professor com o mesmo grau de importância dos conteúdos oferecidos pelo mesmo.

Outra variável que aparece nesse contexto, é a do humor. Aylor e Oppliger (2003) sugerem que professores que incorporam o bom humor nas aulas tem mais chance de interagir melhor com seus alunos.

Esse tipo de postura encoraja a participação dos alunos no processo de ensino e aprendizagem; acertadamente, alguns professores, entendem que os alunos são co-produtores nesse processo e que,, portanto o dialogo, as discussões e os debates em sala de aula geram novas idéias e criam perspectivas de evolução do conhecimento humano de modo geral, Haruna (2007).

Por outro lado, ainda temos pesquisas que procuram mensurar quanto os alunos respeitam os professores que apresentam resultados surpreendentes, Egger e Powers (2003), concluíram, após realizarem uma pesquisa com cerca de 150 alunos de Universidades Norte Americanas, que um dos principais indicadores, segundo os alunos, de respeito pelos professores, é o sistema educacional adotado pela instituição, ou seja, suas normas e sua forma de controlar a disciplina dos alunos, mais do que a competência, o caráter, ou o carisma do professor.

Na relação aluno / cliente com o professor é preciso, ainda, falar do contexto fora da sala de aula, onde ocorrem novas características, como do tempo efetivo que o professor deve dedicar aos seus alunos, fora do ambiente da sala de aula, ou seja: será que os professores devem ou precisam atender os alunos, nos seus horários de intervalos de aulas, ou nos períodos que antecedem as aulas ou após o seu término?

Atender sempre o aluno seria uma forma adequada de se lidar com um cliente, por exemplo: em uma empresa privada qualquer, o cliente é prioridade e deve ser sempre atendido a

qualquer hora, já que a empresa o encara como receita, mas, no caso de uma instituição de ensino, isso não acontece, porque o aluno cliente nessas circunstâncias não pode ser visto somente como receita ou garantia de emprego do professor já que os objetivos e o papel social de uma IES vão muito além do lucro empresarial.

Esse ponto requer uma atenção específica, já que é muito difícil encontrar um ponto de equilíbrio entre o quanto o professor deve atender os alunos, fora do ambiente da sala de aula, sem que estes invadam o espaço de descanso ou até mesmo de atividades afins, de preparação das próprias aulas, prejudicando o professor.

Para Aylor e Oppliger (2003), quanto maior for a abertura de inter-relacionamento que o professor oferecer para os alunos, mais estes alunos se sentem confiantes para discutir e resolver problemas, até mesmo do âmbito pessoal, com seus professores.

Mas, então, continua pairando a dúvida de quando e como, nessa relação aluno cliente e professor, o aluno deve de fato ser considerado um comprador de serviços.

Observadas as devidas proporções de cada momento, um professor deve encarar o seu objetivo de transmissão de informação como sendo um serviço a ser prestado e que, portanto, deve ter o máximo de qualidade possível deve, também, entender que assistir os alunos fora de sala de aula, pode fazer parte do processo educacional e, se a profissão escolhida, foi a de educador, precisa disponibilizar tempo para isso todavia, não pode esquecer que ele, professor, também precisa estar bem para que o serviço prestado seja adequado, assim sendo, deve garantir seus momentos de descanso entre as aulas para estar preparado para as mesmas.

Nas teorias mais contemporâneas se sugere que o professor não detenha a dominação, que seja dado ao aluno a liberdade de escolha das direções educacionais a serem seguidas, mas a prática oprime a teoria, ou seja não é clara a relação entre a influência Didática ou paternal dos professores sobre os alunos e suas escolhas (SCHLECHTY ; ATWOOD, 2001, p.288).

Entende-se, portanto, que não existe regra, que se trata de equilíbrio entre as partes para que o resultado final do trabalho conjunto do aluno e do professor seja o melhor possível.

Professores, ou melhor educadores: precisam, também, se manter em algum processo de aprendizagem, a aceleração do passo das mudanças requer dos educadores aprendizado e adaptação contínuas para se adaptarem às situações diferentes para isso, as instituições devem investir na capacitação, progresso e reestruturação dos ambientes e profissionais do ensino (EGOL, 1999).

2.3.1.2 Relação aluno / cliente com a instituição

Nesta dimensão, a relação opera de maneira diferente, ou seja, uma instituição de ensino oferece uma série de serviços paralelos ao ensino propriamente dito e, nesses serviços, a questão do aluno ser considerado um cliente deve ser bem mais criteriosa de fato.

Em recente artigo da revista Ensino Superior, Rodolfo Bonventti (2009), disse que, um dos passos para enfrentar o mercado competitivo, é “ver o aluno como cliente que contratou um serviço e que precisa receber, como retorno, um produto de qualidade”.⁴

Isso significa que, para a instituição, o aluno precisa ser considerado um cliente e, acima de tudo ser tratado como tal, pois isso é que irá garantir a sua sobrevivência e perpetuação do negócio. Sendo assim, toda a teoria de relacionamento com cliente que será descrita a seguir, é aplicável nessa dimensão.

Para se entender as questões ligadas ao relacionamento da instituição com o aluno, segundo Rust (2001), é preciso identificar todas as conexões que este cliente mantém com a instituição e entender quais delas são as fundamentais para a construção de valor.

Edgard Murano (2008) afirma que, para assegurar a fidelidade na re-matrícula, o segredo é oferecer um ótimo atendimento, criar linguagens para cada público e negociar as formas de pagamento.

Segundo Albrecht (1990), o serviço pode ser explicado a partir do modelo triangular:

⁴ BONVENTTI, Rodolfo C. Ponte para tempos melhores, Revista Ensino Superior, ano 10, volume 127, paginas 20-24, São Paulo, Abril, 2009

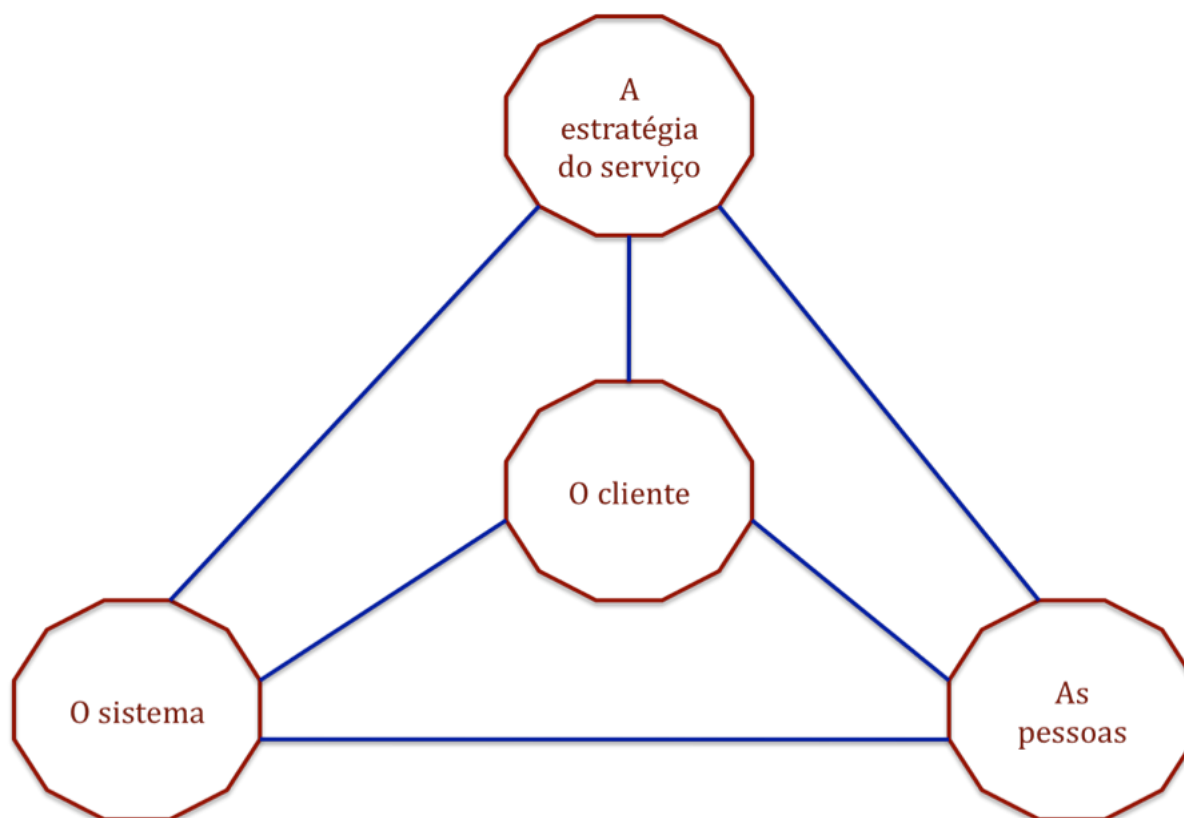


Figura 3: O triângulo de serviços

Fonte: Albrecht e Zemke, p. 41,1990.

Diferentemente de outras formas de prestação de serviço, um curso de graduação tem duração, em média, de quatro anos e meio para ser consumido, o que torna a responsabilidade das IES ainda maior no sentido de cumprirem cotidianamente aquilo que prometem aos alunos no momento da matrícula.

É importante lembrar, também, que o relacionamento da instituição com o aluno / cliente se dá, basicamente, de duas formas quando ele interage com algum funcionário, pessoalmente ou remotamente e, quando ele interage com os sistemas de apoio, como o portal institucional, ou o acervo da biblioteca, por exemplo.

Embora muitas instituições invistam mais em infra-estrutura para fazer com que o aluno se sinta seguro e motivado a continuar estudando, há que se considerar o fato de ações mais diretas, como entendimento das necessidades dos alunos e relacionamento pessoal, podem oferecer melhor resultado de fidelização no longo prazo, no segmento privado da educação.

Na IES pública, por exemplo, existe o investimento em tecnologia, mas se vê, claramente, o incentivo e até a exigência da capacitação dos professores como forma de garantir o avanço do processo de ensino e aprendizagem, garantindo o bom desempenho dos alunos através destas duas variáveis.

As organizações precisam olhar estrategicamente para o seu mercado e identificar suas reais necessidades; aquelas que se tornarem capazes desta identificação poderão se preparar melhor para a competição em todos os ambientes. (ROCHA e GRANEMANN, 2003)

O mercado precisa de administradores que entendam, também, intuitivamente do seu negócio, que tenham capacidade de resolver problemas desenvolvendo métodos de trabalho específicos para as necessidades de suas organizações. (DENTON, 1990)

No processo de relacionamento com a instituição, o aluno, em diversos momentos estará em contato com os vários departamentos da escola; cada um desses momentos pode ser usado para construir a fidelização do aluno, na medida em que se oferece a ele os serviços que ele demanda com a qualidade por ele percebida.

SCHOEMAKER (2009), afirma que um dos desafios institucionais da atualidade é o de se criar profundas e longas relações com estudantes, professores e mantenedoras, ou seja, existem três pilares que precisam manter o equilíbrio para que se construam essas relações fortes que garantem a imagem e a sobrevivência da instituição de ensino.

Conquistar os novos alunos e mantê-los na instituição, pelo maior tempo possível, obviamente construindo seu conhecimento de forma contínua, ou seja, fazendo graduação, especializações, os graduação, são os objetivos das IES, todavia, enfrentar o problema da evasão, especialmente na graduação que é o foco do nosso estudo, é um desafio constante entendendo-se, como tal, a desistência pelo discente, do curso em que estava matriculado (SANTOS; NORONHA, 2001).

O contexto da educação superior no Brasil e sua evolução nos apontam para muitos fatores que explicam a desistência por parte dos alunos do curso escolhido: problemas com a qualidade do ensino oferecido, tanto nos aspectos tangíveis, como o corpo docente, como nos

intangíveis, relacionados com o atendimento das expectativas pessoais dos alunos com relação a área escolhida devem sempre ser considerados (KOTLER; FOX, 1994).

O fato é que existe uma série de atividades que podem ser trabalhadas para se estabelecer um relacionamento adequado com o aluno / cliente, que serão detalhadas no tópico de relacionamento com o cliente.

2.3.2 Ensino Superior privado no Brasil

O ensino superior representado por seus números e tendências já foi descrito como pano de fundo deste estudo. Neste tópico, se discutirá o papel das IES privada no ensino superior e na sociedade como fonte de formação dos cidadãos e, portanto, base de um dos pilares das comunidades sociais.

A Lei número 9.394 de 20 de dezembro de 1996, sofreu algumas alterações ao longo desses últimos dez anos e, uma delas, ligada diretamente as questões do ensino superior diz que:

Art. 43 A educação superior tem por finalidade:

(...) II- formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimentos, aptos para a inserção em setores profissionais e para participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua”(ABMES,1998)

A certificação do conhecimento será, cada vez mais, substituída pela valorização das qualificações dos indivíduos, isto é, por suas habilidades e competências (Ives; Jarvenpaa, 1996).

Para Nietzsche (2003), educação não é uma atividade simples como a modernização leva a crer reduzindo-a a quadros de horários e regulamentos; mesmo porque, não cabe aos educadores lidar com problemas de ordem burocrática como esses.

Todavia, a burocracia e o ensino, tratados como empresa fazem parte do mundo moderno, no qual a vida se passa e, portanto, é preciso encontrar uma forma de equilibrar as necessidades

do mundo moderno e da Escola / Empresa com as necessidades de formação dos alunos aqui, também, já denominados clientes.

Segundo ROCHA; GRANEMANN (2003), que discutem a gestão das IES:

A universidade brasileira, para cumprir seu papel social em um mundo altamente cambiante, precisa orientar-se para um modelo voltado para a geração e difusão do conhecimento e para a sua missão de preparar os cidadãos não apenas para o exercício de uma profissão, mas também para a vida.

LIBONI (2002), no III Fórum Nacional de Ensino Superior Particular Brasileiro, coloca como um dos principais papéis da universidade, o oferecimento para a sociedade de profissionais talentosos e bem educados.

Uma das conclusões apresentadas pelo último relatório sobre o ensino superior publicado pelo MEC em 2008 é de que o crescimento do setor privado tem contribuído muito para a ampliação do acesso à educação superior nos últimos 10 anos, entretanto, esta ampliação não significou na mesma proporção a democratização do acesso, pois os dados mostraram que algumas desigualdades sociais na educação superior são extremamente significativas, tanto nas instituições privadas, quanto nas públicas.

Todas as informações disponíveis sobre o assunto dão conta de que as IES privadas são de grande valia no oferecimento da educação superior no país, todavia, vale lembrar, que este crescimento acentuado se deu nos últimos 10 anos, o que do ponto de vista de consolidação de um setor, é pouco tempo, portanto, é neste momento que as discussões sobre o papel das IES privadas, bem como sua qualidade e sua administração ganham força para acontecer.

Cobra e Braga (2004) afirmam que a expansão do ensino superior privado no Brasil não se dá de forma linear, alguns obstáculos ocasionam afunilamento de sua expansão como, por exemplo, o limite de demanda com poder aquisitivo, excesso de instituições e vagas, falta de financiamento, professores titulados e qualificados.

Em recente entrevista publicada na revista linha direta, a *Educação por escrito*, Gabriel M. Rodrigues, presidente da ABMES (Associação Brasileira de mantenedoras do Ensino Superior) declarou, entre outras coisas, que se criou no Brasil o maior paradoxo educacional,

onde se oferece ensino gratuito nas universidades públicas para quem pode pagar e ensino pago para aqueles que não podem (RODRIGUES, 2008).⁵

A quantidade de alunos matriculados nos cursos de Graduação do ensino privado, hoje, no Brasil está na casa dos 3,5 milhões, conforme quadro abaixo.

Tabela 3: Quadro da situação da Graduação no Ensino Superior Privado

Curso	Número de Alunos Matriculados	% do total
Negócios	883.587	25,5%
Saúde	647.889	18,7%
Direito	525.684	15,2%
Educação	522.991	15,1%
Engenharias	215.618	6,2%
Comunicação	181.865	5,2%
Tecnologia da Informação	176.623	5,1%
Lazer e gastronomia	67.699	2,0%
Agricultura e Veterinária	44.470	1,3%
Desing e moda	37.921	1,1%
Outros	162.985	4,7%
TOTAL	3.467.342	100%

Fonte: Jornal Valor – São Paulo, 11 de julho de 2008

As cifras são enormes todavia a qualidade deste ensino é bastante discutível, ou seja, apesar dos números altos de alunos nas instituições privadas. Da mesma forma ainda representam uma parcela muito pequena do total de jovens e adultos que deveriam estar no ensino superior, além disso, a estrutura atual do ensino superior está sustentada por modelos antigos, e conteúdos muitas vezes superados pela evolução tecnológica e pelas exigências dos alunos modernos e do mercado competitivo (RODRIGUES, 2008).

A geração dos estudantes que chega à universidade hoje não se satisfaz com a passividade do seu papel de aluno tradicional, como meros expectadores do professor. Uma nova geração

RODRIGUES, Gabriel Mario. Um Panorama do ensino Superior no Brasil. Revista Linha Direta Educação por escrito, Belo Horizonte, ano 11, p 48 – 50, abril, 2008.

está surgindo, na qual as universidades não tem mais o monopólio sobre o alto conhecimento: o Google se declara como organizador do conhecimento mundial; universidades corporativas nascem a cada dia; empresas de consultoria se tornam centros de conhecimento desenvolvendo modelos teóricos e a internet se incumbem de disseminar a informação e permitir o ensino a distância (SCHOEMAKER, 2009).

Se for analisado com riqueza de detalhes é facilmente percebido que o papel do ensino privado foi um grande alavancador do acesso social da população brasileira, as pessoas crescem culturalmente graças as oportunidades criadas pelo ensino, sendo assim as IES cumprem um papel social importante (RODRIGUES, 2008).

Talvez seja o momento de se rever esse papel e, especialmente, a maneira com que esse papel vem sendo desempenhado, como ele pode se adequar à realidade do mercado competitivo e da necessidade da formação cultural e profissional dos alunos, criando uma nova forma de relacionamento com os mesmos.

Essa nova articulação implica em decisões estratégicas sobre todas as variáveis que envolvem o negócio, desde qualificação de pessoal, até inovação tecnológica, usando, da melhor maneira possível os recursos disponíveis.

Trata-se de um “jogo de sedução” onde os novos requisitos para o ensino são:

- Orientação da formação para empreendimento e aproveitamento de oportunidades de trabalho;
- Necessidade de incorporação das tecnologias da informação em todas as competências profissionais;
- Rigor científico na educação e na prática profissional;
- Relação mais íntima e continuada com os setores da produção;
- Abordagem interdisciplinar;
- Prática profissional no processo de ensino;
- Estímulo ao trabalho em equipe;
- Desenvolvimento da capacidade técnica individual e da atitude para a inovação;
- Mais atividades práticas;
- Desenvolvimento de atitude de aprendizagem contínua;

- Ênfase na diversidade de capacidade institucional (ROCHA; GRANEMANN, 2003).

Cobra e Braga (2004) conduzem uma análise sobre o setor educacional privado no Brasil, na qual apontam um conjunto de mudanças nas características deste setor, na estrutura da educação superior, nas relações da sociedade com a universidade, na natureza da prestação dos serviços educacionais, e no modo de execução das atividades acadêmicas; esses aspectos introduziram novos elementos que precisam ser entendidos para que as estratégias mercadológicas destas instituições sejam positivas.

Como já existe massa crítica e tempo percorrido para que estas questões sejam pesquisadas e analisadas pode-se, neste caso, à luz das teorias que regem as empresas privadas de modo geral, se encontrar uma proposta estratégica de gestão eficaz para uma organização como essa sem perder, evidentemente, o foco de que este tipo de empresa tem como papel fundamental, a formação de cidadãos que irão gerir a sociedade.

2.3.3 Relacionamento / Atendimento ao aluno cliente

O relacionamento com o cliente, necessariamente, passa pelo atendimento, ou seja, os pontos de contato que se estabelece com os clientes e que irão construir o relacionamento com o mesmo.

Lovelock (2002), propõem uma forma específica de classificação dos serviços, que considera a natureza dos serviços e, nesta análise, existe um grupo que corresponde aos serviços dirigidos ao intelecto das pessoas, onde estão a educação, a informação e a cultura.

Isso permite uma reflexão das IES sobre a maneira como o processo tem de ser desenvolvido e sobre eventuais mudanças para se obter um melhor relacionamento com os clientes.

A necessidade da presença física do cliente durante a realização do serviço, que em geral, acontece nos serviços que processam pessoas (LOVELOCK, 2002), e que é o caso de uma instituição de ensino superior; assim a questão da adequação às necessidades dos clientes, se torna indispensável, além disso, o fator tempo de permanência também é relevante, já que, neste caso, os serviços educacionais são prestados durante um período longo de tempo, o que pressupõe o estabelecimento de um relacionamento com o cliente.

