

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS  
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
E DE EMPRESAS  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – MINTER**

**A QUALIDADE DO ATENDIMENTO E OS SERVIÇOS PRESTADOS:  
UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS ALUNOS  
DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA ESCOLA SUPERIOR  
DE CIÊNCIAS SOCIAIS UNIDADE DA UNIVERSIDADE DO ESTADO  
DO AMAZONAS – UEA**

**Manaus-Am  
2008**

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS  
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
E DE EMPRESAS  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – MINTER**

**A QUALIDADE DO ATENDIMENTO E OS SERVIÇOS PRESTADOS:  
UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS ALUNOS  
DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA ESCOLA SUPERIOR  
DE CIÊNCIAS SOCIAIS UNIDADE DA UNIVERSIDADE DO ESTADO  
DO AMAZONAS – UEA**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA POR VALÉRIA LOPES MOREIRA À  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE  
EMPRESAS COMO REQUISITO PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE  
MESTRE.**

**Manaus-Am  
2008**

**VALÉRIA LOPES MOREIRA**

**A QUALIDADE DO ATENDIMENTO E OS SERVIÇOS PRESTADOS:  
UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS ALUNOS  
DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA ESCOLA SUPERIOR  
DE CIÊNCIAS SOCIAIS UNIDADE DA UNIVERSIDADE DO ESTADO  
DO AMAZONAS – UEA**

Dissertação elaborada como  
requisito obrigatório para conclusão  
do Curso de Mestrado em  
Administração Pública.

Orientadora: Profª. Drª. Deborah  
Moraes Zouain.

**Manaus-Am  
2008**

Moreira, Valéria Lopes.

A qualidade do atendimento e os serviços prestados: um estudo sobre a relação de satisfação dos alunos do curso de administração pública na escola superior de ciências sociais unidade da Universidade do Estado do Amazonas - UEA (por) Valéria Lopes Moreira. Manaus: Universidade do Estado do Amazonas, 2008.

120p. (Dissertação de Mestrado)

1. Qualidade 2. Atendimento 3. Serviço 4. Satisfação

I. Título.

CDU.:

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS  
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
E DE EMPRESAS  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – MINTER**

**A QUALIDADE DO ATENDIMENTO E OS SERVIÇOS PRESTADOS:  
UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS ALUNOS  
DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA ESCOLA SUPERIOR  
DE CIÊNCIAS SOCIAIS UNIDADE DA UNIVERSIDADE DO ESTADO  
DO AMAZONAS – UEA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADO POR VALÉRIA  
LOPES MOREIRA**

**BANCA EXAMINADORA:**

DATA DE APROVAÇÃO: APROVADA EM: 03/07/2008  
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

---

**PROF<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> DÉBORAH MORAES ZOUAIN**

---

**PROF<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> FÁTIMA BAYMA DE OLIVEIRA**

---

**PROF<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> ISABEL DE SÁ AFFONSO DA COSTA**

## **DEDICATÓRIA**

À minha mãe Tereza Lopes Moreira, pela incansável disponibilidade para ouvir-me e dar-me conselhos antes e durante o processo acadêmico de busca pela titulação de Mestre. Sua atuação carinhosa foi essencial para a conclusão deste curso. A minha querida irmã Vilma Lopes Moreira, por toda amizade, carinho, amor, companheirismo e lealdade. Em paralelo, agradeço aos meus familiares que tanto me apoiaram nesta conquista do mestrado.

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho é representativo de dois anos de estudos acadêmicos que transformaram minha forma de enxergar a vida e as relações sociais e profissionais. Assim, desde já agradeço a todos que, de alguma forma, interagiram comigo neste período porque, direta ou indiretamente, contribuíram para meu crescimento enquanto ser humano nas várias fases de desenvolvimento desta dissertação.

Agradeço a Deus esta grande oportunidade acadêmica e rogo para que um dia todos os brasileiros possam ter, pelo menos, a chance de escolher como desenvolver sua vida acadêmica.

À Universidade do Estado do Amazonas, na figura da Magnífica Reitora Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marilene Corrêa da Silva Freitas, pela oportunidade de aprimorar minha formação.

Ao Pró-Reitor de Planejamento Prof. Osail Medeiros de Sousa, por toda sua compreensão e incentivos na realização deste mestrado.

À Escola Superior de Estudos Sociais, em especial ao diretor Prof. Randolpho de Souza Bittencourt, com seu apoio efetivo na realização da pesquisa.

A todos os alunos do curso de administração pública que dispuseram seu tempo para participar da pesquisa respondendo ao questionário na etapa de coleta de dados. Sem a participação dos mesmos essa dissertação não teria sido concluída.

A minha orientadora, Prof<sup>a</sup>.Dr<sup>a</sup>. Deborah Moraes Zouain, por todas as informações e discussões que foram responsáveis pela consistência dessa dissertação. Sua orientação foi precisa e humana. Conhecê-la foi uma das experiências mais ricas de minha vida na Academia.

É preciso ousar para dizer cientificamente que  
estudamos,  
aprendemos,  
ensinamos,  
conhecemos nosso corpo inteiro.

Com sentimentos,  
com as emoções,  
com os medos,  
com a paixão e também com a razão crítica.

Jamais com estas apenas.

É preciso ousar para jamais dicotomizar o cognitivo  
o cognitivo do emocional.

**Paulo Freire**



## RESUMO

A qualidade do atendimento e os serviços prestados: um estudo sobre a satisfação dos alunos da escola de Estudos Sociais é o tema desta dissertação. Numa Escola, os líderes devem sempre acreditar que a melhor forma de obter sucesso provém de sua atuação ao descentralizar as atividades, eliminar barreiras e ajudar na linha de frente. Essa é a gestão participativa. A satisfação dos alunos é a meta. Quando toda a comunidade escolar se sente emocionalmente envolvida, o êxito é certo, pois todos os segmentos educacionais devem unir-se para a obtenção do sucesso da escola. Quando se investe na formação continuada de seu pessoal, como o corpo docente otimizando os talentos e as capacidades das pessoas, o caminho para se estabelecer um ensino de Qualidade está sedimentado. Para se construir uma escola de qualidade no atendimento e serviços prestados e daí obterem resultados favoráveis é necessário que todos tenham consciência de seu papel, que só é possível através do esforço cooperativo das pessoas que formam a Instituição, com comprometimento de toda a equipe: corpo docente, técnica e administrativa, bem como seus clientes externos e internos, com os valores de excelência e relevância que devem estar presentes em todo o esforço educacional. As quatro dimensões fundamentais para um programa de qualidade são: Planejar para Mudar; Organizar para Atuar; Agir para Transformar; Avaliar para Melhorar. Ao planejar, a Instituição estabelece seus objetivos. Ao organizar define a estrutura para uma ação mais flexível. Ao agir realizam o que foi estabelecido. Ao avaliar aprimora constantemente o programa de qualidade. Buscar a qualidade e a satisfação dos alunos é a virtude da persistência, o fazer bem feito desde a primeira vez. Ter zelo e cuidado naquilo que se faz e para quem se destina, pois alcançar o máximo de resultados com menor esforço, atingindo metas, objetivos e finalidades são o que o público-alvo almeja.

Palavras-chave:

qualidade; atendimento; serviços; satisfação.

## ABSTRACT

The theme of this dissertation is the quality in assistance and services rendered: a study on the satisfaction of the students from the Social Studies school. In a school, leaders are supposed to always believe that the best form of attaining success derives from their performance in decentralizing activities, do away with barriers and help in the front line. This is the participative management. Students' satisfaction is the goal. When the whole school community feels emotionally involved, success is assured, since all the educational segments are supposed to get together for achieving school success. When investment is made in the continued education of the school staff, such as the establishing a teaching of quality is sedimented. To have a school of quality in assistance and services rendered and, thereafter, to obtain favorable results, it is necessary for everyone to be aware of their roles, which is only possible through a cooperative effort on the part of the people forming the institution, with a commitment of the whole team: teaching, technical and administrative staff, as well as its external and internal clients, with values of excellence and relevance, which ought to be present in the whole of the educational effort. The four fundamental dimensions for a program of quality are: Planning to change; organizing to act; Acting to transform; Assessing to improve. In planning the institution establishes its objectives. In organizing it defines the structure for a more flexible action. In acting what has been established is implemented. In assessing it constantly improves the program of quality. To look for the students' quality and satisfaction is the virtue of persistence is the doing right from the word go. To have a zeal and care in everything one does for whom it is intended to, since to achieve the maximum in result with the least effort, reaching goal, objectives and finalities are everything the target population wishes.

Keywords:

quality; assistance; services; satisfaction.