O contato entre o prestador de serviço e o cliente representa um encontro de serviços, que influencia na avaliação de compra e que pode variar na sua quantidade de encontros ou experiências de serviço (BERKOWITZ, 2003).

De acordo com Lovelock (2002), serviços com alto grau de contato apresentam maior dificuldade de controle de suas operações, uma vez que o cliente interfere no tempo de utilização, na natureza e na sua qualidade.

2.3.3.1 Relacionamento com o cliente

Relacionamento é o processo de estabelecer e manter interações entre organizações e clientes com interesses comuns, por um longo prazo e que tragam benefícios mútuos (NICKELS, 1999).

O relacionamento com o aluno / cliente, já foi detalhadamente explicado no tópico de descrição do que é um aluno cliente sendo assim, neste ponto da pesquisa, o que será exposto serão os conceitos empresariais do relacionamento com o cliente, seu histórico e, principalmente, a necessidade de se aplicar esses conceitos empresariais tradicionais para o ambiente acadêmico, como forma estratégica de sobrevivência no ambiente competitivo, mas sem perder de vista o objetivo real das IES que é o da formação de cidadãos.

Lembrando conceitos importantes, como o de que a cultura, não pode se reproduzir e crescer quando a educação está orientada exclusivamente para uma profissão, uma carreira, uma função ou um cargo, ou seja, quando está orientada só para o sentido da utilidade, quando é verificada somente através de exames obrigatórios e integradores, quando é extensiva e universalizada.

Muito embora esta seja a face da cultura moderna, de fato a cultura autêntica e, portanto, a formação cultural dos indivíduos exige, antes de mais nada, uma visão de conjunto fornecida pela filosofia (NIETZSCHE, 2003).

Isso exige que as instituições de ensino estejam comprometidas com esse tipo de formação, e que a coloquem não só no âmbito da sala de aula, como conteúdo curricular mas, também,

nas suas relações administrativas e burocráticas com os alunos, se aproveitando de toda a convivência dos alunos no ambiente da IES para formá-lo da maneira a mais completa possível.

O ponto crítico do relacionamento com o cliente é o fato de que as empresas precisam investir tempo, dinheiro e um esforço conjunto para se estabelecer e manter relacionamentos que não se sabe se vão resultar em lucros para a empresa ou não (GEMUNDEN, 1998).

O relacionamento com o cliente constitui um conjunto de novos desafios a todo momento, por esse motivo, é melhor adotar a filosofia do aperfeiçoamento contínuo, apoiado em medições periódicas de satisfação dos clientes e necessidades do mercado (STONE, 1998).

Durante muito tempo, a grande importância nos negócios estava no produto e na marca oferecidos, todavia, a medida em que o mercado foi se tornando mais competitivo e os produtos e marcas tomando posições semelhantes, os serviços passaram a construir a maior parte da economia desenvolvida e, em serviços, o que importa é diferente, ou seja, a relação entre o cliente e o prestador dos serviços tornou-se mais importante do que qualquer transação individual, e a satisfação deste cliente passou a ser mais importante que qualquer produto, marca ou propaganda (RUST, 2001).

No âmbito das instituições educacionais, isso não é diferente: o que se vê hoje, são os alunos clientes buscando instituições com marca, ou com produtos reconhecidos como melhores, mas uma grande parte desses alunos já está dando mais ênfase ao relacionamento com as instituições, ou seja, o que elas podem lhe oferecer enquanto pacote de serviços e não só a sua marca, como há alguns anos atrás.

O relacionamento com o aluno cliente deve ser entendido no contexto dos relacionamentos empresariais com os clientes, ou seja, ele é construído ao longo do tempo, ele depende da cooperação entre as partes envolvidas e requer confiança entre elas.

No caso específico da relação com a instituição de ensino, o relacionamento ocorre mais fortemente durante um determinado período de tempo, quando o aluno está cursando a

graduação e, depois, a marca da instituição o acompanha pelo resto da vida como parte do seu currículo, e caso ele tenha tido uma experiência positiva.

Este aluno / cliente, pode voltar à instituição, em programas de educação continuada que, não fazem parte do escopo do trabalho, mas servirão de elo da instituição com o mercado, na indicação dos novos alunos e na contratação pelo mercado dos seus alunos, garantido, assim, a valorização da marca da instituição no longo prazo.

Portanto, cabe as IES entender como se deve desenvolver o relacionamento com os alunos e, estrategicamente, planejar esse processo como forma de sobrevivência no mercado. A qualidade percebida pelos alunos clientes deve ser identificada e compreendida, como fonte orientadora para este planejamento.

2.3.3.2 Atendimento ao aluno cliente

Antes de mais nada, é preciso dizer que o atendimento ao cliente é uma prestação de serviço e que portanto depende do entendimento do universo do serviço para depois se falar no atendimento propriamente dito, então o que é um serviço?

O serviço é o ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra; embora o processo possa estar ligado a um produto físico, esse desempenho é intangível e normalmente, não resulta em propriedade. São consideradas atividades que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos (LOVELOCK, 2001).

Quando se fala em gestão de serviços é preciso também ressaltar o fato de que a operação dos serviços, pressupõe a participação integral do cliente, em muitos casos implicando inclusive em um processo de transformação do cliente (DAVIS;HEINEKE, 2002) , por exemplo, em um hospital, o cliente entra como paciente com uma enfermidade e sai um cliente curado, que usou um serviço para transformar uma situação específica.

O atendimento ao cliente, por sua vez, pode ser definido como um serviço que deve proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis em todos os contatos que o cliente fizer com a empresa e vice-versa (COBRA, 1993).

Em qualquer empresa e para qualquer pessoa que se pergunte, o relacionamento com os clientes sempre será colocado como essencial para o desenvolvimento e progresso de uma organização, e talvez por ser tão básico é, na mesma proporção, negligenciado pela grande maioria das empresas, que o deixam de lado, não estabelecendo políticas e procedimentos adequados, esperando que todos saibam o que fazer e que façam o certo sem que se tenha nenhum trabalho pra que isso aconteça.

Justamente por conta dessa postura, é que as empresas criam clientes insatisfeitos, perdem clientes para concorrentes enfim, enfrentam situações difíceis que poderiam ser evitadas com um pouco de planejamento e atenção com as áreas que se relacionam com o cliente.

É fundamental em administração o entendimento de que o cliente é uma peça chave para a sobrevivência da organização então, quando se fala em relacionamento com o cliente, está se falando de um elemento crítico, estratégico dentro da empresa.

O sucesso no relacionamento com o cliente, em geral, depende de uma série de fatores; segundo Hopson (1995), ele depende da decisão sobre qual é a essência do seu negócio, depende de se conhecer seus clientes e concorrentes, de se criar uma própria visão sobre o mercado, de se identificar quais são os pontos críticos do negócio, de oferecer um atendimento de qualidade entre os membros da empresa e depende de se investir na experiência do cliente ficando o mais próximo possível dele.

Neste estudo, em particular, é preciso lembrar que o relacionamento com o aluno / cliente é permanente, diário; por várias horas do dia durante um certo período de tempo, muito embora, o que o aluno está buscando como resultado final, não seja esse período mas, sim, os frutos que irá colher após esse período em função do que conseguir fazer durante esse tempo, ou seja: essa relação com o cliente e, portanto, o seu atendimento tem características muito particulares que precisam ser analisadas.

Um aluno cliente, durante o período em que está na faculdade, ou melhor desde quando escolhe a faculdade e entra no processo seletivo para a mesma, já começa a estabelecer este relacionamento com a instituição portanto, o relacionamento com o aluno / cliente tem início

muito antes do seu ingresso propriamente dito sendo assim a preocupação da instituição deve começar nesse ponto.(LIBONI, 2002)

É preciso lembrar também que, evidentemente, neste momento estamos falando do aluno cliente mas, por traz dele, existem também outras partes igualmente interessadas neste serviço, que são a família e o mercado que, aqui, não serão foco da pesquisa.

Mercadologicamente costuma-se classificar os envolvidos em um processo de consumo para que se possa trabalhar as necessidades individuais, no caso das instituições de ensino superior, a classificação se dá da seguinte maneira;

- Influenciadores: parentes e amigos;
- Usuário: aluno;
- Comprador: pais ou empresa, enquanto financiadores da educação.

Portanto, o público alvo envolve todos os relacionados acima. (COBRA; BRAGA , 2004).

Uma informação importante para os profissionais de marketing é saber quem toma as decisões de compra (CHURCHILL, 2000).

Como se trata, portanto, de um período ou melhor, de um processo de relacionamento, pode-se considerar, então, que neste tipo de negócio o atendimento ao cliente pode ser considerado o relacionamento com o cliente, pois não acontece pontualmente em momentos isolados e, sim, de uma forma contínua durante um determinado período de tempo.

2.3.4 Qualidade

Qualidade, no universo desse estudo, pode ser entendida como o resultado do aluno quando sai da faculdade ou seja, sua aceitação pelo mercado, já que esta aceitação reflete a transformação processada no aluno que ingressa na faculdade como estudante e sai dela como profissional muito embora, antes de se falar em qualidade, é necessário contextualizar que está se falando de qualidade em serviço, já que o oferecimento de educação é considerado um serviço.

Um encontro de serviço pode ser considerado, um período de tempo durante o qual os clientes interagem diretamente com um serviço, usando-o, passando por uma experiência, ou simplesmente recebendo um atendimento (SHOSTACK, 1984).

O homem que vive na *sociedade pós-industrial*, de modo geral, está muito preocupado com a sua qualidade de vida, representada pela oferta de serviços, de saúde, educação, segurança, lazer, entre outros; essa afirmação se confirma ao se observar, o desenvolvimento natural que a infra- estrutura de oferecimento de serviços vem sofrendo, bem como, a migração da mão-de-obra industrial para as atividades de serviços e, ainda, o aumento da demanda por diversos serviços em função de novas características que a sociedade vem adquirindo (BELL, 1976).

Uma definição de serviços que se encaixa muito bem na descrição dos serviços educacionais é de Fitzsimmons, J. E Fitzsimmons, M. (2005), um serviço é uma experiência precíval, intangível desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor, representado por atos, processos e desempenho de ações.

Em pesquisa realizada pela Hoper Comunicação e Marketing Cobra e Braga (2004), entre *prospects* de instituições de ensino superior, os fatores mais importantes na escolha de uma instituição de ensino são, com 87% de importância, a imagem de qualidade percebida, representada, aqui, pelo relacionamento que a instituição mantém com o mercado interno e externo.

Um resultado aceitável é uma necessidade absoluta para uma boa qualidade percebida, porém, um excelente processo de serviço cria um diferencial competitivo realmente sustentável, (GROONROOS, 2000, p.83).

Segundo Berry, que foi um dos primeiros a introduzir o conceito de relacionamento com clientes associado a percepção de qualidade do serviço, todos saem perdendo com a baixa qualidade, a empresa e os clientes, portanto, implantar a excelência em serviços é bem mais lucrativo, mais divertido e melhora as perspectivas de futuro da organização (BERRY,1996).

Se entende por qualidade em serviços, conforme Lovelock e Wright (2001, p. 102):

“Satisfação = serviço percebido/serviço esperado. A qualidade do serviço é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente.”

Isso quer dizer que, para satisfazer os clientes melhor do que os concorrentes, não basta apenas entregar aquilo que ele espera mas, sim, surpreendê-lo com o inesperado. Esse diferencial trará solidez e durabilidade ao relacionamento com o cliente.

No livre mercado, a concorrência saudável entre as instituições que operam no mesmo ramo de atividade, deve ser perseguida sempre, mesmo que isso signifique algum risco, pois a concorrência obriga as empresas a melhorarem seu desempenho, procurarem aprimorar seus processos internos, atenderem melhor seus alunos, incentivarem seus talentos e a capacitarem seus docentes e seu setor administrativo, de modo a se tornarem mais eficazes já que, somente permanecerão no mercado, as instituições que capacitarem com qualidade, o maior número de egressos, e não aquelas que meramente tiveram o maior número de alunos aprovados em seu processo seletivo (RODRIGUES, 2008).

No atual cenário de competitividade acirrada é necessário que o fornecedor de serviços encontre, constantemente, alternativas de ganhos de qualidade, produtividade e inovação sustentáveis para as organizações porém, vale ressaltar, que a administração não deve perder de vista que somente o foco nas expectativas do cliente resultará em retenção do mesmo (MASANO, 2006).

No caso específico do estudo, a qualidade será tratada e dividida nas mesmas dimensões do relacionamento, ou seja, o que é qualidade acadêmica e o que é qualidade administrativa.

A primeira trata do resultado final da construção do conhecimento e a capacitação do futuro profissional para o mercado de trabalho, e que se dá, basicamente, no serviço docente, na relação aluno professor em sala de aula e fora dela; desse modo, considera-se que é um serviço prestado para um grupo de pessoas ao mesmo tempo, e que pode sofrer avaliações diferentes de qualidade, ou pelo interesse pessoal de cada aluno, em determinados assuntos, ou pela empatia do professor, distinta com cada integrante do grupo.

O MEC, por sua vez, elege uma forma específica de se mensurar a qualidade no ensino superior. Nesta dimensão, aqui chamada de acadêmica, com dois indicadores, um que determina a quantidade de professores classificados por titulação, que a IES possui, e o outro, a quantidade de horas de dedicação do corpo docente ou seja, quantas horas cada professor

dedica a instituição e, a partir destes indicadores, quanto mais tempo de dedicação e quanto mais títulos o corpo docente tiver, melhor a qualidade da instituição (MEC; INEP, 2008).

O Decreto nº 2.026, de 10 de outubro de 1996, normatizou os critérios para o processo de avaliação das IES:

Art. 1º O processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior compreenderá os seguintes procedimentos:

I- análise dos principais indicadores de desempenho global do sistema nacional de ensino superior, por região e unidades da federação, segundo áreas de conhecimento e o tipo ou a natureza das instituições de ensino;

II- avaliação do desempenho individual das instituições de ensino superior, compreendendo todas as modalidades de ensino, pesquisa e extensão;

III- avaliação do ensino de graduação, por curso, por meio de análise das condições de oferta pelas diferentes instituições de ensino e pela análise dos resultados do Exame Nacional de Cursos; (...)
(ABMES, 1999).

O objetivo claro destas normas é o de reduzir a variação da qualidade dos serviços oferecidos pelas diversas instituições, bem como, a elevação do nível da qualidade dos serviços educacionais disponíveis no país.

A segunda, chamada de qualidade administrativa, diz respeito aos serviços complementares prestados pela IES aos alunos, incluindo instalações como salas de aulas com infra-estrutura adequada, laboratórios, auditórios, bibliotecas com o material necessário e disponível; equipamentos específicos facilitadores dos processos de ensino e aprendizagem, como computadores, projetores de imagens e DVDs; serviços de alimentação, bibliotecas e salas de estudo; além disso, todas as relações de interação entre a IES e os alunos, como atendimento para matrículas, verificação de notas, solicitações diversas dos alunos, informações sobre todos os prazos e eventos da faculdade, enfim, todo e qualquer relacionamento do aluno com a IES, exceto o descrito como acadêmico (professor / aluno).

Neste tipo de serviço, os critérios e indicadores de qualidade ficam bem mais próximos de uma empresa privada comum, já que está se falando de atendimento na sua concepção tradicional, sendo assim, a qualidade deste relacionamento pode ser analisada à luz dos conceitos de qualidade em serviços de modo geral.

Existem vários modelos de gestão de qualidade que classificam as principais variáveis envolvidas nos processos organizacionais no âmbito geral; segundo Maximiano (2007), um sistema de qualidade precisa que todas as pessoas e departamentos estejam envolvidos com a qualidade, bem como é preciso que se estabeleçam especificações e procedimentos para as tarefas, com mecanismos de controle permanente e, também, métodos de avaliação da satisfação dos clientes.

O assunto qualidade e modelos de mensuração de qualidade já vem sendo discutido há muitas décadas, tanto no âmbito acadêmico, como no empresarial e começou a ser aplicado para o setor de serviços no Brasil por volta da década de 90.



Fonte: Julio Lobos, p.15, 1993.

Figura 4: Fatores de qualidade de um serviço

O modelo acima, descreve 3 variáveis que constroem um processo de relacionamento com clientes, onde o desempenho é representado pela própria razão de ser do serviços, ou seja, cumprir a atividade contratada pelo cliente. Já o atendimento é expresso por todos os aspectos referentes ao ato da prestação do serviço ainda que não ligados, diretamente, ao seu objetivo principal, e a última dimensão deste modelo é descrita pelo custo, que representa o preço justo cobrado pelo serviço contratado, ou seja, aquele que o cliente pode e está disposto a pagar.

A qualidade de uma organização pode ser considerada mais do que um atributo, de fato uma atitude, que estimula e avalia o desempenho de todos os envolvidos nos serviços de modo que o cliente perceba a qualidade do mesmo sob a sua própria perspectiva.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), definem qualidade do ponto de vista do cliente, como sendo a diferença entre as suas expectativas ou desejos e suas reais percepções.

Na chamada *era da informação*, somente as medidas financeiras não são mais suficientes para avaliar a trajetória e o futuro de uma organização. (KAPLAN, 1997)

Atualmente, a qualidade passou a fazer parte da estratégia das organizações e isso encaminha a pesquisa em questão para a necessidade se entender melhor como se dá a questão estratégica e como isso irá impactar a busca de uma forma equilibrada de gestão do relacionamento com o aluno cliente das IES em ambientes competitivos.

Então, em uma IES, a mensuração de qualidade, necessariamente, precisa respeitar algumas características particulares inerentes ao tipo de serviço; a primeira é que o professor não é um funcionário mas, sim, um transmissor de informação; o aluno, apesar de cliente, é também parte do processo e responsável pelo resultado já que o prestador do serviço não conhece a qualidade da matéria-prima recebida, o serviço não pode ser experimentado antes e, também, é perecível, ou seja, cada dia cada aula é uma situação completamente nova o que, também, praticamente impede a padronização da prestação do serviço.

2.3.5 Estratégias gerais

O grande atributo de se estabelecer com clareza e implantar na prática uma estratégia, é o fato de que, por se tratar de um conjunto de atividades, adaptado exclusivamente para um conjunto de recursos humanos e materiais, em um determinado contexto mercadológico, é muito difícil para os concorrentes copiarem a estratégia como conjunto. (PORTER, 1996)

Estratégia é uma metáfora militar que passou a ser adotada no ambiente empresarial com o sentido de representar o planejamento antes do combate, ou seja, a preocupação da

administração em manter o encaixe no mercado para adquirir vantagem competitiva e, com isso, assegurar lucratividade e sobrevivência. (HATCH, 2006).

Porter, provavelmente, seja o mais conhecido dos autores que abordam a questão estratégica nas organizações; considerando, especificamente, a competitividade do mercado, para ele, estratégias competitivas, são as ações ofensivas e defensivas que uma empresa usa para criar uma posição dentro do mercado em que ela participa (PORTER, p.49, 1997).

Estratégia é uma dessas palavras cuja definição é complexa, Mintzberg (2000) coloca estratégia como sinônimo de padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo.

Movimento estratégico é o conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados.

O foco estratégico, predominante nos últimos anos, se concentrou nos chamados oceanos vermelhos de competição acirrada, representados por todos os mercados já existentes, as empresas precisam, agora, ir além deste espaço já conhecido; devem conquistar novas oportunidades, criando mercados em espaços ainda desconhecidos, os chamados oceanos azuis (KIM, 2005).

Essa busca pelos espaços onde a competição ainda não se instalou, sem dúvida, é uma forma estratégica de entrada, entretanto, não podemos deixar de considerar que as empresas já estão em mercado competitivos, isso significa que elas precisam sim procurar novos mercados mas não podem simplesmente abandonar os mercados dos quais já fazem parte, uma vez que foram eles ou melhor são eles que as estão sustentando até o momento.

Alguns autores classificam as estratégias de acordo com sua dimensão ou natureza, o que facilita o entendimento e a elaboração das mesmas, por exemplo, para Berry (2001), existem as estratégias essenciais que são responsáveis por servir uma necessidade específica do mercado, ou invés de atender o mercado como um todo, enquadrando um produto qualquer, ou seja, a empresa deve identificar uma necessidade específica no mercado, partir dos seus valores essenciais e, então, compatibilizando estas duas variáveis, definir as estratégias essenciais, bem como a maneira de se executá-la.

Quando uma empresa decide estabelecer uma estratégia o ganho do ponto de vista organizacional é sempre muito grande uma vez que, o processo do estabelecimento das estratégias, força a administração a definir porque estão no negócio e o que esperam alcançar, bem como o que precisa ser feito para isso, podendo gerar economia de recursos físicos e humanos (CAMPOMAR, 2006).

No campo das estratégias para IES, é importante esclarecer que o mercado está sofrendo mudanças e, portanto, exige novas decisões. Existem tendências para este mercado: a internacionalização, que pressupõe um ajuste mundial do ensino, os ganhos de escala, que prevê as fusões e aquisições entre as empresas do ramo educacional; a diminuição das diferenças entre os integrantes do mercado e o crescente aumento da tecnologia para o setor.(COBRA; BRAGA, 2004)

2.3.5.1 Estratégias de Marketing

Como o centro do estudo é o relacionamento com o cliente dentro das IES privadas, se faz necessário, um recorte conceitual que explique o porquê deste enfoque em estratégia de marketing: marketing é a parte da administração que concentra suas atividades no consumidor, no seu entendimento e no atendimento das suas necessidades, isso por si só, já justificaria o recorte, entretanto, é bom reforçar explicando que, além deste fato, o interesse da pesquisa é o desenvolvimento de um modelo para se relacionar com o aluno / cliente, tomando como base as estratégias empresariais já utilizadas e esse assunto se enquadra melhor no universo das estratégias de marketing propriamente ditas.

Sendo assim, é preciso que se busque novas oportunidades, se encontre áreas de necessidade e interesse do cliente, cujo atendimento pode gerar desempenho lucrativo para a empresa. (KOTLER, p.55, 1999).

Descobrir como encantar os clientes deixou de ser uma fantasia e passou a ser uma preocupação cotidiana da administração do marketing, os serviços ao cliente crescem em importância no mundo dos negócios, quando a palavra chave é a competição (COBRA, 1993).

A estratégia de marketing é basicamente a resposta à pergunta: como forneceremos valor superior ao cliente em nosso mercado alvo? A resposta a essa pergunta requer a formulação de um composto de marketing coerente. (HAWKINS, p.13, 2007).

Se é preciso atender às necessidades dos clientes. Em primeiro lugar é preciso definir quem é o cliente, para Colombo (2005); no ensino superior os pais exercem o papel de apoiadores do processo decisório, já que a escolha e a permanência na IES é uma decisão do aluno, todavia, existe um terceiro cliente que não pode ser esquecido, que é a empresa, compradora do profissional que irá sair como produto da IES, já que será nelas que o graduado aplicará os conhecimentos e habilidades adquiridos durante seu curso.

O composto de Marketing, é descrito como produto, preço, promoção e ponto de distribuição, e as estratégias de marketing são definidas sobre estas quatro variáveis, tomando como base o conhecimento do ambiente de forma geral (KOTLER; KELLER, 2006).

Quando se entende que as estratégias exigem, efetivamente, tomada de decisão a respeito dos pontos de sustentação da empresa no mercado, não é difícil perceber que, para que estas decisões sejam mais assertivas, é necessário conhecimento detalhado de todas as variáveis que possam interferir no resultado da implantação das estratégias.

Adequação estratégica significa que, para a estratégia ser eficaz, ela precisa estar em sintonia com as necessidades dos clientes e com os recursos e capacidades da organização.(HOOLEY, 2005)

Em se tratando do mercado das IES privadas, conforme já foi descrito na análise da situação, o que se encontra é um alto grau de competição, muito embora, ainda exista bastante espaço no mercado a ser conquistado, existem diversos segmentos que estão sendo gradativamente atendidos, e podem ser classificados por área de interesse, disponibilidade do serviço e, principalmente, poder de compra.

Existem IES que se diferenciam através do oferecimento de cursos ainda não existentes; existem outras que procuram se diferenciar por preço, alto ou baixo, e aquelas que optam pela diferenciação por qualidade do serviço. Este será um dos pontos a ser discutido no estudo de caso, no momento das conclusões e propostas de como se atender os alunos clientes.

A relação de consumo do serviço denominado *educação* tem um conjunto de características peculiares ao mesmo.

O consumo pode ser considerado um processo e, para entendê-lo, é preciso conhecer as várias etapas em que este processo se divide. Escolher significa optar, ou seja, deixar alguma coisa em detrimento de outra, isso é muito relevante quando se está escolhendo consumir um produto (GIGLIO, 2005)

Quando esta análise é feita no universo das instituições de ensino, isso é um complicador importante porque, optar por uma instituição em detrimento da outra, significa comprometer, não só um período longo de permanência nesta instituição como, também, a assinatura da carreira, ou seja, o diploma que o aluno carregará para o resto de sua vida.

Richers (2000) afirma que o processo de segmentação de mercado permite o melhor desenvolvimento das estratégias de marketing, uma vez que o segmento seleciona o público.

2.3.5.1.1 Segmentação, Posicionamento

Este tópico de segmentação e posicionamento pretende demonstrar qual a determinação da parcela do mercado e da posição que uma IES ocupa ou pretende ocupar, de acordo com suas estratégias, e a escolha das variáveis de diferenciação em função desta posição são fundamentais para que, após o estudo de caso e a elucidação das questões da pesquisa, se possa desenvolver um método de como se relacionar com os alunos clientes da maneira mais eficiente possível em função do contexto em que a instituição se encontra.

A segmentação de mercado é considerada crucial para que a empresa mantenha-se competitiva (CAMPOMAR e GIL, 2006, p.11).

Isto porque o conceito de segmentação apesar de recentemente ter sido considerado de extrema importância para as estratégias mercadológicas, não é novo e, desde a década de 50 já vem sendo discutido por vários autores.

Por exemplo, Smith (1956) afirmou, que por meio da estratégia de segmentação, as empresas podem ter uma melhor compreensão das diferentes necessidades dos seus clientes.

A segmentação tem foco nas características dos clientes, indicando a necessidade de diferenciar as estratégias de marketing, visando o aumento dos lucros (ANDREASEN, 1966).

Johnson (1971) apresentou um dos primeiros trabalhos que relacionou a segmentação e o posicionamento de forma clara, dizendo que a segmentação é um processo que depende da capacidade da empresa de identificar potenciais posicionamentos e demandas.

A segmentação é uma ferramenta estratégica de marketing que é usada para determinar mercados e, com isso, alocar melhor os recursos organizacionais (ASSAEL;; ROSCOE, 1976).

Para Toledo e Hemzo (1991), quando a empresa conduz o processo de segmentação, está reconhecendo suas limitações para atender todo o mercado, uma vez que entende que existem alguns segmentos mais atrativos que outros, sendo preferível, então, reconhecer estes segmentos e focar os recursos para aumentar as chances de obtenção de resultados positivos.

Lambin (2001), por sua vez, trouxe uma nova visão para o conceito de segmentação; dividindo-a em macro e micro segmentação, a sua idéia pressupõe uma escolha inicial da empresa, de um determinado mercado para atuar e a, partir desse mercado, a empresa deve analisar detalhadamente e estabelecer quais micro-segmentos compõem este mercado, de modo que possa se adequar a cada um deles.

Fica claro, até aqui, que se está falando de um processo que tem como início a segmentação, em seguida, o posicionamento. Essa seqüência é abordada por vários autores: Toledo e Henzo (1991) afirmam que o processo de posicionamento é uma seqüência natural do processo estratégico de segmentação.

O posicionamento de mercado tem início com o serviço, mas não aquilo que se faz com o serviço e, sim, aquilo que se provoca na mente; sua proposta não, necessariamente, significa criar algo novo e diferente pode ser, simplesmente, lidar melhor com o que já existe, reatando as conexões existentes através de estratégias adaptadas ao mercado atual que, evidentemente,

são diferentes das antigas estratégias e, por isso, se tem a impressão de que a definição de posicionamento seja sinônimo de mudança (RIES;; TROUT, 2002).

Diferenciação representa o desenvolvimento de um conjunto de características significativas capazes de distinguir uma empresa de seus concorrentes do ponto de vista do consumidor, e o posicionamento pode ser utilizado como ferramenta de diferenciação, uma vez que se refere à implantação dessas diferenças para se posicionar na mente do cliente. (COBRA, 2009).

O serviço de educação oferecido por uma IES privada deve ser posicionado no mercado como qualquer outro tipo de serviço, todavia, a compreensão de que, no caso de uma IES, existe um conjunto de serviços que compõem o pacote de valor entregue aos clientes é fundamental, ou seja: uma IES oferece o curso superior; a infra-estrutura física da instituição; os demais serviços de apoio, como atendimento administrativo aos alunos, setor para alimentação, eventos culturais entre outros; isso tudo congregado sob o “guarda chuvas” de uma marca que representa o pacote completo entregue à sociedade.

No mercado atual, que já foi exaustivamente descrito nos tópicos anteriores como altamente competitivo, existe, portanto, a necessidade de se determinar as estratégias, diferenciações e posicionamento da IES para que se possa desenhar um modelo de relacionamento com o mercado.

O posicionamento competitivo da empresa pode ser considerado uma declaração dos mercados- alvo onde se pretende competir e de quais serão os seus diferenciais para concorrer neste mercado e é desenvolvido para se atingir as estratégias previamente determinadas. (HOOLEY, 2005). Precisa, necessariamente, ser construído a partir de um segmento definido anteriormente e ser decorrente da análise do ambiente em que a empresa está inserida (TOLEDO;; HEMZO, 1991).

Aaker (1998), afirma que o posicionamento deriva da idéia de imagem e que precisa levar em consideração a concorrência existente no segmento.

O posicionamento pode ser considerado uma proposta de valor para o produto ou serviço que o diferencie de forma atrativa de seus concorrentes, sob a percepção dos clientes (OLIVEIRA;; CAMPOMAR, 2006).

Tem sido comum, que o posicionamento seja conceitualmente dividido em dois tipos, Kotler e Keller (2006) classificam em *posicionamento mercadológico e estratégico*, definindo o *mercadológico* como sendo a posição que a empresa ocupa no mercado, e o *estratégico* a posição que a empresa ocupa na mente do consumidor.

De acordo com Toledo e Hemzo (1991), o posicionamento se divide em *psicológico e de mercado*, sendo que, no *de mercado* a empresa determina a posição que ela deseja ocupar no ambiente competitivo, já o *psicológico*, tem a ver com a forma de comunicação que a empresa irá adotar para informar os clientes dessa posição.

Cobra e Braga (2004) afirmam que o posicionamento na mente do consumidor passa pelo entendimento dos participantes do processo de compra, os influenciadores, representados por parentes e amigos, o usuário do serviço que é o aluno, e o comprador, que pode ser a empresa ou os pais.

Essas delimitações de área de atuação, de estratégias a serem implantadas e de critérios de diferenciação com relação aos concorrentes, têm como função dar foco para a organização, ou seja, estabelecer uma direção a ser seguida com objetivos específicos e isso pode ser conceituado como *foco da empresa*.

O foco requer um trabalho contínuo da administração, no sentido de dirigir a empresa dentro dos rumos traçados, considerando as necessidades de inovação que o mercado exige, operando num mundo globalizado e estando preparado para as dificuldades que se apresentarão no dia a dia (KINNI, 2003).

A tomada de decisão relativa ao posicionamento de mercado deve decidir por um caminho a ser seguido pela empresa através de um planejamento estratégico adequado (ACHENBAUN, 1974).

O que define a escolha do posicionamento é a diferenciação que a empresa adota com relação aos concorrentes que e precisa ser sustentável, ou seja não pode ser facilmente copiada, além

de ter como objetivo a criação de atributos que sejam percebidos pelos consumidores como uma vantagem em relação aos demais participantes do mercado (OLIVEIRA, 2005).

Ainda no âmbito do posicionamento, existe a questão da imagem criada na lembrança do consumidor que, acima, foi definida como posicionamento psicológico, por Toledo; nesse sentido entende-se que diferenciação é decorrente da análise e comparação que os consumidores fazem do serviço em questão com os oferecidos pelos concorrentes, com o objetivo de identificar suas preferências. Apresenta-se, a seguir, um modelo de processo de posicionamento, com o intuito de esclarecer graficamente como acontece esse processo.

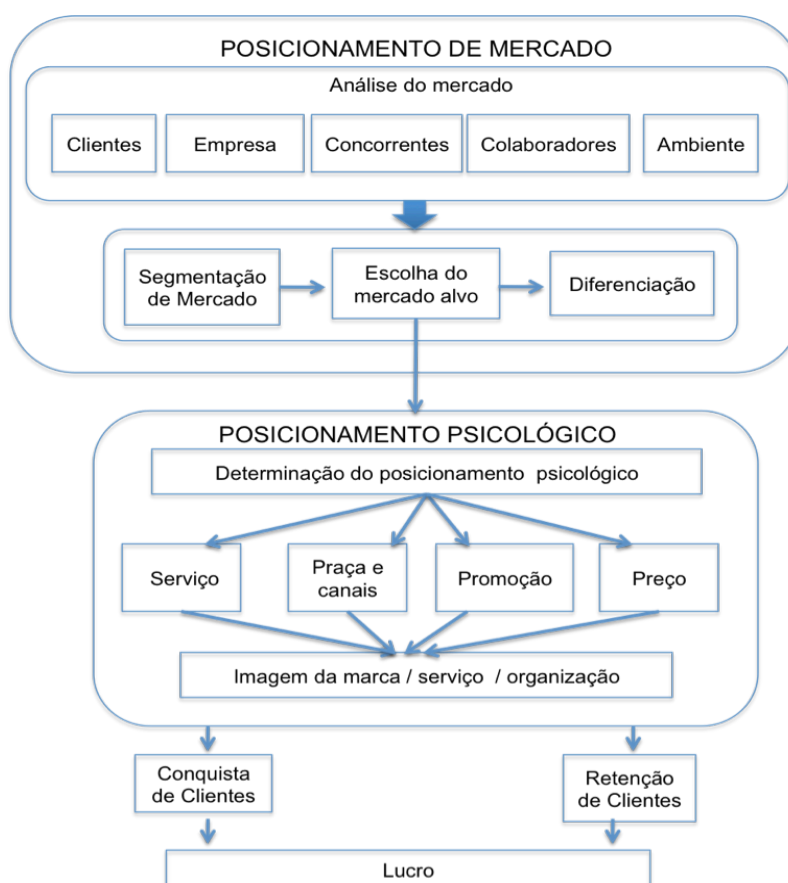


Figura 5 : Modelo do processo de posicionamento

Fonte: Elaborado pelo autor com base em SILK, 2008

Existe a necessidade de se compreender que a idéia de posicionamento não existe por si só, que se trata de um processo seqüencial ao da segmentação, onde se usam as informações obtidas no ambiente interno e externo, de modo que os dirigentes das organizações possam

tomar as decisões dos caminhos a serem seguidos, com o objetivo de atingir os objetivos da empresa.

Após todo o levantamento teórico apresentado até aqui, será descrita, a seguir, a metodologia da pesquisa a ser realizada para que, depois, se faça o confronto entre a teoria e a pesquisa e, então, se apresente a conclusão do estudo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Aqui se pretende descrever, detalhadamente, o processo da pesquisa para o desenvolvimento do trabalho.

A ciência social contemporânea indica uma flexibilização dos critérios de cientificidade assim, a capacidade de previsão antes considerada essencial, já não é indispensável, nem sua falta é critério para excluir um determinado conhecimento. Todavia, a preocupação com a clareza do discurso científico, de modo a permitir uma crítica fundamentada, é obrigatória, já que a pesquisa científica que gera conhecimento é um processo contínuo que envolve mais de um pesquisador (MAZZOTTI; ;GEWANDSZNAJDER, 2001).

Como a natureza da gestão é, antes de tudo, uma prática social que visa o bom funcionamento de uma organização, suas exigências são marcadas pelo selo da eficiência, sinalizada nas empresas por um certo número de indicadores, a sua maioria deles quantitativos e financeiros, lucros, rendimentos em relação ao capital investido, participação de mercado, etc. (CHANLAT, 1999, p.33)

No campo dos dados primários existe a necessidade de realizar pesquisas qualitativas em IES, com dirigentes, professores e alunos que interagem entre si sistematicamente e que possam nos dar informações a cerca do assunto criando, assim, um conjunto empírico de dados consistentes a ser confrontado com a pesquisa de dados secundários.

Os dados primários qualitativos foram levantados a partir de questionários, cujos modelos estão em anexo, compostos por perguntas fechadas e abertas a serem aplicados nas IES. Também foram usados dados quantitativos das próprias IES, de pesquisas de perfil e satisfação dos clientes / alunos, arquivados nos últimos 5 anos.

No nível de pesquisa em fontes secundárias, cumpre levantar a bibliografia mais significativa especialmente dedicada a analisar estratégia, marketing, serviços, relacionamento com o cliente, ensino superior privado.

O método escolhido nessa fase de análise foi:

[...] o interpretativo que tem como descrição a coleta de dados durante um período amplo de tempo, de modo que estes dados permitam ao pesquisador através da sua observação da realidade, e interação com os fatos, teorizar de forma indutiva, buscando o entendimento do que eles revelam. (ROESCH, 1999, p. 247)

Vale lembrar que os dados qualitativos consistem, geralmente, na descrição profunda de eventos situações, e comportamentos humanos, sejam de indivíduos ou grupos (SAMPIERI, 2006).

Os dados levantados nesse nível serão divididos em dois focos de interesse a serem manuseados, em princípio, separadamente: as informações obtidas através do levantamento teórico, conseguidas pela busca das fontes bibliográficas já existentes; os dados interpretativos e de análise crítica com o que se obterá a envergadura necessária para a análise do texto.

Com o primeiro grupo, objetiva-se determinar o pano de fundo e as circunstâncias históricas em que surgiu e como se processa atualmente o relacionamento com o aluno / cliente e como a sua importância vem se transformando ao longo do tempo, no sentido da estratégia e da gestão da qualidade da empresa através do relacionamento com o mesmo.

O trabalho de levantamento desses dados justifica-se por ser o único meio de por em bases seguras a tarefa de interpretação dos elementos novos que a análise levantará, através dos dados primários.

O segundo grupo de dados consiste em material menos objetivo e, por isso, deve-se manter certo distanciamento analítico. Em muitos casos, as interpretações já serão endossadas ou refutadas pelas informações obtidas no primeiro grupo de dados. Em outros casos, a validade das interpretações será observada com o subsídio de outras chaves de leituras a serem realizadas posteriormente.

A necessidade dessa “arqueologia da fundamentação teórica” está em se determinar critérios de interpretação que evitem perspectivas anacrônicas de abordagem. São, estas, as conclusões mais fecundas, cujos frutos são os únicos que podem justificar toda a investigação anterior.

Os estudos em ciências sociais aplicadas devem ter como objetivo entender a vida social em alguns de seus aspectos particulares ou em sua totalidade, para isso a investigação científica tem sido fundamental. A realidade humana só pode ser social...É preciso, ao menos, ser dois para ser humano (TODOROV, 1995).

De fato, como escreveu Gusdorf, as Ciências humanas são ambíguas pois o homem, que é ao mesmo tempo objeto e sujeito, não pode se colocar a si mesmo entre parênteses para considerar uma realidade independente dele (GUSDORF, 1960).

Essas subjetividades naturais, neste campo de pesquisa, causam um certo temor no ramo da administração já que, neste caso, se fala em dinheiro, ou melhor, em receitas que sustentam organizações e, por sua vez, empregam pessoas, ou seja apesar de se falar em um tipo de investigação científica carregada de ambigüidades e de possíveis diferentes interpretações, é preciso não perder de vista a necessidade de encaminhar o estudo para o mundo prático, ou seja, para a realidade das necessidades da organização em questão.

No mundo da administração, existe uma certa aversão ao que é imprevisível, espontâneo, agitado e que tem suas origens em um movimento social de qualquer natureza, preferindo nitidamente a ordem a disciplina das estruturas e dos papéis bem definidos (CHANLAT, 1999).

A diferença entre dados e informações é que, enquanto os dados são coletados de fatos brutos, informações representam a organização seletiva e a interpretação imaginativa desses fatos (LEVITT, 1990).

Nesse sentido é necessária a descrição detalhada do processo de pesquisa que será realizada como sustentação desta tese, em princípio foi identificado um problema a partir do qual se iniciou o planejamento da pesquisa dividido em: estabelecimento dos objetivos e das questões da pesquisa; necessidades de dados; fontes de dados; metodologia, seguido da execução da análise e comunicação das conclusões.

3.1 Enfoque da pesquisa

Demo (2000), afirma que precisa ser descartada a dicotomia entre pesquisa quantitativa e qualitativa porque, claramente, a qualidade provém entre outras coisas da quantidade.

São descritos por Grinell (1997), dois enfoques para as pesquisas, um quantitativo e um qualitativo sendo que, ambos, utilizam cinco etapas similares e relacionadas entre si:

- Realizam observação e avaliação de fenômenos.
- Estabelecem pressupostos ou idéias como consequência da observação e avaliação realizadas.
- Testam e demonstram o grau em que as suposições ou idéias têm fundamento.
- Revisam tais suposições ou idéias sobre a base dos testes ou da análise.
- Propõem novas observações e avaliações para esclarecer, modificar e/ou fundamentar as suposições e idéias; ou mesmo gerar outras.