## **LISTA DE SIGLAS**

AFNOR – Associação Francesa de Normalização

CQT – Controle de Qualidade Total

ESO – Escola Superior de Ciências Sociais

EUA – Estados Unidos da América

ISO – International Organization for Standardization

UEA – Universidade do Estado do Amazonas

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo do Programa de Qualidade .....	69
Figura 2 – Em que se destaca a qualidade do atendimento na Biblioteca.....	86
Figura 3 – Postura dos funcionários.....	89
Figura 4 – Tempo de resposta das solicitações.....	89
Figura 5 – Aparência dos funcionários.....	89
Figura 6 – Comunicação .....	89
Figura 7 – Disposição dos funcionários .....	89
Figura 8 – Clareza e objetividade das informações .....	89
Figura 9 – Apresentação pessoal dos funcionários .....	90
Figura 10 – Estrutura física do ambiente .....	90
Figura 11 – Prazo de entrega de documento.....	90
Figura 12 – Localização .....	90

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Distribuição dos alunos por faixa etária e sexo .....	82
Tabela 2 – Distribuição dos alunos por faixa de renda e sexo .....	83
Tabela 3 – Distribuição de alunos segundo o motivo para estudar na UEA .....	83
Tabela 4 – Distribuição dos alunos segundo a satisfação com a qualidade do atendimento.....	84
Tabela 5 – Distribuição dos alunos segundo o conceito dado ao atendimento .....	85
Tabela 6 – Avaliação dos alunos quanto às dimensões consideradas .....	87

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 Delimitação do Tema.....	17
1.2 Problema.....	18
1.3 Justificativa.....	19
1.4 Relevância do Estudo.....	20
1.5 Objetivos.....	21
1.5.1 Geral.....	21
1.5.2 Específicos.....	21
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1 A Qualidade do Atendimento.....	22
2.1. O Público-Alvo.....	35
2.2 Serviços Prestados.....	46
2.2.1 Características dos Serviços.....	48
2.2.2 Gerenciamento da Qualidade dos Serviços.....	49
2.3 Programa de Qualidade.....	51
2.3.1 Planejar para Mudar.....	53
2.3.2 Organizar para Atuar.....	58
2.3.3 Agir para Transformar.....	65
2.3.4 Avaliar para Melhorar.....	66
2.4 Satisfação do Cliente.....	69
2.4.1 Como Avaliar o Cliente.....	70
2.4.2 O Que Quer o Cliente?.....	72
2.4.3 Implicações da Determinação e da Medição da Satisfação do Cliente....	74
<b>3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>77</b>

3.1Unidade a Ser Pesquisada.....	77
3.2Especificidades do Problema.....	77
3.3Classificação da Pesquisa.....	78
3.4Delineamento da Pesquisa.....	79
3.5População e Amostra.....	79
3.6Técnica de Coleta e Análise de Dados.....	80
3.7Limitação da Pesquisa.....	81
<b>4. RESULTADO DA PESQUISA QUANTITATIVA.....</b>	<b>82</b>
4.1Resultado da Pesquisa Descritiva.....	82
4.2Caracterização da Amostra.....	82
4.3Atendimento.....	84
4.4Serviços Prestados.....	86
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>93</b>
Recomendações para Outros Estudos.....	95
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>105</b>

## INTRODUÇÃO

A busca da qualidade no atendimento e os serviços prestados na Escola Superior de Ciências Sociais é o tema desta dissertação, cujo objetivo é a satisfação plena de seus alunos. Para a maioria das pessoas, o propósito de uma instituição é a criação de valor e a manutenção do respeito pelos outros.

Os seres humanos precisam ser encorajados para sentirem-se importantes, a fim de que possam dar o melhor de si. Dessa forma, o gestor que luta pela qualidade precisa, dentro de uma moldura ética, usar todos os talentos que possui para servir de motivação especial para as pessoas no seu trabalho.

O requisito indispensável para o sucesso é ter uma nova atitude para com o público-alvo, ele deve estar sempre dentro e não fora da instituição para que permaneça satisfeito. Os alunos virão sempre em primeiro lugar.

A Qualidade de atendimento é um sistema efetivo de integração do desenvolvimento, de modo a ensinar a realização de serviços nos níveis que visem à completa satisfação do aluno.

O desafio da escola de qualidade é enorme em todos os sentidos. É o mais importante e maior desafio que todos temos que enfrentar e vencer. É fundamental integrar todas as forças no sentido de mudar, pois muitos dirigentes são dependentes de fatos passados, de convenções e soluções ultrapassadas e ainda tomam decisões baseados no que funcionava há ano.



Mas é necessário rever essa questão, caso contrário não haverá criatividade nas instituições educacionais, pois as pessoas, entre outras coisas precisam ser recicladas, treinadas e capacitadas, com métodos adequados que as levem a se motivar.

A satisfação do aluno decorre do bom atendimento e dos serviços prestados, já que a qualidade deve servir como instrumento de preocupação para todos. A qualidade na gestão gera excelência voltada para a criatividade, energia e mente inquisitiva, desejo de trabalhar para o bem da equipe, vontade de compensar as falhas de colegas, vontade de atingir resultados que são necessários e o fervor para treinar outros.

Iniciamos a dissertação com o capítulo 1 – Introdução, onde foi feita uma explanação sobre a qualidade no atendimento e serviços prestados buscando a satisfação dos alunos da Escola Superior de Ciências Sociais. Foi abordado também o Problema na qualidade de atendimento, que aponta as dificuldades que os profissionais da educação têm e os processos que devem passar para atingir a melhoria. Além disso, a Relevância do Estudo mostra a necessidade que a Instituição possui em rever essas dificuldades e buscar soluções para a excelência.

No capítulo 2, no Referencial Teórico foi abordado a Qualidade do Atendimento descrito segundo Mann e Deming, onde discursam sobre a filosofia da melhoria da qualidade; o fundamento dessa filosofia e as idéias básicas originadas no Japão.

A importância em conhecer, quais os serviços atendem às expectativas e necessidades do cliente; o compromisso da administração; os 14 princípios da filosofia de Deming são aspectos discutidos no capítulo 2.

O público-alvo é o foco principal deste capítulo, assim como a qualidade de atendimento a esse público (alunos). Investir na qualidade desse atendimento evita riscos de relacionamento. As atitudes ativas, atitudes reativas e proativas no atendimento ao cliente são as causas e não conseqüências de um estímulo feito pelo cliente.

De acordo com Kotler, os serviços prestados, como produto final são sempre um sentimento. Foram apresentadas as quatro características principais dos serviços e o gerenciamento da Qualidade de Serviços.

Outro aspecto abordado foi o Programa de Qualidade e suas quatro dimensões fundamentais: Planejar, Organizar, Agir e Avaliar, assim como, a definição de uma equipe de qualidade.

A satisfação do cliente e sua percepção de que a organização se empenhou de fato para desenvolver o serviço adequado. O que quer o cliente, a recompensa final do sucesso e o futuro assegurado da instituição foram questões discutidas neste capítulo.

No capítulo 3, apresentaram-se os métodos e procedimentos, unidade a ser pesquisada, especificação do problema, classificação da pesquisa, delineamento da pesquisa, população e amostra, e materiais utilizados na pesquisa; a coleta de dados, métodos estatísticos, e as formas técnicas de coleta que pudessem vir a limitar o método a ser usado.

No capítulo 4, o resultado da pesquisa quantitativa, caracterização da amostra, análise dos dados foi exposta através de gráficos, dos resultados obtidos na pesquisa.

No capítulo 5, nas Considerações Finais foi feita uma exposição sobre todo o trabalho desenvolvido e as Recomendações para futuras pesquisas.

## **1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

A Qualidade do Atendimento e os Serviços Prestados é o tema dessa Dissertação delimitado para um estudo sobre a relação de satisfação dos alunos do curso de Administração Pública da Escola Superior de Ciências Sociais – ESO.

Os resultados obtidos por meio de pesquisa quantitativa devem ser analisados, avaliados e transformados em gráficos, a fim de que se possa ter uma idéia da satisfação dos alunos do Curso de Administração Pública da Escola Superior de Ciências Sociais, onde deverá haver modificação dos erros.

A Qualidade do Atendimento e os Serviços Prestados na Escola Superior de Ciências Sociais são de inteira responsabilidade dos trabalhadores em educação e de todos os segmentos da Escola.

As teorias devem ser substituídas pela prática e a avaliação aplicada através de questionários para todos os alunos do Curso de Administração Pública, com adequação aos cursos e setores da Escola Superior de Ciências Sociais.

## **1.2 O PROBLEMA**

A era da QUALIDADE exige que a educação se comprometa, com a formação de profissionais diferenciados, desde a tenra idade. E todo esse processo de mudança, de quebra de paradigmas na educação, possui como principais catalisadores a CRIATIVIDADE e a MOTIVAÇÃO.

Apenas educadores flexíveis, criativos, que saibam gerir suas emoções e sejam automotivados estarão aptos para auxiliar na formação dos profissionais do terceiro milênio.

A reeducação e a aprendizagem contínua são condições de sobrevivência para os educadores engajados no Processo da Qualidade da Escola.

A busca contínua pelo autoconhecimento e autodesenvolvimento, a flexibilidade, humildade, equilíbrio razão/emoção, visão holística, bom humor (estar de bem consigo e com a vida), automotivação são características que levam a eficácia do gestor e funcionários de uma instituição de ensino, sendo responsáveis por fazer com que ao errar, assumam os erros com humildade e certeza de sempre tentar o melhor. Que atinjam os objetivos pelo envolvimento de todos os sentidos dos educandos - ver, ouvir, sentir e fazer. Considerem cada ser como único,

independente dos problemas e ao tentarem motivar e propiciar o processo se esteja realmente vivenciando estas duas vertentes.

A importância que se tem dado à qualidade do atendimento e os serviços prestados nas Escolas, nas últimas décadas, em todos os ramos do conhecimento, em todas as atividades humanas são de tal forma, que causam efeitos e reflexos nos níveis aspirados de cidadania e democracia. Face ao exposto, formulou-se a seguinte questão: **Qual a relação entre a satisfação da qualidade do atendimento e os serviços prestados aos alunos do curso de Administração Pública da Escola de Estudos Sociais uma unidade da Universidade do Estado do Amazonas – UEA?**

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Este trabalho de Dissertação foi elaborado com o intuito de medir a relação de satisfação dos alunos do Curso de Administração da Escola Superior de Estudos Sociais – ESO a fim de descobrir quais os erros e acertos e de que forma pode ser fortalecida.

A Escola Superior de Estudos Sociais possui uma estrutura e métodos de funcionamento que procuram preservar a instituição nas suas funções de ensino, e assegurar à plena utilização dos seus recursos materiais e humanos. Dessa forma, a qualidade do atendimento aos alunos do Curso de Administração Pública e o resultado satisfatório é o que se busca.

Em todos os segmentos da Escola há regras de funcionamento para a prestação de serviços aos alunos, mas a rapidez nos resultados das solicitações, o tratamento direcionado, a eficiência, a comunicação, a quantidade de funcionários, serão detectados com o objetivo de buscar melhorias para os pontos fracos da instituição.

## **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

A Universidade do Estado do Amazonas - UEA deve colocar em prática o Programa de Melhoria do Ensino Superior, que visa a integrar alunos, professores, funcionários e especialistas com a finalidade de produzir melhores resultados no processo administrativo e pedagógico da Universidade.

O Programa deve englobar toda a Universidade e deverá ser dividido em dois projetos: Melhoria da Qualidade do Ensino Superior; Avaliação e Monitoramento do Desempenho Escola/Professor e Escola/Todos os Segmentos.

A Reitora deverá nomear uma equipe de especialistas para desenvolvimento do projeto, onde a Coordenadoria Central da Qualidade de Ensino será responsável pelo acompanhamento e implementação do programa junto às escolas.

O Projeto deverá ser realizado em todas as escolas da UEA, que receberão orientações, acompanhamento e avaliação dos resultados por meio de material didático, via internet, e visitas planejadas de avaliação dos consultores da Reitoria nomeados pela Reitora.

Para garantir o sucesso do Projeto e facilitar a troca de experiências em toda a UEA, uma Escola Piloto, será escolhida pela Reitora e receberá acompanhamento direto de consultores da Reitoria na orientação, execução das ações e avaliação dos resultados.

A direção de cada escola será responsável pela implementação, acompanhamento e obtenção dos resultados do Programa, que deverá contar com a participação efetiva de todos os segmentos da escola (alunos, professores, funcionários e especialistas).

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo Geral**

- Conhecer a relação de satisfação na qualidade do atendimento e os serviços prestados aos alunos do Curso de Administração Pública da Escola Superior de Ciências Sociais uma unidade da Universidade do Estado do Amazonas – UEA.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Identificar o perfil do aluno do Curso de Administração Pública da Escola Superior de Ciências Sociais;
- Avaliar os serviços prestados, pela Escola Superior de Ciências Sociais, sob opinião do aluno do Curso de Administração Pública;
- Medir o grau de satisfação do aluno do Curso de Administração Pública com a qualidade do atendimento e com os serviços prestados pelos setores da Escola;
- Verificar os pontos fortes e fracos do atendimento na Escola Superior de Ciências Sociais – ESO.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A QUALIDADE DO ATENDIMENTO**

Segundo Mann (1992, p. 67), Deming desenvolveu uma filosofia para a melhoria da qualidade, durante muitos anos que prestou consultoria, tentou fazer com que a organização americana e o restante do mundo ocidental entendessem essa filosofia.

O fundamento desta filosofia consiste nas idéias básicas originalmente ensinadas aos japoneses na década de 50. Ela envolve a qualidade como meta principal, e, da forma como existe atualmente, também leva em conta a necessidade de se eliminar obstáculos que se interpõem a um aumento da qualidade, obstáculos que as políticas administrativas dos Estados Unidos e de muitas nações criaram e estabeleceram.

Foi à experiência de Deming, que modelou esta filosofia básica de melhoria da qualidade em certo momento da década de 50. Ainda que os aspectos fundamentais tenham mudado muito pouco no decorrer do tempo, os pontos específicos foram aumentados e/ou refinados.

Há duas idéias fundamentais que sustentam a sua doutrina. A primeira é de que a administração deve esforçar-se para desenvolver o negócio no longo prazo, bem longo, não basta que o negócio consiga um lucro rápido hoje. A segunda é a de que esta meta só pode ser alcançada através da entrega de produtos e/ou serviços de confiança e com alta qualidade.

Para uma organização que segue essa doutrina, investimento em equipamentos é feito apenas com razões bem-definidas, e as realizações no curto prazo são de importância secundária. Implícitos nesta meta estão os esforços para continuar a melhoria da eficiência, com a eliminação praticamente total de desperdício e retrabalho. Desse modo, o lucro será resultante do cumprimento da administração recomendada.

A filosofia operacional da Ford Motor Company, inspirada por Deming é satisfazer às necessidades e as expectativas dos clientes através da criação e manutenção de um ambiente que encoraje todos os empregados a perseguirem uma permanente melhoria da qualidade de serviços em toda a organização, sua base de abastecimento e suas organizações comerciais (MANN, 1992, p. 26).

Os primeiros conceitos de qualidade surgiram na década de 50, através de Deming e Juran, após a Segunda Guerra Mundial. A largada pela busca da qualidade iniciou no Japão com os autores já mencionados que buscava credibilidade em seus produtos e sair da crise ocasionada pela Guerra. Os EUA só foram seguir as teorias de Deming e Juran apenas na década de 80. Lá, outros colaboradores surgiram como é o caso de Feigenbaum e Crosby (1999, p. 15).

Na verdade, não há uma definição de qualidade. Seu conceito vai depender da situação em que o indivíduo se encontra, e nem sempre a qualidade pode ser considerada para duas pessoas. Um pode achar que carro de qualidade é só um Rolls Royce, já outro pode achar que um carro de qualidade é aquele que demore bastante a aparecer os primeiros defeitos. No entanto, há um padrão mínimo a ser efetuado. Como por exemplo: apresentar efetivamente as características divulgadas; atender prazos de entrega; eliminar desperdícios.

Mas quando se fala em qualidade não podemos deixar de falar na *qualidade do atendimento* que é a base para todas as outras qualidades. Em um mercado tão competitivo, não é possível a sobrevivência de uma organização se esta não possui pessoas bem treinadas para atender seus clientes.

A qualidade desse atendimento é de responsabilidade tanto da organização como do funcionário. A instituição por ser obrigada a fornecer treinamento adequado ao seu pessoal e o funcionário a dar o máximo de si para dar um bom atendimento.

Entretanto, algumas instituições de ensino superior ainda não fazem investimentos em treinamentos por não possuírem capital suficiente ou por não acharem necessários ou ainda por achar que o retorno do investimento é em longo prazo.



Com todas as mudanças e avanços na tecnologia as pessoas não podem tratar seus clientes como máquinas, pois estas são apenas para agilizar o atendimento. A frieza, o mau humor e outros fatores que tornam um atendimento de má qualidade são responsáveis em fazer o cliente deixar de ir à instituição.

A preocupação com a qualidade nasceu no início do século XX, quando surgiram os inspetores nas organizações. Mas o serviço realizado não era muito bom e os problemas acabavam aparecendo no mercado, exigindo do cliente a solução. Prova disso é que os primeiros automóveis vinham com caixas de ferramentas. De lá para cá a qualidade deu grandes saltos, tendo como marcos: o sistema taylorista e a revolução japonesa.

Na época, os EUA já era uma nação industrialmente desenvolvida. Seus métodos fabris provinham, em grande parte, dos países europeus que colonizaram a América do Norte. A gestão da qualidade era basicamente informal, embora estruturas formais pudessem ser encontradas nas grandes organizações. Nestas, os gerentes e supervisores eram responsáveis pelo atendimento das especificações da qualidade. Artesãos habilidosos controlavam seu próprio serviço e garantiam a qualidade do que produziam. Supervisores e artesãos eram utilizados para treinar operários não-capacitados e verificar o resultado de seu trabalho. Mais tarde, a atividade de verificação passou a ser desempenhada por inspetores em tempo integral.

No início deste século, era raro uma organização apresentar em seu organograma um departamento dirigido à qualidade. Havia inspetores específicos, mas eles estavam espalhados pelos diversos departamentos. Apenas em algumas grandes organizações existiam departamentos de inspeção final e testes, que se reportavam, normalmente, ao superintendente ou ao gerente da organização.