Apesar dos dois enfoques obedecerem à mesma seqüência de etapas gerais, as definições são distintas, o enfoque quantitativo utiliza coleta de dados para testar hipóteses com base na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões de comportamento; já o enfoque qualitativo utiliza coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa e pode ou não provar hipóteses em seu processo de interpretação (SAMPIERI, 2006).

São consideradas pesquisas qualitativas, pesquisa participante, pesquisa-ação, história oral, hermenêutica, fenomenologia, levantamentos feitos por questionários abertos ou diretamente gravados, análises de grupo que, como podemos ver abrigam horizontes heterogêneos (DEMO, 2000).

No estudo que será desenvolvido, temos a necessidade de entender que os dois enfoques são, igualmente, importantes e ambos serão utilizados, especialmente, porque descartamos a dicotomia entre qualidade e quantidade, já que a qualidade, muitas vezes, provém também de bases quantitativas.

Parece claro que existam vantagens e desvantagens em cada um dos enfoques, uma vez que operam a pesquisa de formas distintas.

A investigação quantitativa oferece a possibilidade da generalização dos resultados de maneira ampla, permitindo o controle e a medição dos resultados; a pesquisa qualitativa, por sua vez, tem como vantagem a profundidade dos dados, a dispersão e a riqueza interpretativa, bem como a contextualização do ambiente, os detalhes e a experiência única na realização de cada pesquisa (SAMPIERI, 2006).

Uma vez que a opção foi pelo uso conjugado dos dois enfoques, como isso pode ser feito?

- Em duas etapas distintas onde, primeiro, se realiza uma pesquisa com um dos enfoques e, depois, separadamente, a outra, gerando ao final um relatório onde as análises serão cruzadas.
- Um dos modelos será dominante, onde um dos enfoques é o mais importante no processo e o outro apenas funcionará como complementar.
- Modelo misto, onde existe um alto grau de integração e combinação, com a mesma representatividade entre os dois enfoques. (SAMPIERI, 2006).

No caso deste estudo, foi adotado o modelo de duas etapas que se adapta melhor à proposta da pesquisa, visto que os dois enfoques serão adotados independentes e na análise dos dados e interpretação, é que serão integrados e em seguida, se definirá que tipo de pesquisa será realizada.

3.2 Definição do tipo de pesquisa

Esta etapa pressupõe a escolha do tipo de pesquisa a ser adotado no estudo, ou aquelas apresentadas na literatura: *exploratória, descritiva, co-relacional e explicativa*.

Os estudos *exploratórios* têm como objetivo examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, sob o qual se têm dúvidas ou não houve abordagem anterior; os *descritivos* procuram especificar as propriedades, características, e / ou perfis de pessoas, grupos ou quaisquer outros fenômenos que se submetam a análise; nos estudos *co-relacionais*, o objetivo é o de avaliar a relação entre dois ou mais conceitos ou variáveis, e por fim os estudos *explicativos* estão destinados a responder as causas de acontecimentos, fatos, fenômenos físicos ou sociais (SAMPIERI, 2006).

Diante da definição de cada uma das possibilidades de direcionamento da pesquisa e comparando com os objetivos do estudo em questão, fica definido que este será um estudo *exploratório*.

3.3 Modelo Teórico da pesquisa

Depois de escolhido o enfoque e o tipo de pesquisa a serem adotados na condução do estudo, é preciso desenhar um modelo que explique, na prática, como as questões da pesquisa serão resolvidas, bem como os objetivos e interesses serão atendidos.

Existem dois processos de pesquisa, os *experimentais* e os *não experimentais*, sendo que os experimentais se subdividem em *experimento puro*, *pré-experimento* e *quase-experimento*, e os não experimentais podem ser divididos em *transversais* e *longitudinais*, numa segunda etapa os transversais podem ser exploratório, descritivos e correlacionais, e os longitudinais podem ser, de tendência de corte e do tipo painel (SAMPIERI, 2006).

As pesquisas *experimentais* de modo geral são mais apropriados para pesquisas quantitativas com tratamento estatístico, as pesquisas *não experimentais* se realizam sem a manipulação deliberada das variáveis, sendo assim a escolha neste estudo será pelo modelo *não experimental*.

Em uma segunda etapa, dentro da pesquisa *não experimental*, há que se definir por modelos *transversais* ou *longitudinais*, sendo que, no primeiro, os dados são coletados em um só momento, num tempo único, cujo objetivo é descrever as variáveis e analisá-las, e pode ser classificado como *estudos exploratórios, descritivos e causais*; no segundo, os dados são coletados ao longo do tempo em pontos ou períodos, para fazer interferências a respeito das eventuais mudanças ocorridas no tempo estudado e pode ser classificado como estudos de *tendência, de corte e tipo painel* (SAMPIERI, 2006).

Nesta pesquisa será usado, então, o *Modelo transversal exploratório*, descrito conforme representação gráfica abaixo.

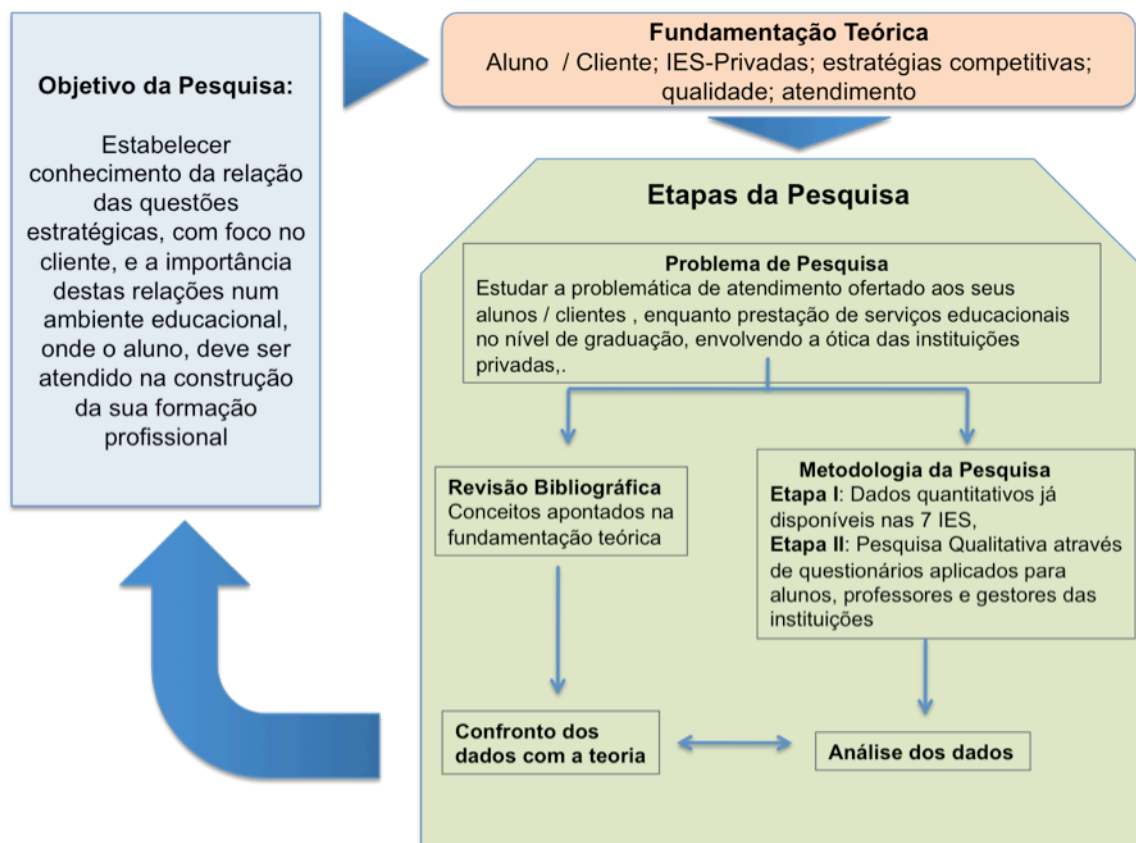


Figura 6: Desenho do modelo de pesquisa

Fonte: Elaboração do autor (2008)

3.4 Definição do universo da pesquisa

O universo estudado será as sete IES que fazem parte de uma fundação, a partir daqui denominada Fundação AA, por questões de sigilo e preservação do nome da empresa em questão, totalizando cerca de 6000 alunos, 600 professores, 300 funcionários administrativos, divididos em 10 gestores e os demais operacionais e 6 diretores, um de cada faculdade.

3.5 Definição da amostra da pesquisa

A menos que esteja se falando de senso, onde a pesquisa é realizada com a totalidade dos indivíduos que se quer investigar, em qualquer outro tipo de pesquisa o que se usa são amostras representativas do universo total.

A amostra utilizada foi não probabilística, por conveniência, usando escolha aleatória dos respondentes, no caso do universo dos alunos, funcionários e professores; já no caso dos gestores e dirigentes, a amostra será do tipo senso, ou seja, todos serão respondentes.

3.6 Estratégia da pesquisa

A pesquisa foi feita através do estudo de Caso da Fundação AA que congrega sete IES.

Existem, ainda, algumas divergências sobre a definição de estudos de caso. Para Grinell (1997), trata-se de um modelo, segundo Yin (2001), é uma investigação empírica que busca a explicação para um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para Sampieri (2006) trata-se da amostra, ou do objeto a ser investigado sendo, portanto, a unidade básica da pesquisa; podendo ser tanto quantitativo como qualitativo ou como neste caso especificamente, ser uma combinação dos dois.

A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias Gil (1987), e que se encaixa perfeitamente no trabalho.

3.7 Coleta de dados

A coleta dos dados quantitativos será feita através das bases de dados já existentes nas IES sobre perfil dos alunos, volume e qualidade dos atendimentos administrativos.

Para os dados qualitativos, geralmente, se usam ferramentas multi-metodológicas, isto é, a combinação de vários instrumentos e procedimentos (MAZZOTTI, 2001) e, no caso, será feita a aplicação de questionários com perguntas abertas, através da intranet e entrevistas pessoais individuais e em grupo.

4 ESTUDO DE CASO

A estratégia do estudo de caso, geralmente, é escolhida quando se quer examinar acontecimentos contemporâneos, não podendo, contudo, se manipular os dados.

O estudo de caso lança mão de diversas técnicas e usa, especialmente, duas: a observação direta e a série sistemática de entrevistas. O principal diferenciador dos estudos de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, entrevistas documentos e observações (YIM, 2001).

O estudo de caso representa uma das maneiras de se examinar um fato, mas precisa seguir rigorosamente um conjunto específico de procedimentos para que possa ser considerado como investigação científica de qualidade. “A Pesquisa Aplicada, que tem como propósito principal o entendimento da natureza e a fonte dos problemas humanos, limitando como foco as questões consideradas importantes pela sociedade em estudo.” (ROESCH, 1999, p. 67)

Retomando, trata-se de uma investigação científica que estuda um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto da vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não podem ser claramente definidos, enfrentando, uma situação única onde haverá mais variáveis de interesse do que dados efetivos; onde os resultados se baseiam em diversas evidências, beneficiando-se pelo desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados (YIM, 2001).

A seleção do caso deve obedecer a alguns fatores dos quais, o primeiro deles, é o acesso aos dados pois, quando se pretende desenvolver uma pesquisa com esse nível de detalhamento, é necessário um certo domínio dos dados mais relevantes para a construção do conhecimento acerca do objeto em questão.

Estudos de caso podem desempenhar várias funções como, por exemplo, descrever fenômenos, levantar hipóteses, rever generalizações, demonstrar a existência de um fenômeno que necessita ser estudado mais a fundo e assim por diante. Portanto, é importante definir o que se deseja buscar no estudo e escolher estrategicamente o local do caso com base, evidentemente, no acesso às informações.(ROESCH, 1999).

4.1 Protocolo para o estudo de caso

O protocolo é mais que um instrumento, é o conjunto dos procedimentos e regras gerais que devem ser seguidos como tática para aumentar a confiabilidade da pesquisa e destina-se a orientar o pesquisador na condução do estudo (YIN,2001).

4.1.1 Objetivo

Fornecer os dados primários para a elucidação das questões da pesquisa e o embasamento para o desenvolvimento do modelo de gestão estratégica, foco central da tese.

4.1.2 Procedimentos

Trata-se da descrição detalhada de como os dados foram obtidos.

4.1.2.1 Agendamento do estudo de campo

As entrevistas individuais obedeceram a uma agenda determinada segundo a disponibilidade dos entrevistados e do pesquisador e ocorreram no período de 19 a 23 de outubro de 2009.

Os grupos focais ocorreram no mesmo período das entrevistas, todavia, com alunos e professores, foi respeitada a obrigatoriedade de participarem somente fora dos seus horários de aulas já, com os funcionários, o grupo foi feito durante o horário de trabalho, com o consentimento dos seus respectivos gestores.

Os dados quantitativos relativos ao perfil dos alunos e qualidade percebida no atendimento, foram fornecidos pelo Departamento de Administração Acadêmica Geral e referem-se a um período de 3 anos; que são coletados a partir de pesquisas periódicas com os alunos, que se realizam uma vez ao ano e, através de um software de gerenciamento de informações utilizado nas centrais de atendimento aos alunos, tanto pessoalmente, quanto por telefone e via internet.. Tratam-se de dados estratégicos da IES e foram fornecidos com a condição do sigilo acadêmico dos mesmos, bem como a sua utilização concedida somente para o desenvolvimento deste estudo

4.1.2.2 Escolha das pessoas entrevistadas

As entrevistas individuais foram realizadas com os diretores e gestores cujas características particulares de cada um foram fundamentais na escolha dos mesmos, uma vez que se tratam

de profissionais altamente qualificados, com grande experiência na gestão de ambientes acadêmicos, conforme segue:

- o diretor da Faculdade de Administração é historiador e pedagogo de formação, com mestrado em administração, tendo 35 anos de Fundação AA sendo 18 anos em cargo de direção.

- na Faculdade de Artes o diretor tem formação em administração e economia, com 25 anos de experiência profissional na Fundação AA , dos quais 20 anos em cargo de diretoria.

- na direção da Faculdade de Direito o dirigente tem formação em direito, com 10 anos de atuação na Fundação AA e 3 anos na direção.

- o diretor da Faculdade de Comunicação é jornalista, e engenheiro, com 30 anos de Fundação AA e 16 anos na direção da faculdade.

- a Faculdade de Economia é dirigida por um profissional formado em economia, com 28 anos de Fundação e 9 anos na direção da escola.

- por fim nas Faculdades de Engenharia e de Computação e informática, o diretor é engenheiro de formação com 7 anos de Fundação e 3 anos na diretoria das duas escolas.

Os gestores administrativo e de informática têm, respectivamente, formação em administração, com 10 anos de Fundação e de gestão e formação em Computação com 8 anos de Fundação e de gestão. Os demais gestores acadêmicos de cada uma das IES, todos têm formação superior em áreas diversas como direito, computação, administração e têm uma média de 15 anos de Fundação AA e de 7 anos de cargos de gestão. Quanto aos funcionários, a amostra é mais diversificada , uma vez que, existem entrevistados com apenas um ano de Fundação AA, mas existem aqueles com 20 anos.

Respeitando a solicitação da IES do sigilo com relação aos dados, os nomes dos entrevistados foram omitidos.

4.1.2.3 Operacionalização do estudo

As entrevistas e a condução dos grupos foram feitas, exclusivamente, pelo pesquisador que se responsabiliza, pessoalmente, pela veracidade e qualidade dos dados. O sistema de tabulação dos dados foi, basicamente, manual, apoiado por ferramentas como Excel, somente para análise cruzada dos dados quantitativos.

4.1.2.4 Plano de análise

A análise dos dados tomou como base o levantamento teórico proposto no início do estudo, em seguida, considerou os dados primários qualitativos e quantitativos propriamente ditos e, evidentemente, segundo a percepção do pesquisador, resultou em algumas conclusões que serviram de sustentáculos para o desenvolvimento do modelo que era objeto da tese.

4.2 Seleção do caso

A seleção do caso deve obedecer a alguns fatores como, por exemplo, o acesso aos dados pois, quando se pretende desenvolver uma pesquisa com um nível alto de detalhamento, é necessário o maior domínio possível dos dados mais importantes para a construção do conhecimento acerca do objeto em questão. Estudos de caso podem desempenhar várias funções como, por exemplo, descrever fenômenos, levantar hipóteses, rever generalizações, demonstrar a existência de um fenômeno que necessita ser estudado mais a fundo e assim por diante. Assim, é importante definir o que se deseja buscar no estudo e escolher, estrategicamente, o local do caso com base nessas decisões iniciais e no acesso às informações.(ROESCH, 1999)

A função deste estudo de caso é entender a questão do relacionamento com o aluno / cliente, numa realidade de mercado onde 75% dos alunos do ensino superior estudam em escolas particulares; onde a figura do cliente e do aluno se confundem no contexto das instituições que, por um lado, precisam sobreviver no mercado altamente competitivo e, por outro, devem exigir o máximo dos seus alunos para que o objetivo central da educação, na sua forma mais completa, seja cumprido. A partir desse entendimento se pretende encontrar formas estratégicas para se lidar com esse cliente “diferente”.

4.2.1 A escolha da IES

Esta instituição foi escolhida por uma série de razões: primeiro, por se tratar de uma das grandes instituições de ensino do país; depois, por representar no âmbito das IES privadas uma escola moderna e estrategicamente colocada no mercado e, por fim, pelo acesso aos dados concedido pela sua diretoria para a pesquisa com o compromisso, evidentemente, de que o nome da mesma seja mantido em sigilo, uma vez que os dados fornecidos são de cunho estritamente interno.

Da mesma forma, as características da organização enfocada, quer pela diversidade humana e cultural, quer pela existência de massa crítica passível de análise, oferece condições que permitem uma observação clara e detalhada das questões que estão em pauta neste estudo.

4.2.2 A escolha dos núcleos a serem pesquisados

A pesquisa de campo foi realizada em cinco núcleos distintos porém, com representatividade variável ou seja, os núcleos principais são Dirigentes e Gestores, uma vez que o tema central do estudo é a estratégia e este assunto é tratado nestes níveis hierárquicos da organização; já os outros 3 núcleos, professores, funcionários e alunos, foram inseridos na pesquisa, exclusivamente, para apoio às conclusões que serão feitas a partir dos dois núcleos principais.:

1. Dirigentes: todos os dirigentes das 7 unidades de graduação da IES e mais o dirigente do Processo Seletivo para a graduação que serão entrevistados sobre suas percepções quanto ao atendimento administrativo, o relacionamento do professor com os alunos, a importância do atendimento / relacionamento para a IES e como este está sendo colocado estrategicamente na sua unidade.

2. Gestores: todos os gestores da administração intermediária foram questionados sobre o atendimento administrativo, a importância do relacionamento com o aluno e se este é estratégico para a IES.

3. Professores: foi selecionada uma amostra aleatória dos professores por faculdade e estes serão questionados sobre o seu relacionamento com os alunos e sobre a importância deste relacionamento para a IES.

4. Funcionários: será selecionada uma amostra dos funcionários de todas as unidades da instituição e, estes, serão entrevistados sobre o atendimento administrativo, a importância do relacionamento com o aluno cliente.

5. Alunos: da mesma forma dos anteriores, foi criada uma amostra dos alunos por faculdade e, estes, foram escolhidos aleatoriamente para a participação dos grupos focais que deve colocar questões sobre o atendimento administrativo e acadêmico, a importância do seu relacionamento com a IES e os motivos pelos quais a IES foi escolhida por eles.

4.3 A coleta de dados

Por se tratar de uma pesquisa exploratória aplicada para um estudo de caso, com *modelo misto* que analisa dados quantitativos e qualitativos e as amostras serão *não probabilísticas* por *conveniência* para os núcleos de alunos, professores e funcionários.

4.3.1 Amostras

A determinação das amostras será *ad hoc*. Esse tipo de amostra deve ser usado quando se sabe, por experiência, qual deve ser o tamanho da amostra, ou se existe algum tipo de limitação como tempo ou orçamento. (AAKER, 2001)

Para Sudman (2004), em universos finitos inferiores a 10.000 unidades, é recomendável que a amostra seja, de pelo menos, 10% do universo sendo grande o suficiente para que, se for dividida em cotas, cada uma delas tenha o tamanho mínimo de cem unidades e respeite a proporcionalidade percentual de cada grupo que compõe o universo caso este seja estratificado.

No caso dos núcleos principais da pesquisa, foram realizadas entrevistas individuais.

Dirigentes: foram entrevistados os 6 diretores das 7 faculdades, uma vez que a Faculdade de Engenharia e de Computação e Informática tem o mesmo diretor, mais o diretor do Processo Seletivo para a graduação.