A definição oficial da *International Organization for Standardization* – Organização Internacional de Normalização (ISO) é: "A qualidade é o conjunto das propriedades e características de um produto, processo ou serviço que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas." (SILVA, 1988,

p. 23). A definição dada pela Associação Francesa de Normalização - AFNOR é bem próxima: "A qualidade é a capacidade de um produto ou serviço satisfazer as necessidades dos clientes." (TEBOUL, 1991, p. 54).

Qualidade, enquanto conceito é um valor conhecido por todos e, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade - a percepção dos indivíduos é diferente, em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas. Segundo Casas (1999, p. 37), "Qualidade na essência significa fazer bem feito àquilo que a organização se propõe a fazer como base de sua comercialização."

Foi no início na década de 50 que o Japão começou sua luta para conquistar seu lugar no mercado e principalmente conquistar a confiança em seus produtos. E para reverter tal reputação seriam necessárias mudanças brutais nos hábitos japoneses. As organizações passaram a atuar conjuntamente da seguinte forma:

- Enviaram equipes ao exterior para aprender como outros países alcançaram a qualidade;
- Traduziram literatura estrangeira sobre o assunto para o japonês;
- Convidaram dois especialistas norte-americanos, W. Edwards Deming e Joseph M. Juran (1992), para dar conferências sobre o assunto.

Esses especialistas que inicialmente foram deixados de lado pelos EUA, pois, após a guerra optaram por retornar aos conceitos antigos, só tomaram consciência da importância de suas teorias na década de 80. As teorias de Deming e Juran foram responsáveis, pelo chamado "milagre industrial japonês". As suas idéias foram à base de uma revolução da qualidade que restabeleceu a confiança na organização nacional.

Entretanto, outros autores como os norte-americanos Philip Crosby e Armand Feigenbaum (1996, p. 16) e o japonês Kaoru Ishikawa tiveram sua colaboração nesse movimento.

Philip Crosby (1999, p. 26), ensinou que qualidade significa cumprir com os requisitos combinados com o cliente. O conceito de qualidade foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações. Posteriormente o conceito evoluiu para a visão de satisfação do cliente.

Paralelamente a esta evolução do conceito de qualidade, surgiu a visão de que o mesmo era fundamental no posicionamento estratégico da organização perante o mercado. Pouco tempo depois se percebeu que o planejamento estratégico da organização enfatizando a qualidade não era suficiente para seu sucesso. O conceito de satisfação do cliente foi então estendido para outras entidades envolvidas com as atividades das organizações.

Segundo Juran (1992, p. 42), "qualidade é adequação ao uso". Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.

Kotler, (2000, p.79), afirma que:

Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. As organizações de hoje não têm outra escolha a não ser implementar programas de gestão da qualidade se quiserem continuar no páreo e permanecerem lucrativas. A qualidade é a chave para a criação de valor e satisfação de clientes.

Mas a qualidade não é apenas subjetiva, ela é também relativa. Os concorrentes estão constantemente tentando aumentar suas vantagens, mesmo tornando seus produtos ou serviços melhores e, desse modo, forçando todos os concorrentes de uma categoria a encontrar padrões de qualidade mais elevados.

De acordo com os propósitos anteriores, Kotler (2000, p.80), diz que:

Em função de a qualidade estar relacionada com aquilo que os clientes esperam de um produto ou serviço, é necessário conhecer como as expectativas são formadas. As expectativas de qualquer produto ou serviço específico são estabelecidas durante o tempo de experiência.

É de fundamental importância conhecer quais produtos e serviços atendem às expectativas e necessidades do cliente e quais têm se tornado uma ferramenta crítica de marketing de sobrevivência da organização bem-sucedidas.

Os sistemas e estilos administrativos, pressupostos e tecnologias operacionais devem ser examinados para se determinar se apóiam ou inibem o conceito da contínua melhoria da qualidade de cada aspecto do negócio. Se não derem apoio, devem ser modificados ou substituídos por alternativas que tenham consistência com esta filosofia.

Transformar uma organização inspirando gerentes, auxiliares e trabalhadores a aderirem a uma filosofia onde o trabalho de melhoramento jamais seja dado por encerrado exige vigilância constante, trabalho árduo e uma visível afirmação e reafirmação dos níveis administrativos superiores. Quanto maior a organização e mais camadas de *staff* houver entre a direção de uma organização e os horistas, mais tempo isso tomará e mais difícil será.

Uma exigência fundamental é o total compromisso da alta administração com a produção com qualidade. As dramáticas mudanças de atitude e de visão da Ford desde seu contato com a doutrina Deming se refletem nas seguintes afirmações:

Pode ser muito difícil fazer mudanças significativas, especialmente quando se tem seguido o hábito de fazer coisas de modo diferente e durante décadas, e especialmente, quando o próprio sucesso que levou às determinadas posições está enraizado, numa metodologia errada. Vai ser difícil uma pessoa aceitar que tenha sido promovida por motivos errados, uma ou duas vezes (MANN, 1992, p.97).

A filosofia que recebemos de Deming, pai da qualidade japonesa a “melhoria contínua” é a administração relacionada com uma etapa particular de determinado processo produtivo ou outro sistema. Dever conhecer e aprender com seus clientes, é primordial para a organização. Os gestores que trabalham na direção da contínua

melhoria da qualidade sabem que o *feedback* do cliente oferece informações vitais que não podem ser obtidas de outra fonte qualquer.

Os resultados de uma organização, principalmente os departamentos de serviços podem assinalar as melhorias necessárias tanto no produto como no serviço. Muitas organizações inovadoras conseguem suas melhores idéias a partir dos clientes, tanto direta como indiretamente. Sem os clientes não existe nenhuma necessidade de oferecer serviço.

Portanto, todos os empregados devem pensar em suas funções em termos de satisfazer as necessidades e as expectativas de um cliente e lutar pela contínua melhoria através da identificação das oportunidades e da prevenção dos problemas. Não basta ter clientes que fiquem meramente satisfeitos. Os clientes satisfeitos mudam, sem nenhuma boa razão, apenas para experimentarem outras coisas (MANN, 1992, p. 105).

Uma organização que decide levar a sério a qualidade no atendimento pode dar um grande passo que transformará toda a cultura corporativa. Seguir os passos de Deming pode levar a muito mais, do que fazer serviços aleatórios que comprometam a demanda.

Reconhecido mundialmente como o grande promotor do Controle da Qualidade no Japão, deixou grandes contribuições para o desenvolvimento da qualidade. Sua abordagem é baseada no uso de técnicas estatísticas para reduzir custos e aumentar a produtividade e qualidade.

Para descrever sua filosofia definiu 14 pontos:

- Criar uma constância de propósitos de melhorar produtos e serviços;
- Adotar a nova filosofia é momento de iniciar um movimento por mudanças;

- Deixar de contar com a inspeção em massa, a qualidade não se origina da inspeção, mas do melhoramento do processo;
- Acabar com o sistema de compras baseado apenas no preço;
- Melhorar constantemente o sistema de produção e serviço;
- Implantar métodos modernos de treinamento no trabalho;
- Implantar métodos modernos de supervisão, instituir a liderança;
- Expulsar o medo da organização;
- Romper as barreiras entre as áreas e Staff;
- Eliminar os padrões de trabalho e cotas numéricas;
- Eliminar as barreiras que privam o empregado de ter orgulho do seu trabalho;
- Retreinamento contínuo;
- Criar uma estrutura na alta administração que tenha como função implantar os 13 pontos anteriores.

Desde a década de 50 que seu conceito vem sofrendo alterações de acordo com a situação, época ou até mesmo de acordo com as organizações. Seu conceito chega a ser ambíguo, pois, a palavra é usada de muitas formas diferentes. Uma das abordagens mais comuns refere-se àquela que identifica Qualidade com conformidade a especificações e padrões. Dentro deste enfoque, a Qualidade seria obtida através da produção sem defeitos. Outra abordagem bastante difundida é aquela que relaciona Qualidade ao atendimento das necessidades do cliente (JURAN, 1992, p. 61).

A Qualidade, dentro do enfoque que está sendo proposto, é um padrão que deve ser desejado e buscado por todas as pessoas na organização. Só é possível alcançar Qualidade quando houver um esforço global e um empenho individual pela máxima satisfação dos clientes - internos e externos - e pela eficiência.

Cada trabalhador precisa ser um agente de mudanças, comprometido com a melhoria contínua e com o alcance do objetivo comum. Assim, no bojo de uma nova organização, delinea-se um novo perfil profissional. Um perfil condizente com os requisitos necessários a serviços com Qualidade, conforme Paladini (2000, p. 29).

Para ele é uma abordagem sistemática de melhoria contínua dos serviços, onde todos os colaboradores da organização aplicam métodos administrativos na melhoria permanente da Qualidade de todos os seus produtos e serviços. Somente integrando métodos e pessoas, torna-se possível prestar um serviço que atenda com Qualidade às necessidades dos Clientes.

Isso acontece na organização da instituição, principalmente nas atividades que influenciam diretamente na qualidade e nas exigências de procedimentos escritos para as atividades tais como: 1) análise de contrato, 2) controle de documentos, 3) controle de produto não conforme, 4) ação corretiva, 5) registro de qualidade, 6) treinamento.

Envolve também a alta administração, pois é muito comum nas organizações que o esforço da Qualidade seja relegado somente ao processo e colocado nas mãos de uma chefia de controle da Qualidade ou similar. Desta forma a alta administração abre mão das suas responsabilidades em relação ao assunto.

A qualidade é definida com base nas exigências e nas necessidades do cliente, ou seja, considerar o cliente a "parte mais importante do serviço". Não bastava satisfazer um cliente. "Os clientes que elogiam seus produtos e serviços e voltam levando amigos é que geram lucros para as organizações". Como as necessidades e exigências dos clientes estão em permanente mudança, as especificações de qualidade devem ser alteradas constantemente.

Mas não é suficiente somente cumprir as especificações. É preciso utilizar os instrumentos de controle estatístico de qualidade, em vez da mera inspeção de produtos. Esta, não melhora a qualidade e, até aceita certo número de defeitos. A recomendação é igualmente uma seleção criteriosa dos fornecedores com que a organização trabalha.

Deming criticou o sistema empresarial norte-americano por não apostar na participação dos trabalhadores no processo de decisão. Ele argumenta que os gestores são responsáveis por 94% dos problemas de qualidade. O seu principal papel é remover as barreiras na organização que impedem a realização de um bom trabalho. "Os executivos devem fazer os outros trabalharem melhor, e não apenas mais", aborda o autor. Ele elaborou *14 princípios* que devem ser aplicados para a melhoria da qualidade. Porém, tais medidas devem ser aplicadas em conjunto, ou seja, não pode haver a implementação de algumas e de outras não.

Os 14 princípios constituíram a base para a transformação da indústria norte-americana. A adoção destes 14 princípios, acompanhada da ação correspondente, é um indicativo de que a administração pretende manter a organização em atividade, e visa a proteger os empregados.

Os 14 princípios aplicam-se indistintamente a organizações pequenas e grandes, tanto na organização de serviços quanto na de transformação. Aplicam-se igualmente a qualquer divisão de uma organização (DEMING, 1990, p. 17).

A qualidade pode ser definida segundo dois contextos: uma óptica de resultados cuja qualidade consiste nas características do produto que satisfaçam as necessidades do cliente e que ao mesmo tempo gerem lucros para a organização; e uma óptica de custos, cuja qualidade é a ausência de defeitos ou erros de organização. Entretanto, alta qualidade implica, geralmente, maiores custos, mas, alta qualidade custa, em regra, menos dinheiro para as organizações.

Juran (1992, p. 64), defende que a gestão da qualidade se divide em três pontos fundamentais (A famosa trilogia de Juran): planejamento, melhoria e o controle de qualidade. Em um de seus livros, Juran põe a melhoria da qualidade no



topo das prioridades do gestor. Ele acredita que os processos de negócio são os maiores e a mais negligenciada oportunidade de melhoria. Os estudos indicam que 85% dos problemas de qualidade são causados por processos de gestão. Juran considera o planejamento a segunda prioridade, um esforço que deve ter a participação das pessoas que o vão implementar. Para o autor, a separação entre o planejamento e a execução é uma noção obsoleta que remonta aos tempos de Taylor. Em último lugar, deve fazer o controle de qualidade. Juran aconselha a sua delegação, para os níveis operacionais da organização. Devido à crescente qualificação dos trabalhadores, ele acredita profundamente nas equipes autogeridas (*self management teams*).

Juran (1992, p. 73) diz ainda:

O maior obstáculo para o avanço do processo da qualidade ainda é a falta de liderança da alta gerência. Muitos dos executivos – talvez a maioria – ainda não perceberam quais são as ações necessárias para atingir a qualidade padrão internacional. Também não compreendem seu papel na conquista dos objetivos, ou seja, quais são as ações não-delegáveis que devem assumir pessoalmente.

Para Juran, a qualidade sempre esteve permanentemente ligada às relações humanas e ao trabalho em equipe, ou seja, ele acredita no empowerment (obter qualidade através da auto-organização e da auto-supervisão).

Diz ainda que a superioridade japonesa na gestão de qualidade deve-se aos seguintes fatores: o empenho da gestão de topo; formação em qualidade para todos os trabalhadores; a sua participação nas decisões; e a adoção de objetivos de qualidade.

Os elementos-chave incluem: identificar os clientes e suas necessidades; criar medidas de qualidade; planejar processos capazes de satisfazer metas de qualidade sob condições de execução; produzir melhorias contínuas na participação do mercado, nas bonificações e na redução da taxa de erros.

Feigenbaum (1994, p. 08), é considerado o pai do conceito de Controle da Qualidade Total (*Total Quality Control*). Para o autor, a qualidade será uma proposta de mudança orientada à modernidade que observa a expansão de suas premissas subjacentes por todos os níveis organizacionais. Assim, qualidade deverá, em caráter obrigatório, passar por todas as unidades e todas as linhas hierárquicas da organização, se a excelência for de fato um objetivo. É nesse sentido que Feigenbaum nos fala de qualidade total, ou seja, um movimento de melhoria que ultrapassa as barreiras artificiais que separam funções, pessoas e unidades, para alcançar o todo organizacional.

(...) qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário. A qualidade é, portanto, uma maneira de se gerenciar os negócios da organização e só pode ser alcançada com a participação de todos. (FEIGENBAUM, 1994, p.8).

De acordo com a sua abordagem, a qualidade é um instrumento estratégico que deve preocupar todos os trabalhadores. A qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência. É voltada para o exterior da empresa — baseado na orientação para o cliente — e não para o seu interior — redução de defeitos.

Considerando qualidade, como os demais autores mencionados, como orientação para o cliente, o autor enumera suas quatro características essenciais em um sistema organizacional provido de qualidade total:

- Os processos de qualidade são contínuos;
- Todo o esforço é documentado, de sorte que os funcionários possam visualizar onde, como, por que e quando suas atividades afetam a qualidade;
- Tanto a gerência como os demais funcionários abraçam a idéia de desempenharem suas atividades com qualidade; e

- Aperfeiçoamento técnico e planejamento para oferecer inovações que sustentem positivamente a relação cliente/organização.

Crosby (1999, p. 37), está associado aos conceitos de "zero defeito" (lançado em 1961) e de "fazer bem à primeira vez". Para o autor, a qualidade significa conformidade com especificações, que variam conforme as organizações de acordo com as necessidades dos seus clientes. O objetivo é ter zero defeito. Essa meta ambiciosa irá encorajar as pessoas a melhorarem continuamente.

Os clientes de hoje em dia, esperam receber o produto ou serviço de acordo com o combinado. Muitas organizações cumprem com essa expectativa, e, conseqüentemente, isso não é mais uma vantagem competitiva importante. Porém, o fato de *não* entregar um produto ou serviço de acordo com o combinado causa uma desvantagem definitiva.

Defende que os responsáveis pela falta de qualidade são os gestores e não os funcionários. As iniciativas de qualidade devem vir de cima para baixo, lideradas através do exemplo. Isso exige o empenho da gestão de topo e a formação técnica dos funcionários em instrumentos de melhoria da qualidade. Crosby defende a criação de um grupo estratégico de especialistas da qualidade nas organizações.

A principal responsabilidade da Gerência consiste em criar uma organização confiável. A organização confiável é aquela onde todas as operações são realizadas, certas da primeira vez e onde os relacionamentos com os clientes, os funcionários e os fornecedores são bem sucedidos. Nenhuma organização será bem sucedida nesta economia globalizada se não for considerada útil e confiável.

Crosby considera a prevenção como a principal causadora de qualidade. Logo, as técnicas não preventivas como a inspeção, o teste e o controle são pouco eficazes. Em alternativa, prescreve uma vacina preventiva que contém três ingredientes: determinação, formação e liderança. Logo, a melhoria da qualidade deve ser perseguida de modo permanente.

As tentativas para criar uma cultura de prevenção falham devido às cinco ilusões fundamentais, segundo o autor, sobre qualidade:

- **A qualidade significa luxo ou notoriedade:** é um esforço para satisfazer as necessidades dos clientes, ou para ultrapassar as suas expectativas. Encantar o

cliente é um objetivo aceitável na fase de concepção de um produto. Depois é preciso assegurar que o cliente vai receber aquilo que esperava. Para o autor, a qualidade significa conformidade com as exigências do cliente (e não com especificações técnicas). Numa conjuntura de negócios cada vez mais turbulenta é fundamental cumprir as promessas.

- **A qualidade é algo intangível e não mensurável:** maior parte dos programas de qualidade falha devido à falta de empenho da gestão de topo. Isto se deve à ausência de estimativas sobre os custos da não conformidade. Os gestores lidam com dinheiro e tendem a avaliar todos os problemas segundo uma abordagem financeira. A determinação dos custos da não conformidade tem outra vantagem: revelam onde concentrar os esforços de prevenção.