Gestores: a equipe é composta por 10 gestores, divididos entre as 7 faculdades e com atuações no atendimento e relacionamento com os alunos tendo sido, também, todos entrevistados individualmente.

Já para os núcleos de professores, alunos e funcionários, foram usadas amostras, somente a título de apoio às conclusões oriundas das pesquisas com os grupos principais de gestores e

dirigentes, portanto, as amostras podem ser escolhidas por conveniência e não se enquadraram em nenhuma regra estatística específica.

Nestes 3 grupos de apoio as amostras serão de 1 representante de cada faculdade, ou seja, 7 funcionários, cujas entrevistas também serão individuais por conta da natureza das atividades diárias dos mesmos, 7 professores e com os alunos os grupos serão formados por um aluno de cada semestre de cada faculdade, perfazendo um total de 56 alunos: nestes dois últimos grupos foram feitas entrevistas em grupos focais.

Essa técnica consiste num processo sistemático, conduzido por um moderador que detém um conjunto de questões, que devem ser oferecidas ao grupo gradativamente. Essa técnica tem por objetivo, a obtenção de respostas ou soluções para problemas específicos, cujos participantes do grupo, têm algum envolvimento e que, juntos, podem oferecer melhor resultado já que discutem o assunto ao invés de se aplicar entrevistas individuais (AAKER,2001).

O método de grupos de discussão é feito através de reuniões com pequenos ou médios grupos, onde os participantes conversam sobre um ou vários temas em um ambiente informal, sob a condução de um especialista ou um pesquisador do tema (SAMPIERI,2006).

4.3.2 Histórico da Organização

A Fundação AA, teve seu início através da dotação testamentária de patrimônio que se deu após a morte do seu idealizador, em 1947.

Inicialmente, a organização dedicou-se exclusivamente às artes, através de uma escola de artes, uma orquestra e um museu e esse viés sempre esteve presente na Fundação AA que mantém o museu e a escola de artes atuante e com grande expressão até os dias de hoje.

Nas décadas de sessenta e setenta, a semente educacional que sempre esteve presente desde o projeto inicial, ganhou força impulsionada pelas necessidades do mercado que, na ocasião, carecia de vagas no ensino superior, que fizeram com que sua diretoria implantasse,

gradativamente, as diversas faculdades que, hoje, compõem um rico conjunto universitário, com cursos de administração, artes plásticas, arquitetura, direito, economia, engenharia, comunicação, relações internacionais, computação e informática, além de um setor de pós-graduação que oferece cursos de extensão, especialização, pós graduação *latu-senso* e MBAs.

Hoje, a instituição tem cerca de 10.000 alunos de graduação e pós graduação; 700 professores e perto de 400 funcionários administrativos, distribuídos em 4 campi, além disso, conta com uma dezena de empresas terceirizadas e parceiras que prestam serviços, ou trabalham dentro das instalações da Fundação para oferecer uma infra-estrutura material e didática completa e moderna.

Estão à disposição de toda a comunidade acadêmica, laboratórios com computadores ligados em rede, além de internet e intranet que agilizam as comunicações internas e externas; sistemas de *wireless* no campus central, multimídia em todas as salas de aula, sistemas de tele-conferências e acesso a bases internacionais de dados para pesquisas em periódicos.

A instituição encontra-se numa etapa de efetiva profissionalização dos quadros diretivos, gerenciais e funcionais, com a participação de consultores externos especialistas em determinados temas, dentro de uma nova realidade que pressupõe planejamento estratégico de curto, médio e longo prazos, bem como posicionamento mercadológico claramente definido.

A partir de 2002, foram implementados os portais corporativo e institucional que, juntos, representam a materialização do processo de modernização que vinha se estabelecendo gradativamente na Fundação AA. Com um programa sistemático de parcerias internacionais, os alunos têm à disposição mais de 300 opções em universidades fora do Brasil para programas de intercâmbio, tanto para línguas, quanto para aperfeiçoamentos acadêmicos e bititulação de graduação.

Essa pequena resenha histórica permite o entendimento das características gerais da IES em estudo, bem como seu papel do ponto de vista educacional no cenário atual deste mercado, onde ocupa um papel de destaque, não só por sua contribuição com a formação de profissionais de primeira linha em diversas áreas do conhecimento como, também, pelo seu papel cultural, onde oferece cultura do mais alto nível, comparável a qualquer instituição internacional, gratuitamente para todos os interessados: exposições, palestras, etc.

A estrutura da IES na graduação, registra hoje um contingente de professores, funcionários e alunos, descrito a seguir:

Tabela 4: Quantidade de professores por IES

Professores		
	Quantidade	%
Faculdade de Administração	102	15,57%
Faculdade de Artes	168	25,65%
Faculdade de Comunicação	135	20,61%
Faculdade de Economia	82	12,52%
Faculdade de Engenharia	55	8,40%
Faculdade de Direito	97	14,81%
Faculdade de Computação Informática	16	2,44%
Total	655	

Fonte: Elaboração do autor, Agosto, 2008.

Tabela 5: Quantidade de funcionários por IES

Funcionários		
	Quantidade	%
Faculdade de Administração	11	5,31%
Faculdade de Artes	52	25,12%
Faculdade de Comunicação	78	37,68%
Faculdade de Economia	18	8,70%
Faculdade de Engenharia	23	11,11%
Faculdade de Direito	17	8,21%
Faculdade de Computação e Informática	8	3,86%
Total	207	

Fonte: Elaboração do autor, Agosto, 2008.

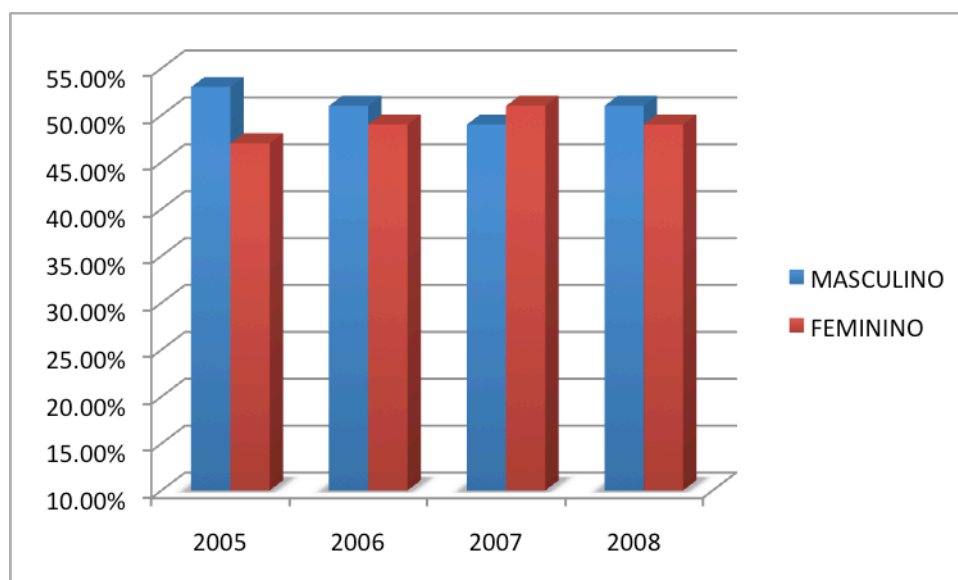
Tabela 6: Quantidade de alunos por IES

Alunos		
	Quantidade	%
Faculdade de Administração	1695	27,89%
Faculdade de Artes	740	12,18%
Faculdade de Comunicação	1995	32,83%
Faculdade de Economia	672	11,06%
Faculdade de Engenharia	286	4,71%
Faculdade de Direito	600	9,87%
Faculdade de Computação e Informática	89	1,46%
Total	6077	

Fonte: Elaboração do autor, Agosto, 2008.

4.3.3 O perfil dos alunos

O perfil dos alunos foi traçado a partir da coleta de dados no período de 2005 a 2008, realizada através de uma pesquisa anual feita em senso com todos os alunos da IES, tendo como quantidade de respondente uma média histórica de 83,5% dos alunos.



Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

Gráfico 1 - Perfil do aluno - Sexo

Nota-se que existe um equilíbrio entre homens e mulheres, evidentemente, que nas IES especificamente essas diferenças são acentuadas, por exemplo, na Faculdade de

Administração os percentuais masculinos são maiores que os femininos, mas na Faculdade de Artes isso é inverso, como a análise contempla todas as IES da Fundação AA, naturalmente, há uma compensação.

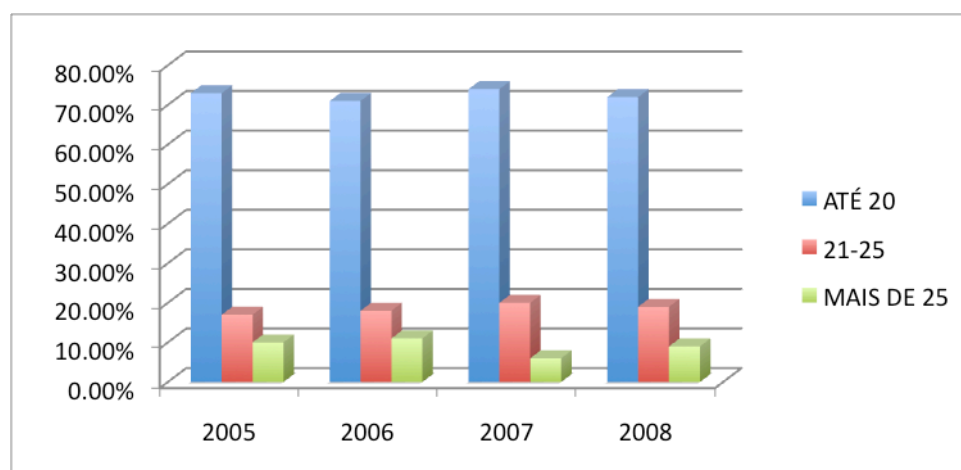


Gráfico 2 - Perfil do aluno – Idade

Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

A idade dos alunos é fator importante para o entendimento de suas necessidades quanto a atendimento e relacionamento, e no gráfico acima podemos notar que na sua grande maioria o público das IES estudadas tem uma faixa etária inferior a 20 anos.

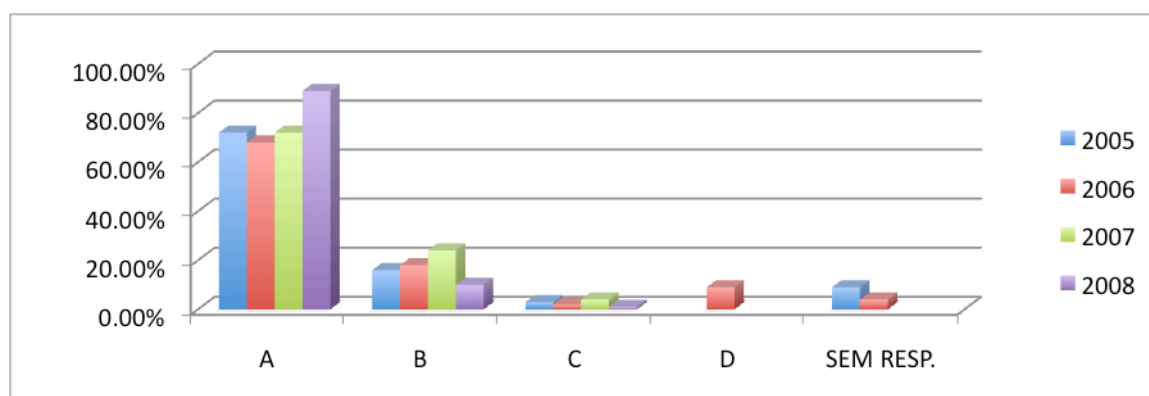


Gráfico 3 - Perfil do aluno - Classe econômica

Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

Quando falamos da análise da classe social, entendemos o posicionamento mercadológico deste conjunto de IES, colocado para as classes A e B.

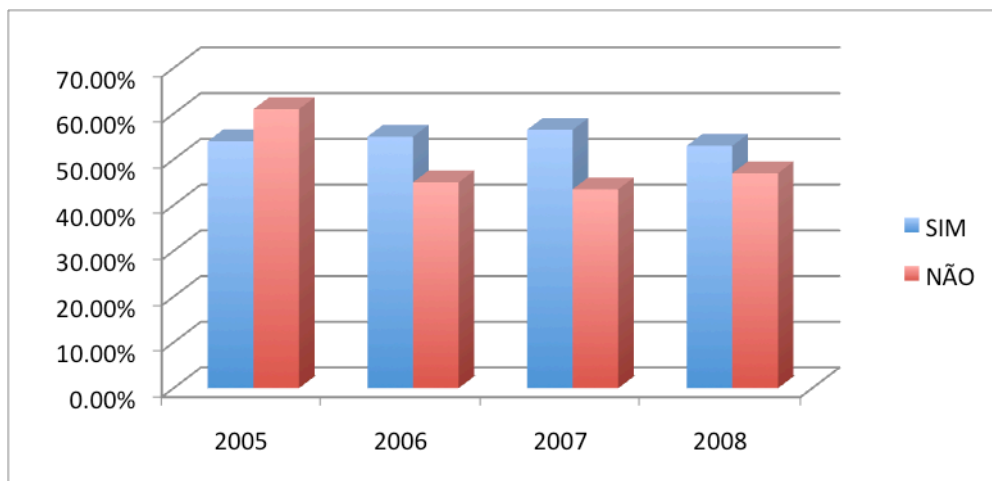


Gráfico 4 - Perfil do aluno – Trabalho

Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

Este conjunto de alunos encontra-se dividido, praticamente, meio a meio com relação a estar ou não trabalhando enquanto cursa a faculdade e isso se explica porque as IES estudadas oferecem opções de cursos noturnos e diurnos.

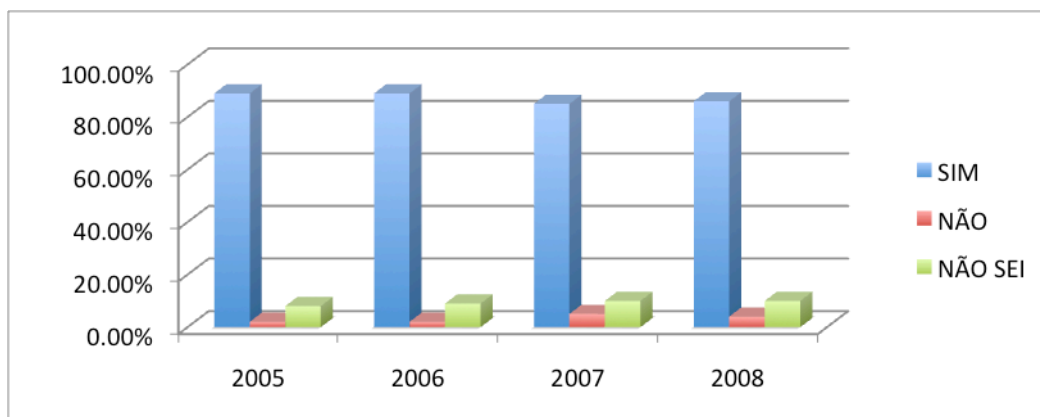


Gráfico 5 - Perfil do aluno – Educação continuada

Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

Parece natural que todos os alunos entendam a necessidade da educação continuada quando analisamos o resultado do gráfico acima.

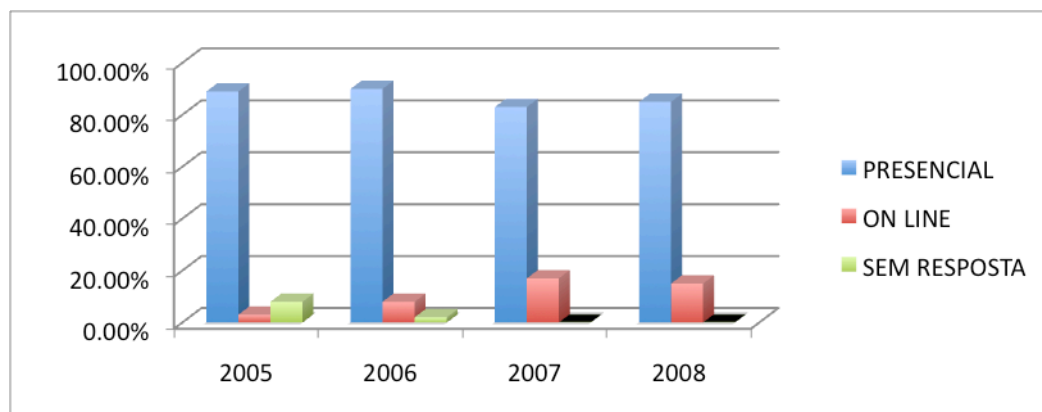


Gráfico 6 - Perfil do aluno – Preferência sobre o tipo de aula

Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

Aqui, aparece uma informação aparentemente inesperada, uma vez que estamos falando com uma geração de alunos que já nasceu com o mundo virtual instalado no seu dia-a-dia e, a despeito disso, quando se fala em aula, eles ainda preferem as aulas presenciais com um pequeno crescimento da preferência pelas aulas *on line*.

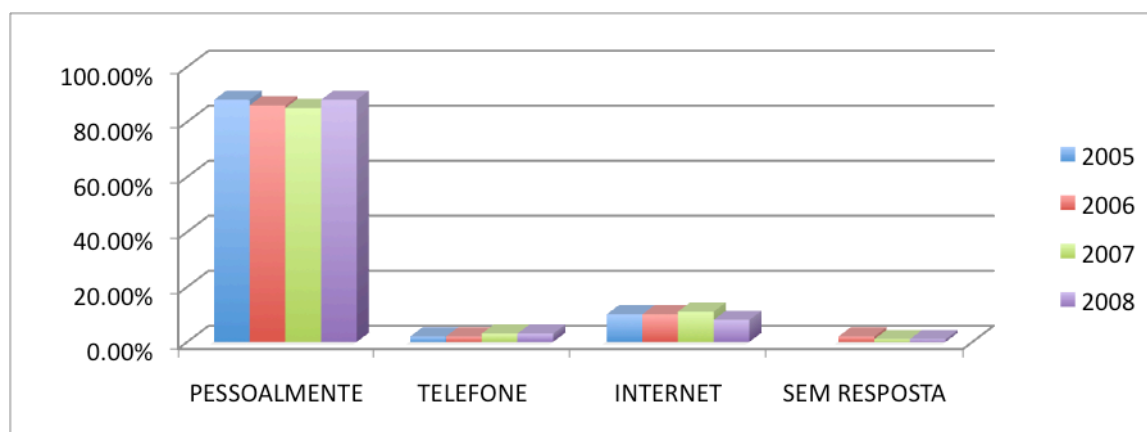


Gráfico 7 - Perfil do aluno – Relacionamento com o professor

Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

Na preferência da interação com o professor notamos, também, que a preferência ainda é pelo contato pessoal.

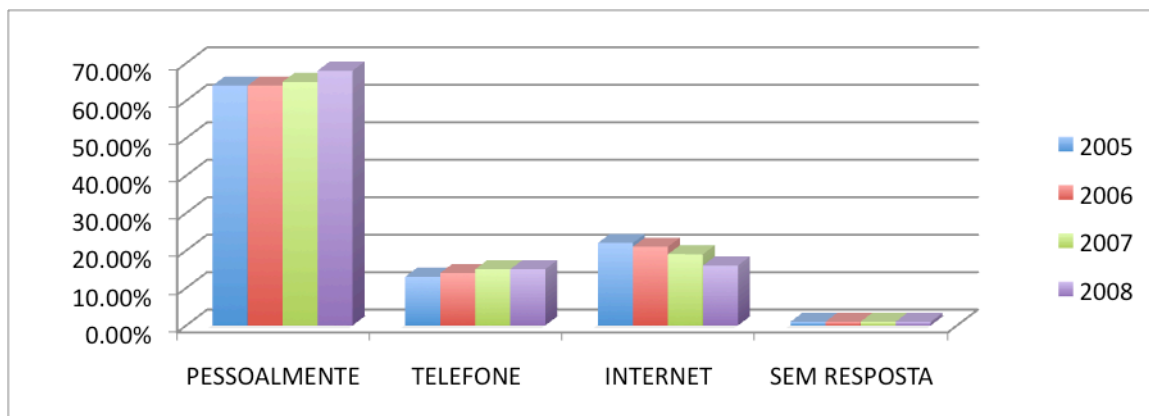


Gráfico 8 - Perfil do aluno – Preferência no atendimento

Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

No atendimento administrativo, também, se percebe, nitidamente, a preferência pelo atendimento pessoal, muito embora, os percentuais de preferências pelo *on line* e telefone já são maiores aqui do que no gráfico anterior.

4.3.4 O atendimento

Aqui serão apresentados os dados oferecidos pela IES a respeito do atendimento administrativo dos alunos nas centrais pessoais e por telefone, bem como a avaliação institucional de qualidade feita pelos alunos sobre os serviços gerais da instituição.

4.3.4.1 Atendimento pessoal

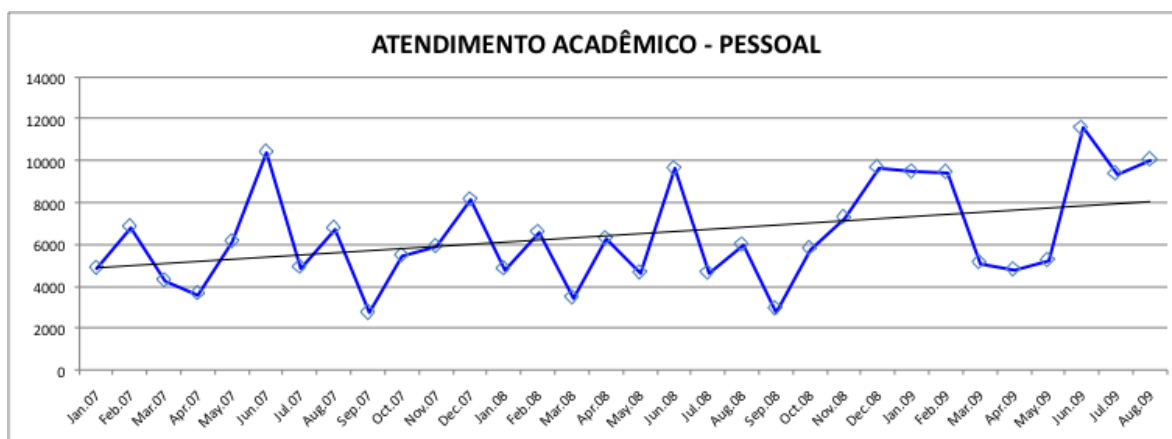


Gráfico 9 – Quantidade de alunos atendidos na Central de Atendimento

Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

O fator que salta aos olhos, quando se analisam esses dados, é o fato de que a quantidade de atendimento além de ser, absolutamente, assimétrica, se mostra com uma tendência clara de crescimento ao longo do tempo.

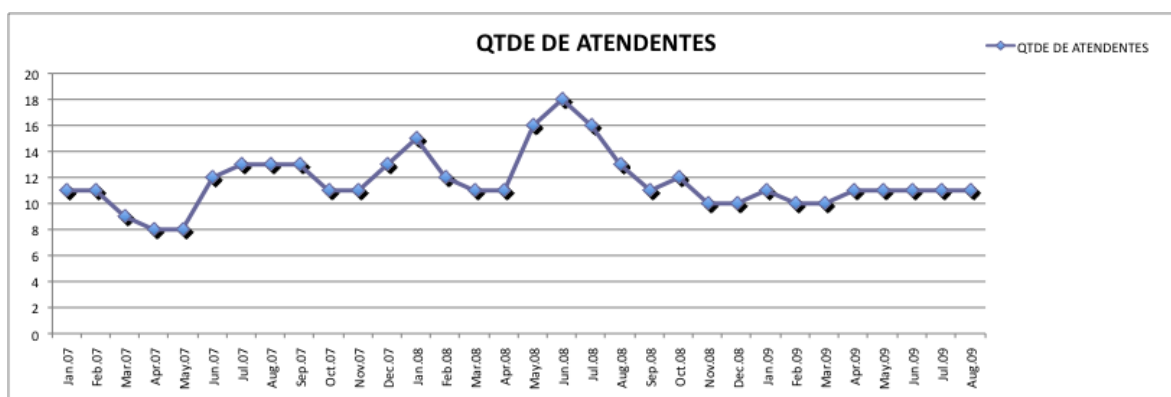


Gráfico 10 – Quantidade de atendentes na Central

Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

E, neste conjunto de dados, onde se apresentam a gestão das pessoas, a quantidade de pessoas alocada no atendimento, percebe-se que a variação desta cifra está diretamente ligada as variações temporais da demanda pelo atendimento.

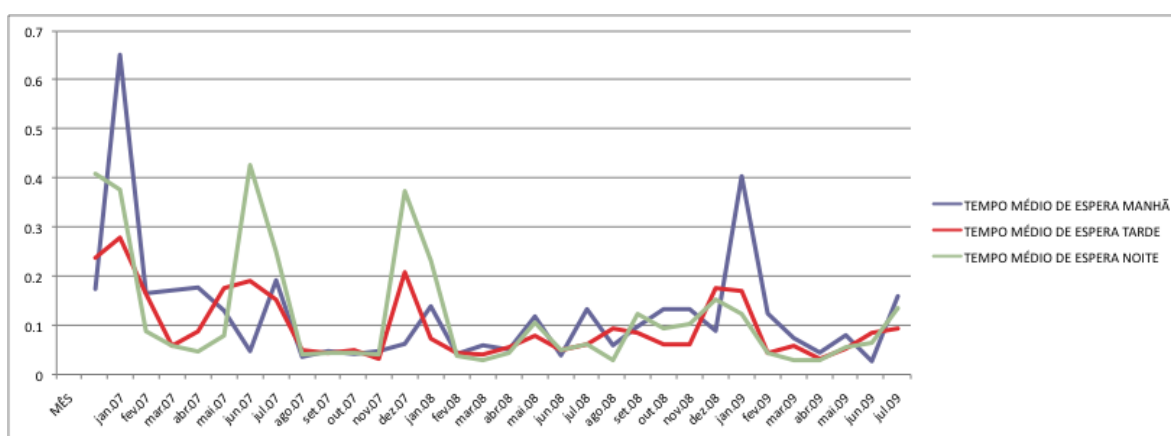


Gráfico 11 – Tempo médio de espera para o atendimento

Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

O tempo médio de espera para ser atendido na Central de Atendimento Pessoal, é fator preocupante, que precisa ser tratado com cuidado, já que impacta, diretamente, na percepção de agilidade da central por parte dos alunos / clientes.

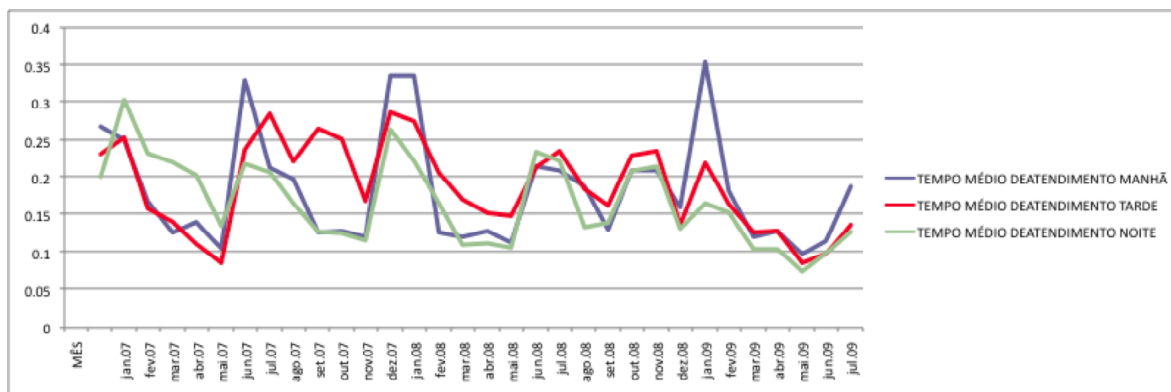


Gráfico 12 – Tempo médio de atendimento

Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

O tempo médio de cada atendimento tem um componente incontrolável, trata-se do próprio aluno / cliente, que é parte integrante desse resultado.

4.3.4.2 Atendimento por telefone

Os números relativos ao atendimento por telefone são controlados por um software específico que gera o banco de dados utilizado para a extração dos gráficos a seguir.

O período analisado se inicia em agosto de 2008, porque o controle eletrônico do atendimento telefônico foi implantado a partir desta data.

Nos dados analisados identifica-se que a média histórica de chamadas atendidas pela central no período é de 93,9% das chamadas entrantes no sistema.

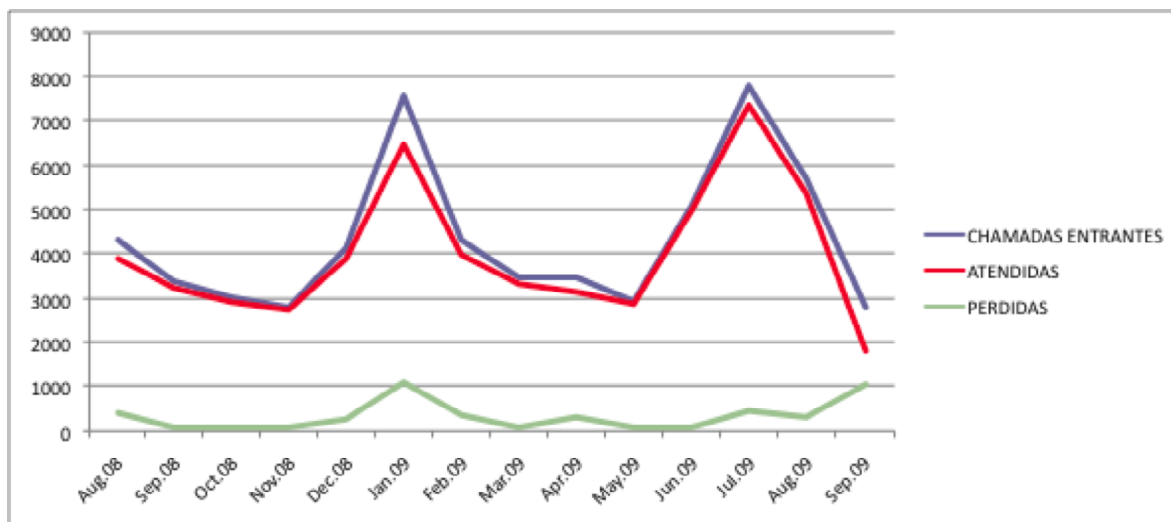


Gráfico 13 – Quantidade de chamadas no sistema

Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

Nota-se que, sistematicamente, quase que a totalidade das chamadas são atendidas o que demonstra, neste caso, a eficiência do processo de atendimento telefônico.

É preciso, todavia, ressaltar que, nesta mesma central telefônica, recentemente se implantou o atendimento via internet que ainda não apresenta resultados controlados suficientes para que possam ser analisados.

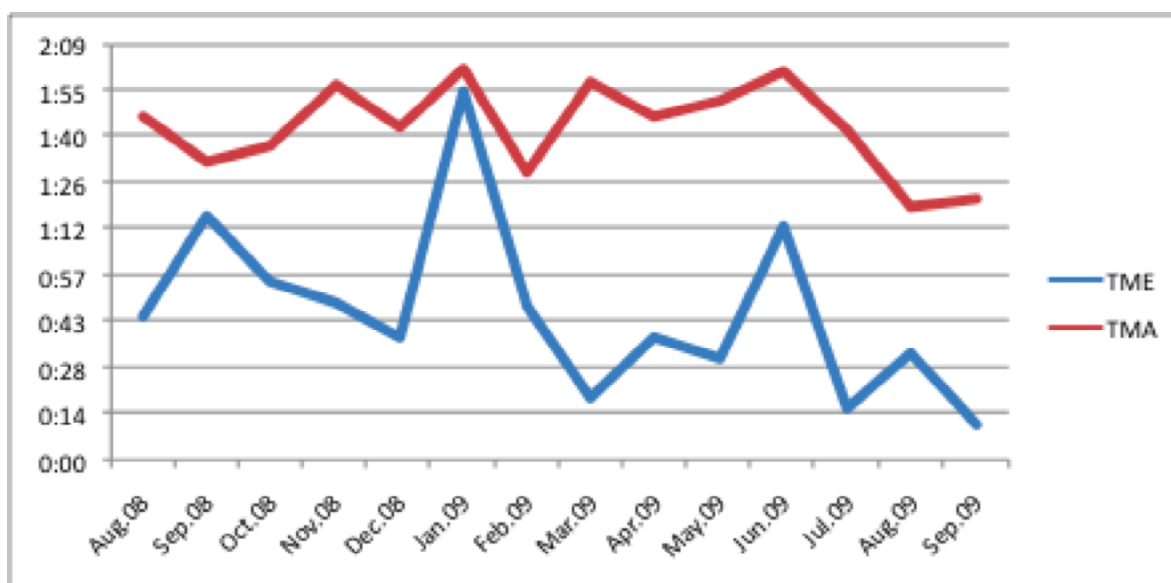


Gráfico 14 – Tempo médio de espera e atendimento

Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

Esses dois dados relativos ao tempo de espera e de atendimento precisam ser entendidos como indicadores de qualidade para o cliente que tem uma percepção positiva ou negativa em função deles.

4.3.4.3 Percepção do aluno sobre os serviços da IES.

A seguir, apresentamos as percepções dos alunos sobre alguns aspectos gerais das IES que fazem parte do estudo de caso.

Como mostra o gráfico abaixo, as instalações gerais das IES são muito bem avaliadas na pelos alunos.

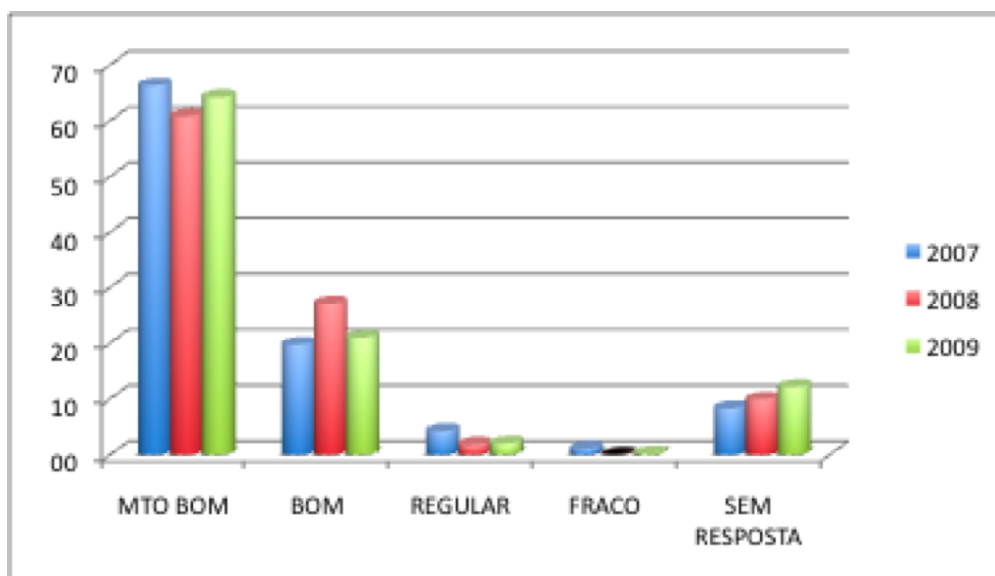


Gráfico 15 – Avaliação sobre as instalações da Instituição

Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

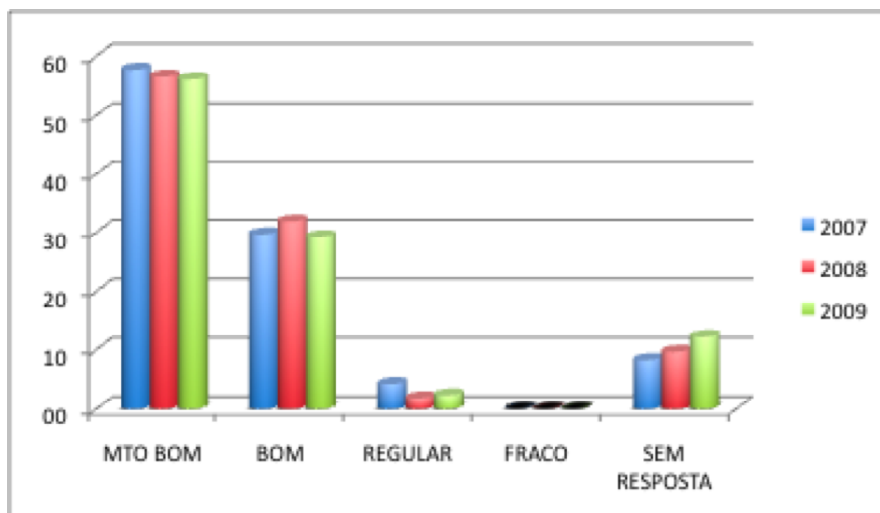


Gráfico 16 – Avaliação sobre as faculdades escolhidas

Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

Quanto à avaliação individual de cada uma das IES, a percepção dos alunos / clientes, também, é bastante positiva

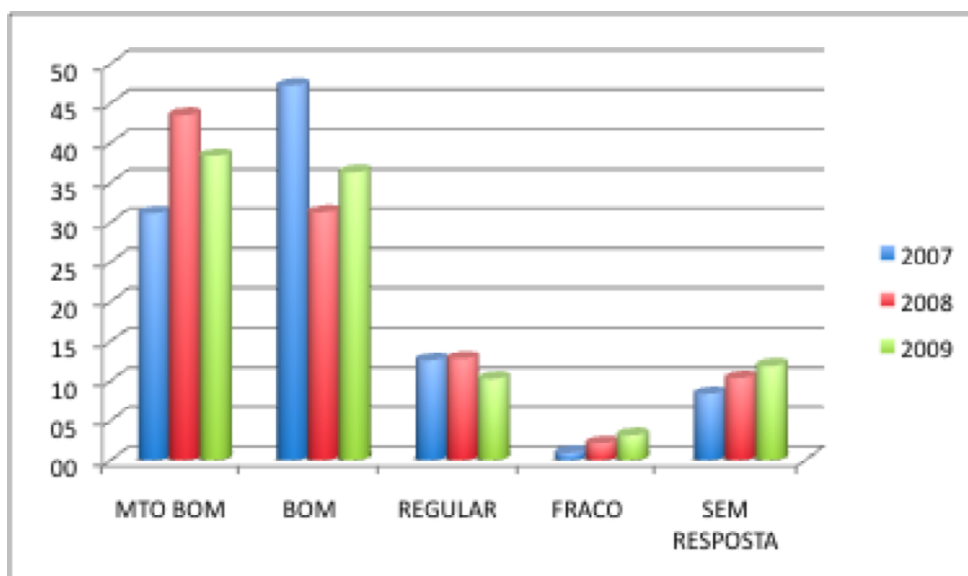


Gráfico 17 – Avaliação sobre as coordenações dos cursos

Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

Também individualmente temos, aqui, uma avaliação positiva sobre as coordenações de cada uma das IES, representadas pelos coordenadores de disciplinas e de cursos.

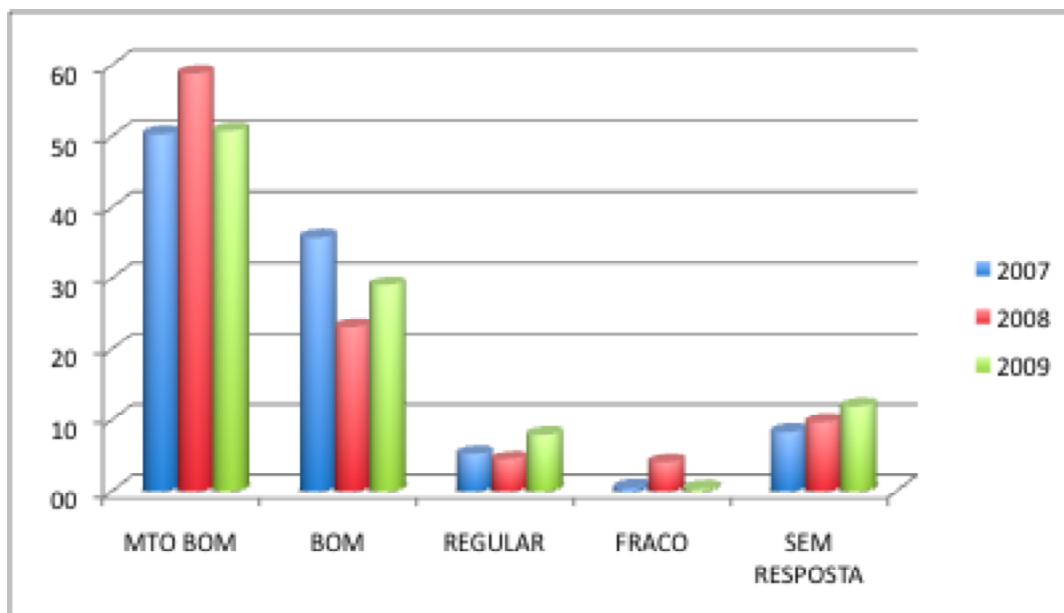


Gráfico 18 – Avaliação sobre a Biblioteca

Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

A biblioteca, dentro de uma IES, representa o oferecimento de material didático e de apoio indispensáveis para a qualidade do ensino, e no caso estudado percebemos que a biblioteca central que atende todas as IES está muito bem avaliada pelos alunos / clientes.