- **A convicção de que é impossível fazer bem à primeira:** a sabedoria convencional diz que é caro fazer tudo bem à primeira. Em 1961 criou o conceito de zero defeito para combater esta idéia.

- **Os problemas da qualidade partem dos trabalhadores:** tem a ilusão que todos ou uma boa parte dos problemas de qualidade da empresa é culpa dos trabalhadores. Os trabalhadores não são a causa de todos os males. Por exemplo, os bancos, seguradoras, restaurantes e hotéis têm um índice de rotação de pessoal de 40%, um valor que só é justificável devido à ausência de treino para um bom desempenho das tarefas.

- **A qualidade é criada pelos departamentos de qualidade:** nada mais errado. A qualidade é uma responsabilidade de todos os empregados e nasce da tomada de ações concretas. Não é criada por departamentos, comissões ou normas impostas e controladas por terceiros.

### 2.1.1 O Público-Alvo

Toda e qualquer instituição de ensino deve prestar um adequado e excelente serviço ao cliente que é o aluno, independente do desafio enfrentado ou setor de

atividade a qual ela pertence. A instituição pode se tornar mais competitiva, fazendo do serviço ao aluno uma arma para vencer a concorrência das outras faculdades. A consciência de que o aluno é o foco principal de uma instituição tem apresentado avanços importantes. Mas, apesar dos recentes desenvolvimentos observados, a maioria das empresas brasileiras ainda está atrasada nessa área, principalmente no setor governamental.

Procurar satisfazer o cliente implica antes de qualquer coisa descobrir seus desejos, necessidades, exigências, satisfações de forma a manter o cliente permanentemente. Não basta apenas oferecer produtos de qualidade, mas sim um atendimento também com qualidade. Conforme (COBRA, 1993, p. 55), "o cliente se conquista e se mantém com base na qualidade de atendimento".

Se a qualidade de atendimento ao aluno depende das pessoas dentro das organizações, é preciso motivar os funcionários da instituição a prestarem sempre um atendimento diferenciado e personalizado a cada um. É preciso investir em qualidade de atendimento para se obter sucesso nas negociações. O aluno é o ponto de partida para uma mudança no eixo decisório da instituição. As organizações que desejam vencer e sobreviver precisam desenvolver uma nova filosofia de trabalho. Apenas as organizações orientadas para os clientes vencerão. Serão aquelas que podem oferecer valor superior a seus clientes-alvos. Somente as organizações cujo objetivo for encantar o cliente é que vencerão no mercado.

O grau de relacionamento da instituição com seus clientes (alunos) é a razão do sucesso delas. "O melhor investimento que uma instituição pode realizar é criar boa vontade" (COBRA, 1993, p. 56). Esta boa vontade com os clientes é de suma importância para o sucesso de qualquer instituição de ensino. Neste contexto é necessário pesquisar o cliente para saber o que eles valorizam como qualidade de atendimento, pois o que é qualidade para um cliente poderá não ser para outro. O relacionamento tem aspectos tangíveis, visíveis e claramente definidos como direitos e deveres de fornecedores e clientes, mas também aspectos intangíveis não claros que podem deteriorar o relacionamento. Um bom relacionamento só se constrói com base em bons serviços aos clientes.

Investir na qualidade do atendimento ao cliente evita riscos de relacionamento. O compromisso com o bom atendimento passa por parâmetros de qualidade que muitas vezes as organizações não dispõem. É difícil exigir de um funcionário um atendimento cordial e educado se ele não possui conceitos mínimos de boa conduta, ou ainda se, por questão de altivez, ele se sente rebaixado socialmente quando atende um cliente. "Os funcionários de uma organização devem estar adequados ao nível de relacionamento exigido para atender clientes." (COBRA, 1993, p. 56). É importante que todos na instituição estejam imbuídos do empenho em prestar um atendimento de qualidade a qualquer cliente. A força do compromisso de bem servir deve ser maior que as tensões inibidoras. O cliente exigente não quer receber apenas um bom atendimento como outro qualquer; ele quer e exige o melhor atendimento possível. A nova ordem é se preocupar com a eficácia, com a qualidade e com a excelência do atendimento.

Atualmente uma das características mais observadas em uma instituição e que levam, também, à satisfação dos clientes, é a qualidade no atendimento de pessoas. E o motivo dessa qualidade ser tão importante para as instituições de ensino superior é que o cliente além de buscar qualidade nos produtos ele busca qualidade nos serviços, principalmente no que diz respeito ao atendimento.

Esses clientes, quando plenamente satisfeitos com o atendimento da organização, representam um grande potencial. Numerosos estudos mostram que a repetição de compra está, provavelmente, diretamente relacionada ao nível de satisfação com o atendimento. (ALMEIDA, 2001, p. 99), fornece algumas atitudes que podemos verificar a seguir.

#### ● **Atitudes Ativas**

A atitude ativa é independente do comportamento do cliente, ela não deve depender das circunstâncias externas, ou seja, de quem atende o cliente, devem ser praticadas sempre que um profissional esteja atendendo um cliente.

Atitudes ativas para um fantástico atendimento são citadas abaixo por Almeida (2001, p. 101):

- **Apresentação impecável:** apresentar-se de forma impecável, mais que uma atitude, é um hábito de um profissional bem-sucedido;
- **Postura:** isso é muito importante no atendimento ao cliente, mostra disposição e interesse. É preciso fazer o que for necessário, para se recompor e manter uma postura adequada para atender o cliente;
- **Sorrir/ Humor/ Astral:** o mau humor, por parte de quem está prestando um serviço, é simplesmente intolerável;
- **Empatia:** para se colocar no lugar do outro é fundamental ter sensibilidade, capacidade de compreender cada pessoa individualmente;
- **Escutar:** saber ouvir o que o cliente tem a dizer, não interrompê-lo e prestar atenção aos detalhes é primordial para um bom atendimento;
- **Gentil:** a atitude gentil abre-nos grandes possibilidades para prestar um fantástico atendimento ao cliente;
- **Disposição:** um funcionário disposto se torna prestativo, aquele que vai ao encontro do cliente e resolve o problema dele como se fosse seu;
- **Rapidez:** deve-se buscar fazer bem e rápido para que não surjam possíveis problemas;

- **Tranqüilidade:** ser rápido, sendo tranqüilo. O cliente tem todo direito de ser ou estar nervoso, angustiado, ansioso e estressado, mas quem o atende não;
- **Sinceridade:** em um mercado todo o mais competitivo, de acirrada disputa pelo cliente, a credibilidade passou a ser um fator importantíssimo;
- **Comunicação correta:** para haver uma correta comunicação, o outro lado, ou seja, o receptor tem que, além de ouvir, compreender a mensagem;
- **Precisão:** toda informação, comunicação, enfim, toda ação feita com o cliente tem de ser precisa. O cliente não tolera ser enganado;
- **Compromisso:** um profissional comprometido com o cliente extrapola suas responsabilidades na busca de soluções. Portanto para um bom fechamento do atendimento é preciso que o cliente saia com a melhor impressão possível da empresa, para que esse atendimento fique fixado em sua memória.

#### • Atitudes Reativas

Ao contrário da Atitude Ativa, a Reativa só ocorre se houver uma ação do cliente que a justifique. Como o nome diz: RE-ativa, a Atitude Reativa é uma reação à ação do cliente. Portanto, é um comportamento resposta. A atitude reativa depende de um estímulo, ou de uma iniciativa, que normalmente parte do cliente.

Almeida (2001, p. 102), afirma que a "atitude reativa: depende do estímulo/ da atitude do cliente; não é obrigatória, depende das circunstâncias; está associada a alguma atitude tomada pelo cliente, positiva ou negativa".



- **Atitudes Proativas**

Ambas, atitude Ativa e Proativa diferem da atitude Reativa, por não dependerem de estímulo externo, provocado pelo cliente. Elas são causa e não consequência, de um estímulo feito pelo cliente. Entretanto, o que difere a atitude ativa da proativa é que a atitude proativa é fruto de uma oportunidade detectada pela pessoa que está atendendo o cliente. Portanto, a atitude proativa não é um ritual obrigatório, como no caso das atitudes ativas, ela é facultativa, depende da capacidade de enxergar oportunidades para fazer algo mais durante o atendimento, encantando o cliente.