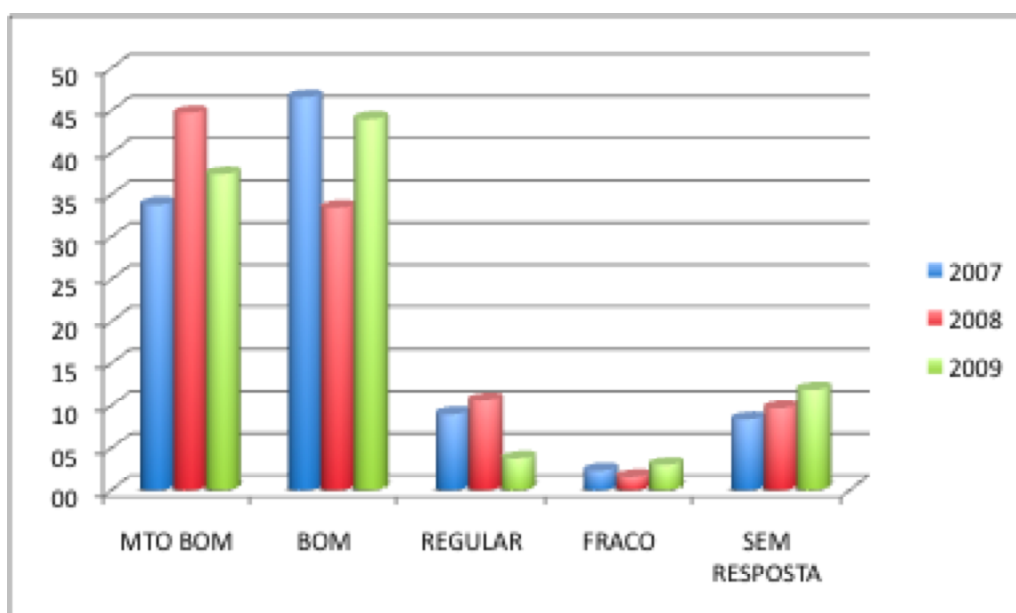


Gráfico 19 – Avaliação sobre os serviços da secretaria

Fonte: elaboração do autor em outubro 2009, a partir dos dados cedidos pela instituição.

Por fim, a percepção dos alunos com relação aos serviços da secretaria que congregam todos os apoios acadêmicos das sete IES pesquisadas, mais as centrais de atendimento pessoal, por telefone e via internet, é muito boa.

4.3.5 Pesquisa com dirigentes

As entrevistas com os diretores das IES teve como característica principal o conhecimento e a experiência pessoal de cada um dos diretores.

Para melhor desenvolver a análise, ela foi organizada pelas questões oferecidas a cada um dos entrevistados.

A primeira pergunta solicitava que fossem apontados os principais aspectos do atendimento administrativo dos alunos e as respostas nos apontaram, como principal fator, a capacidade dos atendentes de entender, exatamente, qual a demanda de cada aluno, uma vez que os alunos das diferentes IES têm perfis diversos e, portanto, e demandas com particularidades específicas e, portanto, esse primeiro contato e encaminhamento das solicitações é fundamental para que o atendimento se aconteça de forma satisfatória.

Rapidez, cordialidade, cortesia, educação e paciência também foram citados como fatores importantes que, segundo avaliação do diretor da Faculdade de Comunicação, podem ser conseguidos com um programa de treinamento permanente e especializado e, segundo o diretor da Economia, associa-se ao treinamento a decisão estratégica de se padronizar ou não os procedimentos, ou seja, se a decisão for padronizar há que se pagar o preço do exercício de se relacionar, igualmente, com todos os alunos das sete IES todavia, se a decisão for pela customização, então há que se organizar para que cada aluno seja tratado, individualmente, nas suas diferenças.

Na segunda pergunta, os entrevistados foram chamados a falar sobre a importância do relacionamento do aluno com o professor para a captação e manutenção dos alunos na IES e, neste tema, tivemos algumas opiniões divergentes: para a maioria dos diretores esta relação é fundamental, tanto na captação, como na manutenção dos alunos já, para um deles, na captação esta relação não é muito importante mas, na manutenção é imprescindível. De fato o

que se pode observar aqui, é que esta relação aluno / professor é o ponto principal para a escola, o que nos parece, absolutamente, normal, já que o negócio da empresa está baseado no ensino que é transmitido pelo professor, inclusive um dos entrevistados declarou: “... numa faculdade é o único negócio onde a empresa entrega seus clientes / alunos na mão de um “funcionário” que entra em uma sala, fecha a porta e não se sabe o que ele apresenta para estes clientes e acredita-se, que este professor está treinado e preparado para exercer esta tarefa...”.

Outra questão colocada nas entrevistas dizia respeito ao questionamento sobre a importância do atendimento / relacionamento do aluno / cliente com a IES, no âmbito administrativo, e neste quesito, existe uma divergência maior de opiniões: três afirmaram que a primeira impressão é a que fica e, portanto, o atendimento na chegada do candidato e do “já aluno” precisa ser muito bom, porque isso pode ser decisivo na escolha; já para outros três, não é tão relevante assim na captação dos alunos, mas é fundamental na manutenção, já que o aluno interage com vários setores dentro das IES e, todos eles, devem oferecer o mesmo padrão de qualidade proposto no projeto pedagógico da escola, uma vez que o tempo em que o aluno se encontra na IES é um tempo de formação profissional, dentro e fora da sala de aula.

A última questão das entrevistas dizia respeito ao quanto o relacionamento é considerado prioritário pelos dirigentes, e o quanto ele é estratégico, ou seja, está colocado como processo pela IES, e as respostas foram unânimes em afirmar que é, sim, prioritário, todavia, no âmbito da estratégia somente dois afirmaram que existe um processo específico para que o atendimento seja considerado estratégico na sua escola e, nestes casos, os exemplos de processo citados foram de reuniões periódicas com os funcionários e professores para transmissão das diretrizes estratégicas, sendo assim, vale comentar, que esse exemplo de estratégia talvez não seja o exemplo mais claro do que se entende, efetivamente, como estratégia.

4.3.6 Pesquisa com gestores

Nas entrevistas com os gestores foram colocadas três questões cujas as análises das respostas estão a seguir.

Na primeira pergunta foram, também, solicitados os principais aspectos do atendimento dos alunos e, neste núcleo de entrevistados as respostas navegaram mais no universo prático,

como era de se esperar. Os principais fatores apontados foram: a necessidade de entender e resolver os problemas apresentados pelos alunos / clientes, a necessidade de padronização dos processos e de treinamento permanente para os atendentes, bem como a importância das informações relevantes estarem em tempo real na mão dos atendentes das centrais.

Evidentemente, que aspectos como educação, paciência, cordialidade e aparência, também foram mencionados pela maioria dos participantes das entrevistas.

Indagados, na segunda questão, sobre a importância do atendimento / relacionamento administrativo com o aluno / cliente para a captação e manutenção dos alunos e, aqui, se atribuindo uma escala de valores de zero a cinco, sendo zero, nenhuma importância e cinco importância máxima, os resultados obtidos na média foram: a importância atribuída na captação foi de 5 uma vez que, segundo algumas declarações, “a primeira impressão é fundamental para a escolha da escola”; já para a manutenção, o valor médio atribuído foi 3, sendo que, a justificativa para este valor, se deu relacionada com o fato de que o mais importante na escola é o ensino e, portanto, o fator mais relevante são os professores e o projeto pedagógico e que o atendimento administrativo, evidentemente, deve ter a maior qualidade possível mas não é isso que segura o aluno na IES.

Para a terceira pergunta, onde o questionamento foi sobre o quanto o relacionamento com os alunos é entendido como prioritário e colocado como estratégico na IES, as respostas foram muito parecidas com as obtidas no corpo diretivo, onde a maioria entende que ele é prioritário mas não vê esta prioridade sendo colocada na prática como estratégia, com um processo permanente. Alguns, inclusive, apontaram a necessidade de haver mais comunicação entre as áreas e entre as IES para que os processos pudessem ser melhor gerenciados.

4.3.7 Pesquisa com professores

As entrevistas com professores foram em grupo, o que nos permitiu uma discussão mais detalhada de cada uma das perguntas; na primeira pergunta sobre a importância do atendimento / relacionamento administrativo do aluno / cliente com a IES para a captação e manutenção dos mesmos, depois de um debate interessante, chegou-se à conclusão de que na, captação, ele é muito importante, uma vez que o atendimento representa a imagem da

instituição, e, neste momento, os clientes ainda não conhecem de fato o projeto pedagógico e a qualidade dos docentes, todavia, na manutenção do aluno esse atendimento têm menos importância porém, não pode ter menor qualidade porque se não é fator de decisão da permanência do aluno na IES é, sem dúvida, fator de construção de imagem e de qualidade geral.

Com relação à pergunta sobre se o relacionamento é colocado como prioritário pela IES, as respostas foram quase que unânimes no sentido de que “sim”, é prioritário e, alguns, declararam que essa é uma das principais características da Fundação AA, incentivar o relacionamento próximo entre alunos e professores como forma de gerenciar o negócio, comparando até com outras IES concorrentes, onde alguns professores também lecionam e onde não ocorre esse incentivo na mesma intensidade.

Por fim, a questão sobre os principais aspectos do relacionamento do aluno com o professor dentro e fora de sala de aula, foram apontados: isso facilita a transmissão das informações nas duas vias, tanto do professor para o aluno como do aluno para o professor, traz uma demanda de esforço do professor quando ele estimula e oferece condições de relacionamento dentro e fora de sala de aula, por isso, é preciso saber dosar o nível de interação com os alunos para que não se percam as características que separam professores e alunos dentro do processo de construção do conhecimento.

4.3.8 Pesquisa com funcionários

Os funcionários escolhidos aleatoriamente, representam todas as IES e foram questionados, primeiramente, sobre os principais aspectos do atendimento administrativo, sendo que as respostas apontaram para a eficiência na resolução dos problemas, necessidade de informações atualizadas e respeito às normas das IES.

Na segunda pergunta que solicitava que fosse atribuído um nível de importância ao relacionamento com os alunos para a captação e manutenção dos alunos pela IES na mesma escala apresentada para os gestores, de zero a cinco, foi unânime a nota 5 ou seja, alto grau de importância, o que parece bastante natural, uma vez que, estão falando de suas próprias atividades diárias.

Outra questão colocada para os funcionários, foi a da prioridade do relacionamento, ou seja, se ele é colocado como prioritário e as respostas, neste grupo, diferente dos demais, foram de que o atendimento / relacionamento deveria ser considerado prioritário, porém na prática isso não está acontecendo.

Aqui, talvez possamos começar a entender a necessidade de se ter um modelo estratégico definido, uma vez que no nível da gestão claramente se vê o atendimento como sendo tratado prioritariamente mas aqui, na execução das tarefas não é essa a visão dos executores.

4.3.9 Pesquisa com alunos

Na pesquisa com os alunos, foram formados grupos por faculdades e, depois, analisados os resultados em conjunto. Na primeira questão, sobre quais os fatores mais importantes para a qualidade de uma IES, nas discussões dois fatores foram dominantes, a qualidade dos professores e a infra estrutura da IES, praticamente, com o mesmo nível de importância; seguidos pela imagem da IES no mercado de trabalho, pela experiência dos professores no mercado de trabalho e pela estrutura pedagógica do curso: disciplinas, áreas dominantes. Ainda aqui, foram apontados, com menos ênfase, fatores como segurança, material didático acompanhamento pessoal dos alunos e funcionários comprometidos.

Em seguida, foram questionados sobre como avaliam a faculdade, se pela qualidade dos professores ou do atendimento administrativo e, a maioria, apontou os dois fatores como importantes.

Na terceira pergunta pediu-se que fizessem uma avaliação sobre a qualidade do atendimento administrativo da Fundação AA e as respostas estão representadas na seguinte proporção: 90% entre bom e muito bom, 7,5% regular e 2,5% ruim e péssimo.

A outra pergunta foi sobre a importância que os alunos clientes atribuem ao atendimento para a sua permanência na IES e eles responderam, em sua grande maioria, que é muito importante; entretanto, a qualidade do ensino está em primeiro lugar mas, é bom lembrar, que esse é um fator de avaliação e que impacta na opinião dos alunos / clientes a despeito de não ser fator decisivo e fator comparativo.

Na quinta pergunta foi solicitada a avaliação sobre o relacionamento com os professores e, aqui, talvez tenha sido o tema de maior discussão uma vez que, uma parte considerável dos alunos aponta essa relação como muito boa e boa, muito embora pontual, depende de cada professor; não existe um padrão; na maioria dos casos é boa mas existem casos com alguns professores em que a relação é ótima e alguns outros onde a relação é péssima; e este, sim, foi um fator colocado como muito importante para a permanência dos alunos na IES. Outro aspecto questionado desta relação foi sobre a preferência por um contato remoto ou pessoal e foi, evidente, a preferência do contato pessoal, segundo os alunos, pela facilidade, e especialmente por ser muito mais acolhedor falar pessoalmente com os professores do que via internet.

A sexta pergunta foi sobre os fatores que o fizeram escolher estas IES e os mais citados foram imagem da IES no mercado, qualidade do ensino e instalações, seguidos por *network* e localização.

Por último, os alunos foram questionados sobre como eles comparam a IES em que estudam e as concorrentes no mercado e os principais fatores de comparação foram:

- positivos: melhor infra-estrutura, qualidade dos professores, qualidade de ensino, imagem no mercado, *network* e poucos alunos por sala.
- negativos: preço, poucas atividades extra-curriculares, pouco incentivo de atividades esportivas e qualidade do ensino.

É preciso comentar, aqui, especificamente, que qualidade do ensino foi citada como melhor e como pior do que alguns concorrentes em IES distintas, ou seja aqui temos respostas de alunos de sete IES diferentes, com percepções também diferentes sobre as suas escolas.

4.4 Análise cruzada dos dados

Quando se faz a combinação dos dados, pode-se dizer que o perfil dos alunos / clientes responde a um misto entre sexo masculino e feminino, com faixa etária, predominante, até 20 anos, classes econômicas A e B, com cerca de 50% dos alunos conjugando escola e trabalho.

Com relação às perspectivas de futuro, a maioria dominante entende que a educação continuada é uma realidade do mercado e, isso abre, para as IES, uma oportunidade de fidelização dos clientes, com o oferecimento de alternativas atraentes para essa continuidade.

Alguns aspectos combinados bastante interessantes são os relacionados com as preferências de contato dos alunos do ponto de vista da aula, do atendimento e do relacionamento com os professores onde, a grande maioria, prefere o contato pessoal ao invés da internet, por exemplo.

Essa é uma informação relevante para a tomada de decisão das IES, uma vez que estamos falando de uma geração habituada ao mundo virtual e que prefere ainda o contato pessoal, e nas discussões com os grupos de alunos, quando esse assunto foi mencionado, a justificativa para esta preferência têm a ver com o fato de que os alunos, necessariamente, estão na escola em um determinado período do dia e, por isso, conversar pessoalmente fica mais fácil; ainda foram apontados os aspectos de que o contato direto com o professor, na opinião deles, é mais efetivo e mais pessoal do que remotamente, os alunos se sentem mais acolhidos.

Quando se analisa os dados quantitativos relativos ao volume dos atendimentos nas centrais de telefonia e de pessoas, o que se nota é a gestão de um conjunto de variáveis, relacionada com a movimentação da demanda por estes serviços que, claramente, tem picos no início e no meio de cada ano, impulsionada pelo fluxo de novos alunos / clientes e das finalizações dos processos de aprovação de todos os alunos das IES e isso gera uma demanda maior; essa gestão vem sendo feita através da alocação dos recursos humanos de forma que se dê vazão às demandas.

Os números demonstram não só que esta gestão de volume tem sido assertiva como, também, que a percepção dos alunos sobre a qualidade do atendimento é muito positiva, estando com uma média de 80% de aprovação do mesmo nos últimos três anos; isso permite que se diga que o tempo médio de espera e atendimento parece estar dentro das expectativas dos alunos, bem como a resolução dos seus problemas.

É importante que se busque o aumento percentual da percepção positiva e a melhor gestão da assimetria da demanda, pois a tendência da quantidade de atendimentos é crescente e as centrais precisam estar preparadas para esse aumento, lembrando que a entrada recente da opção do atendimento via internet também pode ser uma alternativa para a gestão dessas demandas.

Na análise das percepções de qualidade dos alunos quanto aos serviços diversos da IES como Biblioteca, coordenação dos cursos, secretaria e instalações, percebe-se que, de maneira geral, os atuais alunos / clientes estão bastante satisfeitos com a Fundação uma vez que, todos os índices médios, estão superiores a 80% de aprovação enquanto bom e muito bom para todas as IES. Esse é um fator de construção de imagem o qual precisa ser olhado sempre com atenção porque, apesar das atuais percepções serem positivas, a busca da melhoria contínua desses índices garante a imagem positiva das IES no mercado.

Com relação aos dados qualitativos levantados a partir das entrevistas pessoais e dos grupos focais, o que se pode descrever como pontos relevantes são:

- é entendido por todo o corpo diretivo e de funcionários, que o relacionamento com os clientes é prioritário, muito embora, ainda não está colocado como estratégico uma vez que, faltam processos claros e comunicação entre as áreas para que isso aconteça de fato.
- os professores responsáveis por sua qualidade acadêmica e relacionamento com o mercado continuam sendo a peça principal do negócio educação, reconhecidos como fator de decisão para escolha e permanência na IES, por todos os núcleos pesquisados.
- o atendimento / relacionamento administrativo com os alunos é de fundamental importância no processo de captação dos alunos, uma vez que a primeira impressão dos alunos e pais, sobre a escola, associada a imagem que as IES têm no mercado são os atuais fatores de decisão da escolha da escola por parte dos alunos / clientes.

Hoje, a percepção geral dos atuais alunos sobre as IES pesquisadas, é muito boa e vem construindo, ao longo do tempo, essa imagem positiva no mercado a respeito das mesmas; isso é um fator que precisa ser mantido e melhorado para que as IES se mantenham competitivas.

As ferramentas apontadas para que a qualidade no relacionamento melhore foram: planejamento estratégico e priorização do atendimento / relacionamento, comunicação, processos definidos e um programa de treinamento permanente para o corpo geral de funcionários da instituição.

4.5 Aspectos particulares do estudo

A principal particularidade deste estudo diz respeito ao fato de que as sete IES pesquisadas estão sob o “guarda chuvas” da mesma Fundação Mantenedora e, portanto, sob as mesmas diretrizes de gestão, o que poderia criar algum viés nos resultados das pesquisas mas, como as diretorias das IES bem como seus processos são independentes, isso permite com que as conclusões possam ser generalizadas para outras IES que respondam ao mesmo público alvo.

4.6 Contribuições organizacionais

A principal contribuição que este estudo oferece é o modelo de gestão estratégica do relacionamento com o aluno cliente que está a seguir:

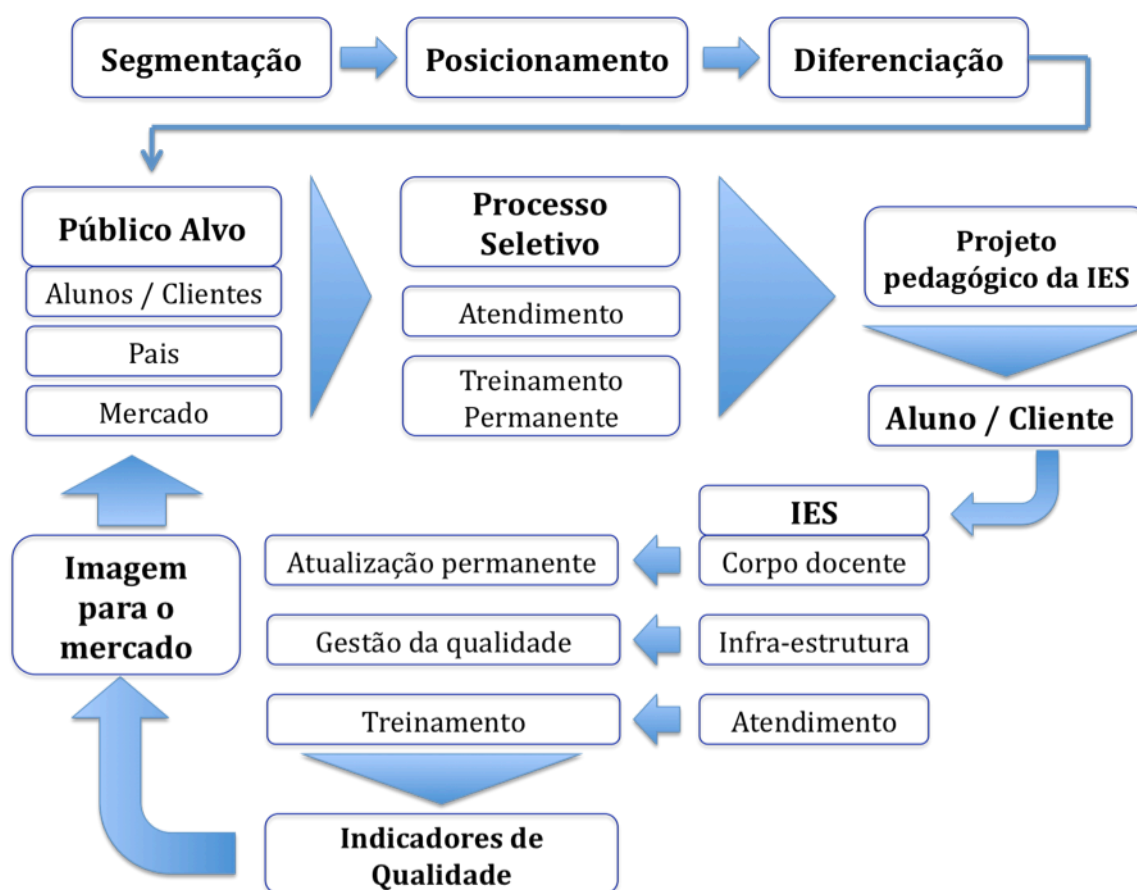


Figura 7 – Modelo de gestão estratégica do relacionamento com o aluno / cliente

Fonte: Elaboração do autor, Outubro, 2009.

Para a aplicação do modelo é preciso entender que, em uma IES, o aluno não é um cliente em tempo integral, é cliente nos processos administrativos, mas é produto no processo educacional representado pela transformação do estudante em profissional.

A aplicação do modelo pressupõe a determinação do público alvo do ponto de vista da classe social, demanda pelos cursos oferecidos pelas IES, considerando que, este público, é composto por três variáveis distintas: o aluno, os pais e o mercado que contrata os egressos das IES; lembrando que essa escolha estratégica do público alvo deve ser precedida das decisões sobre qual a segmentação do mercado em que a IES está inserida, que posicionamento a IES quer ter nesses segmentos e quais os diferenciais que irá adotar para a busca do posicionamento escolhido.

A partir disso, o processo seletivo, que é o primeiro contato dos clientes potenciais com a IES, deve manter um programa permanente de treinamento para os atendentes, vinculado à central de atendimento telefônico, onde os clientes procuram informações sobre o curso, que os mantenham atualizados sobre os cursos oferecidos, e a infra-estrutura das IES.

Uma vez que o aluno ingresse na IES, o trabalho de relacionamento passa a ser das próprias IES e do atendimento administrativo que deve manter, no caso do corpo docente, um processo permanente de atualização dos professores; no caso dos funcionários do atendimento, a gestão deve ter um programa de treinamento para a manutenção das informações atualizadas na linha de frente, bem como os níveis de qualidade quanto à rapidez e eficiência na resolução das demandas dos alunos / clientes e, por fim, para a infra-estrutura, a gestão precisa manter um programa de gestão da qualidade que avalie, periodicamente, todos os pontos de contato do aluno com a IES.

Nestas três frentes de atuação estratégica, o corpo docente, o atendimento e a infra-estrutura, a gestão precisa criar um grupo de indicadores de qualidade que suportem a informação sobre o resultado das ações dos processos de treinamento e atualização implantados em cada uma delas.

5 CONCLUSÕES

A universidade brasileira, para cumprir seu papel social, nesse contexto competitivo e altamente mutante em que se encontra, precisa se orientar para um modelo estratégico que gere a difusão do conhecimento e para sua missão de preparar, não apenas profissionais para o exercício de uma atividade mas, também, pessoas capazes de sobreviver ao ambiente. Essa nova situação envolve decisões estratégicas sobre a qualificação de pessoal, além de exigir, também, decisões institucionais e organizacionais mais sábias na alocação dos recursos disponíveis para vencer o chamado “jogo de sedução” pelo aluno / cliente (ROCHA; GRANEMANN, 2003).

As conclusões deste estudo passam pela constatação de que o aluno como cliente representa uma relação de consumo muito particular, onde, o que se faz é um processo de transformação do aluno / cliente, em um profissional dentro da IES e, isso, modifica a relação de consumo tradicional onde o cliente tem condições plenas de exigir o que ele quer que seja entregue; aqui, o aluno, com suas características pessoais, impacta diretamente no resultado do profissional que sairá no fim do *processo de produção* e, mais, não tem conhecimento suficiente para determinar o que ele quer como serviço educacional; por outro lado, a IES deve ter condições de identificar, no mercado, quais são as necessidades deste mercado contratante dos egressos para garantir aos alunos que eles sairão preparados com as qualificações que ele exige.

Diante disso, o modelo de gestão do relacionamento tem, como proposta, uma gestão organizada dos pontos de relacionamento do aluno com a IES para que este processo de transformação transcorra da maneira mais adequada possível.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Marcas - Brand Equity: Gerenciando o valor da marca**. São Paulo, Elsevier, 1998.

_____; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. Tradução Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 2001.

ACHENBAUN, Alvin A. Who says you need research to position a brand? **Journal Advertising**. Vol 3, 1974, p.21-24.

ALBRECHT, Karl; ZEMKE, RON. **Service América: How to make your company customer-driven and service-oriented**. New York: Warner Books, 1990.

ALVES-MAZZOTTI, Alda J; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

ANDREASEN, Alan R. Geographic Mobility an market segmentation. **Journal of marketing research**. Vol.III. November 1966, p.341-348.

ASSAEL, Henry; ROSCOE, A. Marvin. Approaches to market segmentation analysis. **Journal of Marketing**. October 1976, p.67-76.

AYLOR, Brooks; OPPLIGER, Praticce. Out-of-class comunication and student perceptions of instructor humor orientation and sócio-communicative style. **Communication Education**; apr 2003, vol.52, p.122-134.

BELL, Daniel. **The cultural contradictions of capitalism**. New York: Basic Books Inc Publishers, 1976.

BERKOWITZ, Eric N.; KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; RUDELIUS, Willian. **Marketing**. Volume II. Tradução de Alexandre Melo de Oliveira e Aparecida Tomiko Ikeda. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

BERRY, Leonard I. **Descobrendo a essência do serviço**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BONVENTTI, Rodolfo C. Ponte para tempos melhores. **Ensino Superior**; abril 2009, vol.127, p. 20 – 24.

_____. **Serviços de satisfação máxima**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L., **Marketing Contemporâneo**, 8º ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CAMPOMAR, Marcos C.; IKEDA, Ana A. **Planejamento de Marketing e confecção de planos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. ; GIL, Camila. Analisando VALS como instrumento de segmentação. **Anais do IX SEMEAD**, 2006. Disponível em:

[HTTP://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/178.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/178.pdf). Acesso em; 11/10/2009.

CHANLAT, Jean François. **Ciências sociais e management:reconciliando o econômico e o social**. Tradução de Ofélia de Lanna Sette Torres. São Paulo: Atlas, 1999.

CHURCHILL, G. A. Jr. PETER j. Paul. **Marketing criando valor para o cliente**. Tradução Cecilia Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marco H. N.; RANGEL, Alexandre. **Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva**. 2.ed. São Paulo: Marcos Cobra, 1993.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon. **Marketing Educacional: ferramentas de gestão para instituições de ensino**. São Paulo: Cobra Editora, 2004.

COLOMBO, Sonia S (org). **Marketing Educacional em Ação: estratégias e ferramentas** Porto Alegre: Artmed/Bookman,2005.

CONNELLAN, Thomas. **Nos bastidores da Disney**. São Paulo: Futura, 2004.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVIS, Stan; BOTKIN, Jim. **The coming of knowledge-based business**. Harward Business Review, Boston, sept/oct., p.165-170, 1994.

DAVIS, Mark M.; HEINEKE, Janelle N. **Managing Services: Using Technology to Create Value**. New York, McGraw-hill, 2002.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: atendimento ao cliente como vantagem competitiva**. São Paulo: Qualitymark, 1990.

DINIZ, Janguê. Precisamos repensar a educação superior privada. **Linha Direta educação por escrito**. Dezembro, 2008, p. 34.

DOBRANSKY, Nicole D; FRYMIER, Ann B. Developing teacher-student relationships through out of class communication. **Communication Quarterly**; Summer 2004, vol.52, p.211-223.

DRUCKER, Peter. The new society of organizations. In: **On the profession of management**. Boston: Harward Busines Review Press, 1998.

DUDERSTADT, James J. The 21st century university: a tale of two futures.: **NACUBO Financial Executives Symposium**, Washington, DC, Feb.1998.

EGGER, Alma D. Martinez; POWERS, Willian G. Student Respect for a Teacher: Measurement and Relationships to Teacher Credibility and Classroom Behavior Perceptions. **Human Communication**. A Publication of the Pacific and Asian Communication Association 2003. Vol. 10, No. 2, pp. 145 – 155.

EGOL, Morton. Transforming education. **Vital Speeches of the Day**; 06/01/1999, vol. 65, p 487-490.

FERREIRA, Aurelio B. H. **Novo Dicionário Aurelio da Língua Portuguesa**. São Paulo: Positivo, 2004.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. Ed. Local, Porto Alegre: Bookman, 2005.

FRYMIER, Ann F;;HOUSER, Marian L. The teacher-student relationship as an interpersonal relationship. **Communication Education**, vol.49, nº 3, July 2000, p.207-219.

GEMUNDEN, Georg H.; RITTER, Thomas; ACHIM, Walter. **Relationships and networks in international markets**. New York: Pergamon Press, 1998.

GIGLIO, Ernesto. **O comportamento do consumidor e a gerência de marketing**. São Paulo: Pioneira, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GRINELL, R.M. **Social work research; evaluation: quantitative and qualitative approaches**. 5ª ed. Itasca, Illinois: E.E. Peacock Publishers, 1997.

GROONROOS, Cristian. **Services Management and marketing: a customer relationship management approach**. 2.ed. England: Wiley, 2000.

GUSDORF, G. **Introduction aux sciences humaines**. Paris: Lês Belles Lettres, 1960.

HAWKINS, Del L.; MOTHERSBAUGH, David L.; BEST, Roger J. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. Tradução de Claudia Melo Belhassof. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HARUNA, Peter Fuseini. Dimensions of ethical dilemmas in classroom participation. **PA Times**. Junho 2007, vol. 30 p.6-6.

HATCH, Mary Jô; CUNLIFFE, Ann L. **Organization Theory**. Oxford: IE-Oxford-UK, 2006.

HOOLEY, Grahah J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HOPSON, Barrie; SCALLY, Mike. **Atendimento ao cliente**. Tradução de Alita Kraiser. São Paulo: Nobel, 1995.

IVES, Blake, JARVENPAA, Sirkka L. Will the internet revolutionize business education and research? **Sloan Management Review**, p.33-41, Spring, 1996.

JOHNSON, Richard M. Market Segmentation: Strategic management Tool. **Journal of Marketing Research**. Vol. III, February, 1971, p.13-28.

JURAN, Joseph M.; GRZYNA, Frank. **Controle de qualidade Handbook**. Volume 1, São Paulo: Makron Books, 1991.

- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação – balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KINNI, Theodore B.; RIES, Al. **Focalizando o futuro: como 21 empresas estão conquistando o sucesso no século XXI**. Tradução de Brasil Ramos Fernandes.-São Paulo: Pearson Educatio do Brasil, 2003.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.
- _____, KELLER, Kevin. **Marketing Management**. 12º ed., New Jersey: Pearsnon, 2006.
- _____, FOX, Karen. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing Estratégico**. 4.ed, Portugal, McGrawHill, 2000.
- LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LIBONI, Carlos R. As necessidades da empresa para a competitividade: O papel das instituições privadas na formação da mão-de-obra qualificada e na pesquisa. **III Fórum Nacional: ensino superior particular brasileiro**: Anais. Rio de Janeiro: Consultor, 2002.
- LOBOS, Julio. **Encantando o cliente**. São Paulo: J. Lobos, 1993.
- LOVELOCK, Chistopher; WRITH, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. Tradução de Cid Knipel Moreira; Revisão técnica de Mauro Neves Garcia. São Paulo: Saraiva, 2001.
- LOVELOCK, C.H. Classifying services to gais strategic marketing insights. **Journal of Marketing**. [S.I], v. 47, Summer 1983.
- MASANO, A.C.R. **Expectativas e percepções do mercado bancário de pessoas físicas de alta renda no município de São Paulo**. Dissertação de mestrado apresentada na FEA/USP, São Paulo, 2006.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. **Fundamentos de Administração: manual compacto ppara as disciplinas TGA e introdução à administração**. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.
- MAZZOTTI, Alda J.A.; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- MEC. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=category§ionid=1&id=88&Itemid=496-link>>. Acesso em 10 de junho de 2008 as 10:45 horas.
- MINTZBERG, Henry. The Rise and fall of strategic planning. **Mastering Strategy: the complete MBA companion in strategy**. London: Financial Times,-Prentice Hall, 2000.

MOISES FILHO, J.G. **Qualidade do ensino e eficiência técnica no ensino superior privado**: o caso do distrito federal. Dissertação apresentada a UNB, 2006. Disponível em: http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_arquivos/61/TDE-2007-02-01T161341Z-636/publico/dissert_jorge%20gabriel.pdf Acesso em 11/10/2009.

MURANO, Edgard. Aluno de volta. **Ensino Superior**. Fevereiro 2008, ano 10 número 113, p. 36 – 37.

NICKELS, Willian G.; WOOD, Marian B. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Tradução de Luis Roberto Maia Gonçalves. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NIETZSCHE, Friedrich W. **Escritos sobre a Educação**. Tradução de Noeli Correa de Melo Sobrinho, São Paulo: Loyola, 2003.

NOBREGA, Clemente. Ao mestre com carinho. **Revista Exame**: São Paulo, p. 56 - 58, 24 de fevereiro 2008.

OCDE. Disponível em:

http://www.oecd.org/statsportal/0,3352,en_2825_293564_1_1_1_1_1,00.html. Acesso em 12 de dezembro de 2007.

OLIVEIRA, Bráulio. **Proposição de um modelo de marketing para o reposicionamento de serviços**. Tese de doutorado apresentada na FEA-USP, 2005.

_____; CAMPOMAR, Marcos C. O processo de posicionamento competitivo em marketing. **Anais do II EMA- ANPAD**. Rio de Janeiro, 2006 p. 1-13.

PALMER, Adrian. Introdução ao Marketing: teoria e prática: tradução Adriana Salles Gomes, Marcelo Ferlin Assami.- São Paulo: Ática, 2006.

PETERSON, Marvin W., DILL, David D. Understanding the competitive environment of the postsecondary knowledge industry. In: PETERSON Marvin W., DILL, David D., METS, Lisa A. et al. **Planning and management for a changing environment**: a handbook in redesigning postsecondary institutions. San Francisco: Jossey Bass, 1997.

PORTER, Michael E. **What is strategy?** Harvard Business Review, november-december 1996, p. 61-78.

_____, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PERFEITO, J.; BECKER, M.; SIVEIRA, A.; FORNONI, M.

[HTTP://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/JuarezPerfeito%20-%20MARKETING%20EM%20INSTITUI%C7%D5ES.doc](http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/JuarezPerfeito%20-%20MARKETING%20EM%20INSTITUI%C7%D5ES.doc) < acesso 10 de outubro de 2009.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: Uma visão Brasileira. RCA Editora, São Paulo, 2000.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

ROCHA, Carlos H.; GRANEMANN, Sergio R. **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

RODRIGUES, Gabriel Mario. Um Panorama do Ensino Superior no Brasil. **Revista Linha Direta: educação por escrito**. Abril 2008, ano 11, p.48 -50.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUST, Roland T.; ZEITALM, Valarie; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos H.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, F.F.F; NORONHA, A.B. **Estudo do perfil dos alunos evadidos da FEA-Campus de Ribeirão Preto**. SEMEAD, junho, 2001

SAVASTANO, Eraldo; HUMBERTO, Ricardo; RIZZO, Lia. Help Desk para todos. **Revista Consumidor Moderno Revista**. São Paulo, n. 71, p. 76-77, jun. 2003.

SCHLECHTY, Philip C.; ATWOOD, Helen E. The student – teacher relationship. **Theory into practice**. Outubro 2001, vol.16 p 285 – 289.

SCHOEMAKER, Paul. Ensinar a Gerenciar, o paradoxo e a ambiguidade. **HSM Management**. Janeiro-fevereiro 2009, vol.72, p. 118 – 128.

SHOSTACK, G.L. Designing services that deliver. **Harvard Business Review**. New York: Harward University, v.62, n.1,p.133-139, jan/fev. 1984.

SILK, Alvin J. **O que é Marketing**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2008.

SMITH, Wendell R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. **Journal of Marketing**. Vol. I, July 1956, p.245-252.

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

TODOROV, J. **La vie commune: essai d'anthropologie Generale**. Paris: Seuil, 1995.

TOLEDO, Geraldo L.; HEMZO, Miguel A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. **Anais do XV ENANPAD**. Belo Horizonte, 1991. P.1-17.

TROUT, Jack. **O poder da simplicidade**. São Paulo: Kakron, 1999.

UFMG.BR Disponível em: [HTTP://www.ufmg.br/proplan/glossário/a.htm](http://www.ufmg.br/proplan/glossário/a.htm). Acesso em 06 de maio de 2009.

ZEITHAML, A.T.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.

WIKIPEDIA. Disponível em: [HTTP://pt.wikipedia.org/wiki/aluno](http://pt.wikipedia.org/wiki/aluno). Acesso em 06 de maio de 2009.

YIN , Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

Anexo 1-	Roteiro para pesquisa com dirigentes	108
Anexo 2 –	Roteiro para pesquisa com gestores	109
Anexo 3 –	Roteiro para pesquisa com professores	110
Anexo 4 –	Roteiro para pesquisa com funcionários	111
Anexo 5 –	Roteiro para pesquisa com alunos	112
Anexo 6-	Cronograma de execução da Tese	113

Anexos

Anexo 1 - Roteiro para pesquisa com dirigentes

1. Quais são os principais aspectos do atendimento administrativo dos alunos pela instituição?
2. Qual a importância do relacionamento do professor com os alunos dentro e fora de sala de aula, para a captação e manutenção dos alunos?
3. Qual a importância que você atribui para o atendimento / relacionamento no âmbito institucional para a captação e manutenção dos alunos?
4. Hoje, o relacionamento é colocado como prioritário pela IES? E é usado como estratégico.

Anexo 2 - Roteiro para pesquisa com gestores

1. Quais são os principais aspectos do atendimento administrativo dos alunos pela instituição?
2. Qual a importância que você atribuiu ao relacionamento do aluno/cliente com a IES para a captação e manutenção dos alunos, numa escala de 0 a 5 qual o grau de importância você atribuiu, sendo 5 o grau máximo e 0 o grau mínimo?
3. Hoje o relacionamento é colocado como prioritário pela IES? Explique.

Anexo 3 - Roteiro para pesquisa com professores

1. Qual a importância que você atribuiu ao relacionamento aluno professor para a captação e manutenção dos alunos pela IES?
2. Hoje o relacionamento com o aluno / cliente é colocado como prioritário pela IES? Explique.
3. Quais os principais aspectos do relacionamento do professor com os alunos dentro e fora de sala de aula?

Anexo 4 - Roteiro para pesquisa com funcionários

1. Quais os principais aspectos do atendimento administrativo dos alunos pela instituição?
2. Qual a importância que você atribuiu ao relacionamento para a captação e manutenção dos alunos pela IES?
3. Hoje o relacionamento com o aluno / cliente é colocado como prioritário pela IES? Explique.

Anexo 5 – Roteiro para pesquisa com alunos

1. Aponte quais são os fatores mais importantes para a qualidade de uma IES?
2. Você avalia a sua escola pela qualidade dos professores ou do atendimento em geral? Porque?
3. Qual a sua avaliação sobre o atendimento administrativo dos alunos pela instituição?
4. Qual a importância que você atribuiu ao atendimento para sua permanência na IES?
5. Qual a sua avaliação sobre o relacionamento do professor com os alunos dentro e fora de sala de aula? Qual sua opinião sobre o atendimento via internet e pessoal?
6. Quais fatores foram decisivos para a escolha da IES?
7. Como você compara a IES com suas concorrentes?

Anexo 6 - CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Representação gráfica do cronograma

	2º semestre 2006	2007	1º semestre 2008	2º semestre 2008	1º semestre 2009	2º semestre 2009
Realização dos créditos						
Pesquisa bibliográfica						
Qualificação						
Pesquisa de campo						
Redação da Tese						
Defesa						

Fonte: Elaboração do autor (2008)