Quatro práticas que facilitam o comportamento proativo segundo Almeida, (2001, p.104):

- **Consideração pelo cliente:** consideração significa percepção e atenção em relação aos outros. A consideração gera respeito, faz com que o profissional se preocupe em atender o cliente de forma mais satisfatória, encantadora;
- **Observe o cliente:** observando os detalhes é que o profissional pode enxergar e se antecipar às necessidades do cliente;
- **Ofereça ao cliente um algo mais:** ofereça ou ofereça-se ao cliente. Não espere que ele peça. Lembre-se antecipação. Esta é a palavra-chave da Atitude Proativa. Um atendimento proativo, personalizado, feito em um determinado momento, para um determinado cliente, é como uma impressão digital: é única;
- **Pergunte ao cliente:** perguntar de forma inteligente e discreta, com bom senso, é uma boa estratégia para descobrir oportunidades para encantar o cliente, ou

necessidades deste, que ainda não foram percebidas ou são mais difíceis de perceber, se não forem manifestadas por ele, por intermédio da fala. A pergunta é um instrumento eficaz para conhecer os clientes e suas necessidades;

Ainda de acordo com Almeida, (2001, p.110):

- **Os ingredientes de um profissional proativo:** atenção para observar os detalhes; sensibilidade para sentir o cliente; compromisso com o bem-estar do cliente; ousadia para romper os limites em prol do cliente; bom senso para discernir qual o cliente e iniciativa para agir instantaneamente;
- **Atendimento Tecnológico:** É aquilo que os autores chamam como aquele que não é feito pessoalmente com o cliente. É baseado, principalmente, no uso de algum recurso tecnológico. Esse tipo de atendimento tem suas vantagens, desvantagens, seus custos e requisitos operacionais. O ideal é que possamos disponibilizar todos os canais possíveis, para que o cliente contate a empresa, da maneira que ele quiser, da forma mais conveniente, do ponto de vista dele.

A instituição deve disponibilizar todos os canais possíveis para o cliente, de modo que todos esses canais estejam interligados, em uma única base de dados. Além de tudo, esse ideal depende de muitas variáveis. Por exemplo: tipo de negócio, quantidade de clientes, capacidade de investimento da empresa, etc.

### ● **Inteligência Emocional**

Em uma época em que manter um excelente relacionamento com o cliente é um pré-requisito de sucesso, ter um alto coeficiente de Inteligência Emocional é

muito importante para todos os profissionais, particularmente os que trabalham diretamente no atendimento a clientes.

O funcionário deve ser paciente e compreensivo com o cliente separar as questões pessoais dos problemas da organização; não fazer pré-julgamentos dos clientes e entender que cada cliente é diferente do outro, pois ele tem expectativas e necessidades particulares, portanto, diferenciadas; aprender que seu trabalho é atender o cliente o melhor possível e que você e a empresa dependem dele, e finalmente, entender que da qualidade de sua reação vai depender o futuro da relação do cliente com a organização.

A regra de ouro para exercer a Inteligência Emocional em delicados momentos da verdade com o cliente é: "Reaja inteligentemente, mesmo a um tratamento não-inteligente." (Lao-Tsé).

A qualidade desse atendimento é de responsabilidade tanto da instituição como do funcionário. A organização por ser obrigada a fornecer treinamento adequado ao seu pessoal e o funcionário a dar o máximo de si para dar um bom atendimento.

Entretanto, algumas instituições ainda não fazem investimentos em treinamentos por não possuírem capital suficiente ou por não achar necessário ou ainda, por achar que o retorno do investimento é em longo prazo.

Com todas as mudanças e avanços na tecnologia, as pessoas não podem tratar seus clientes como máquinas, pois estas são apenas para agilizar o atendimento. A frieza, o mau humor e outros fatores que tornam um atendimento de má qualidade são responsáveis em fazer o cliente deixar de freqüentar a instituição.

A qualidade do atendimento pode ser definida como: a satisfação das exigências e expectativas técnicas (tempo, durabilidade, segurança) e humanas (atitudes, comprometimento, atenção, credibilidade) da própria pessoa e das outras e os conceitos de técnica e humana são complementares (MÖLLER, 1992, p.18).

A qualidade do atendimento, como já foi mencionada, é de grande importância por ser a base de todas as outras qualidades. O futuro de uma organização depende de sua capacidade para satisfazer os requisitos de qualidade que o mercado solicita. A mesma deve produzir e entregar bens e serviços que satisfaçam as demandas e expectativas de clientes.

É muito difícil imaginar que uma organização cumpra eficientemente os requisitos esperados se seus bens e serviços não são produzidos e entregues por pessoas dotadas de um alto nível de qualidade. Também é difícil imaginar o mundo em geral mostrando-se satisfeito com o desempenho global de um departamento, instituição ou organização sem que cada um de seus indivíduos entregue um alto nível de qualidade.

Tradicionalmente, muitos especialistas têm se concentrado na qualidade de produtos e na qualidade da produção de uma organização. Segundo o que se tem percebido, se presta muito pouca atenção às pessoas, cujos esforços são essenciais tanto para a qualidade de produtos como de serviços. Os esforços e as atuações individuais determinam a percepção que o cliente tem do serviço, o que lhe converte em quase um sinônimo de qualidade do pessoal. O melhor ponto de partida para o desenvolvimento da qualidade de uma instituição ou organização é a atuação e a atitude dos indivíduos com respeito à meta proposta.

A qualidade do atendimento inicia uma reação em cadeia de sucessivas melhoras da qualidade, ou seja, um processo de desenvolvimento da qualidade. Elevados níveis de qualidade do pessoal contribuem para melhorar os níveis dos departamentos nos quais esses funcionários trabalham. Departamentos com altos níveis criam produtos e serviços de qualidade superior. A qualidade em todas essas áreas conduz a uma "cultura da qualidade", a qual influi sobre a organização em seu conjunto. Em uma organização de qualidade se respira bem-estar e seus clientes se mostram satisfeitos, o que se traduz em melhores resultados financeiros, uma melhor imagem para a instituição. Diversas investigações realizadas em diferentes organizações revelaram que nem todos os funcionários estão motivados para dar sempre o melhor de si mesmo.

A tarefa mais importante da instituição é de motivar as pessoas; é o recurso mais valioso que possui uma organização para que seus funcionários possam dar o melhor de si mesmos. Os funcionários devem ser conscientes de que se realizam um bom trabalho a organização não será a única beneficiada. Para que uma organização mobilize a energia e faça subir a criatividade e a iniciativa de seus funcionários é necessário que se crie uma cultura comum disposta a aceitar as mudanças. A mudança é uma parte vital da evolução de uma organização. As mudanças permitem que as instituições cresçam e prosperem. Se elas permanecem estáticas é muito provável que não sobrevivam no mercado.

Muitas instituições executaram mudanças drásticas mediante um programa de treinamento ou capacitação. Esses programas podem ser bons, mas não devem simplesmente fornecer métodos e ferramentas para a implantação da mudança, eles devem também inspirar as pessoas a desenvolver uma atitude positiva frente à mudança. A habilidade de uma instituição para unir seus esforços educativos, sua estratégia e sua visão global determinam em última instância se o investimento efetuado em capacitação e treinamento é produtivo ou uma mera perda de tempo e energia. O investimento eficaz em capacitação e treinamento gera: aumento da produtividade, melhoria nas relações interpessoais e um nível de qualidade mais elevado.

O ambiente de trabalho e o ambiente psicológico também são bastante influenciadores no desempenho dos funcionários. A experiência e a habilidade que o funcionário possui ao executar uma determinada tarefa é outro fator que contribui no seu nível de atendimento. Se este é colocado para executar uma tarefa na qual não possui experiência ou habilidade ele se sentirá desestimulado a trabalhar. Assim como também a natureza da tarefa, ou seja, se for um trabalho rotineiro, mesmo que seja simples acaba por se tornar exaustivo.

A instituição tem obrigação de oferecer meios para que seus funcionários tenham um nível de desempenho aceitável tanto pela própria organização e principalmente pelo cliente. Segundo um dos princípios de Deming o maior comprometimento é da instituição, pois ela tem que ter uma estrutura que gere

equipes que trabalhem com qualidade. Ela deve trabalhar o funcionário para que este possa dar o melhor de si. Para ele a demissão é só em último caso.

O grande problema é que as instituições quando investem em programas de qualidade é restrito aos cargos de chefia e estes ficam encarregados de repassar para as equipes de trabalho. Porém, fica difícil repassar todo o conhecimento quando não há uma estrutura física com horário marcado para que haja esse treinamento. O que ocorre são informações mal passadas durante o horário de trabalho.

A instituição tentando diminuir seus gastos acaba na verdade por aumentá-los. Porque quando não há um bom desempenho dos funcionários no atendimento das pessoas fica difícil reconquistar esse cliente que saiu insatisfeito. Está muito claro para as instituições que já passaram por isto, que é muito mais oneroso trazer um cliente de volta para a organização, do que manter o que já está com ela. Entretanto há instituições que não fazem investimentos no treinamento de seu pessoal por falta de capital, pois esse processo é bastante caro e muitas vezes não dá para incluir programas de qualidade no seu orçamento.

Desconsiderar a força do cliente e continuar optando pelos procedimentos tradicionais de Controle de Qualidade, enquanto função técnica especializada, é permitir a ocorrência de custos desnecessários e, conseqüentemente, determinar uma diminuição da lucratividade e da reputação da organização. Lembramos aqui que os EUA não deram à devida atenção para Deming e Juran quando estes alertaram para a importância da qualidade e o resultado é que o Japão disparou na frente. É preciso inovar e principalmente fazer a mudança acontecer, ou seja, estar aberto para novas tendências. Saber que para a sobrevivência das organizações é preciso ter clientes, e clientes satisfeitos, com produtos e acima de tudo com o atendimento. "Um número crescente de organizações reconhece hoje que o investimento em qualidade é um dos mais lucrativos que elas podem fazer. Não fazer nada custa muito mais caro. O mundo inteiro exige qualidade". (MÖLLER, 1992, p.21).

## 2.2 SERVIÇOS PRESTADOS

Para esta determinação, em primeiro lugar, devemos conceituar serviços. De acordo com Kotler (2000, p.92), "serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto". No momento que consideramos serviços, como atos, fica claro definir e diferenciar o objeto de transação. Portanto, no marketing de serviços estamos principalmente preocupados em comercializar atos, ações e desempenho. O enfoque é naquela parte intangível que acompanha ou não algum bem, igualmente objeto de uma transação comercial.

O produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa.

Qualidade em serviços, segundo Albrecht (1992, p. 22), "é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém". Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação. A satisfação do cliente é vital para o sucesso de uma organização.

Já para Kotler (2000, p. 93), "satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto/serviço em relação às expectativas do cliente".

Fica claro por essa definição que a diferença entre resultados e expectativas é que vai fazer o cliente ter um sentimento de satisfação ou insatisfação com o que consumiu. Se os serviços igualarem ou superarem as expectativas haverá satisfação. Se forem inferiores, haverá insatisfação. O objetivo perseguido por muitas organizações com a excelência em serviços é superar as expectativas na satisfação de necessidades, na resolução de problemas ou no fornecimento de benefícios a alguém. Qualquer que seja a definição, os fatos mostram que a satisfação do cliente merece a atenção de cada instituição.

Um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade. No entanto, para gerar satisfação e tornar uma prestação de serviços de qualidade, o administrador deverá tomar certas precauções. Em primeiro lugar, ele deverá administrar as expectativas, essas expectativas são essenciais para satisfação. Como já foi mencionado, se o resultado de uma prestação de serviços iguala a expectativa, o cliente fica satisfeito.

A análise e melhoria dos serviços devem ser medidas com a coleta de dados. Os dados estarão disponíveis para medida de operações de serviços para controle dos fornecedores, clientes e auditoria de qualidade. A análise destes dados irá medir os avanços obtidos e os requisitos necessários para serviços de qualidade e indicará oportunidades para melhoria de qualidade.

Segundo Albrecht (1992, p. 37), proporcionar qualidade total em serviços é "uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários".

Portanto, o que se percebe com esta definição é que não se limita apenas aos clientes externos. A qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços, sendo atos, desempenho e ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente. Em decorrência, uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interagem, e isto significa considerar clientes, funcionários e proprietários, como também todas as demais entidades de um mercado.

Desatnick e Detzel, (1994, p.8), também observam a qualidade por esse lado quando citam a satisfação do cliente:

Ela é produzida por toda uma organização – por todos os departamentos, todas as funções e todas as pessoas. Entre os clientes se incluem compradores externos de bens e serviços da organização, fornecedores, a comunidade local, funcionários, gerentes e supervisores (e acionistas, se a organização for de capital aberto).



Casas, (1999, p.39) diz que "é importante observar que os serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente".

Em muitos casos, é muito difícil para um cliente avaliar a qualidade dos serviços que recebe. Por isso, com frequência, ele avaliá-os de forma errada, mas conforme sua percepção. Com esta condição, torna-se importante para uma organização prestar serviços com qualidade, monitorar como o cliente está percebendo seus serviços por meio de pesquisas e conversas diretas e, em alguns casos, até mesmo treinar os clientes para que eles possam perceber melhor os serviços prestados.

Casas, (1999, 41), cita ainda, a necessidade de constante renovação:

Quando o cliente acostuma com algum nível de qualidade, ele passa a achar que aquilo que o prestador de serviços faz não é nada mais que sua obrigação. "O costume praticamente anula os benefícios percebidos, se eles não forem renovados."

Portanto, para desenvolver serviços com qualidade, é necessário que os administradores tenham uma seqüência de procedimentos, como pesquisar, estabelecer uma cultura, desenvolver treinamento, criar um clima organizacional com o marketing interno, comunicar o plano, estabelecer mecanismos de controle e tornar o processo permanente.

### 2.2.1. Características de Serviços

Os serviços apresentam quatro características principais, definidas por Kotler (2000, p.95):

- **Intangibilidade:** serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados. O desafio para a área de marketing é a de "evidenciar" a qualidade dos serviços procurando, de alguma forma

tangibilizar este serviço: "Aqueles Serviços são sólidos como uma rocha!".

●**Inseparabilidade:** diferente dos produtos, os serviços são produzidos, entregues e consumidos simultaneamente, chegando a fazer parte de uma pessoa quando o mesmo é por ela prestado. A inseparabilidade traz como uma de suas conseqüências, a presença do cliente aumentando em muito a preocupação com sua satisfação imediata. O sentido de "agradar" constantemente.

●**Variabilidade:** um serviço a um cliente não é exatamente este "mesmo serviço" ao próximo cliente. Esta é a característica da variabilidade ou heterogeneidade. E é a causa de um dos maiores problemas no gerenciamento dos serviços – como manter uma qualidade uniforme percebida dos serviços produzidos e entregues aos clientes?

●**Perecibilidade:** esta também é uma característica problemática. Os serviços não podem ser estocados, obrigando para o gestor a grande necessidade de estabelecer equilíbrio entre a demanda e a oferta. Um lugar (assento) de avião que não foi ocupado naquele vôo, não pode ser guardado (estocado) para o próximo vôo. O restaurante executivo com fila de espera na hora do almoço não pode fazer os clientes esperarem (estocar clientes ou esperar demanda no futuro). Este mesmo restaurante que teve ocupação de 50% de suas mesas hoje, não poderá servir amanhã o prato do dia de hoje.

### 2.2.2. Gerenciamento da Qualidade dos Serviços

Uma instituição pode sair ganhando ao executar um serviço com qualidade consistentemente superior à da concorrência e superar as expectativas dos clientes. As expectativas são formadas pelas experiências anteriores dos clientes, pelo boca a boca e pela propaganda. Depois de receber o serviço, os clientes confrontam o serviço percebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido não atender às

expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. Se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor.

De acordo com Kotler (2000, p.101), cinco fatores são determinantes da qualidade dos serviços:

- **Confiabilidade:** a habilidade de desempenhar o serviço exatamente como prometido;
- **Capacidade de resposta:** a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado;
- **Segurança:** o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança;
- **Empatia:** a atenção individualizada dispensada aos clientes;
- **Itens tangíveis:** a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

Infelizmente, em um grande número de estabelecimentos de prestação de serviços esses fatores da qualidade não são aplicados. Ao contrário, deixam a questão da qualidade totalmente ao sabor do acaso, e em consequência disso obtêm qualidade medíocre. (Albrecht, 1992, p. 44), identifica sete categorias de fatores de reclamação dos clientes, que denomina "sete pecados do serviço". São eles:

- **Apatia:** atitudes de pouco caso de parte da pessoa responsável pelo contato com o cliente;
- **Dispensa:** procurar livrar-se do cliente desprezando sua necessidade ou seu problema; procurar afogar o cliente com algum procedimento

padronizado que não resolve o problema, mas livra o funcionário de serviço, de ter de fazer algo especial;

- **Frieza:** uma espécie de hostilidade, rispidez, desatenção ou impaciência com o cliente;
- **Condescendência:** tratar o cliente com uma atitude paternalista;
- **Automatismo:** o funcionário completamente mecanizado coloca todo cliente no mesmo programa com os mesmos movimentos e chave padronizados, e sem qualquer indício de calor ou individualidade;
- **Livro de regras:** colocar a normas da organização acima da satisfação do cliente, sem qualquer liberdade, por parte do funcionário que presta o serviço, para abrir exceções ou usar o bom senso;
- **Passeio:** o funcionário não resolve o problema do cliente e pede para ele procurar outro funcionário que o passa para outro funcionário e assim por diante.

## 2.3 PROGRAMA DE QUALIDADE

De acordo com Ramos (1992, p.89), a Escola como organização, está pronta para **mudar** significativamente, pois as três condições prévias foram atendidas.

### 1) A Escola vem sofrendo enormes pressões externas

- A Sociedade, de inúmeras formas, declara, contínua e explicitamente, o seu desagrado em termos do trabalho, de pouca Qualidade, efetivado pelas instituições educacionais.
- As críticas de “falta de competência” e “fracasso” estão cada vez mais definitivas.

- O desperdício (somente com as perdas decorrentes da evasão e da repetência) é alarmante e precisa ser estancado urgentemente.

2) As pessoas dentro da Escola estão extremamente insatisfeitas com a ordem existente.

- O descontentamento na Organização Escolar é flagrante.

- Todos os grupos que atuam diretamente na Escola deixam claro que anseiam por outra maneira de fazer educação.

3) Cada Escola tem ou pode formular sua alternativa de ação, a partir de um plano, modelo ou visão próprio.

- Um Programa de Qualidade, coletiva e gradualmente concebido, explicitará a visão de excelência que a comunidade, unida, pretende tornar realidade.

- As capacidades pessoais e profissionais existentes no corpo social da Escola se constituem no patrimônio maior da instituição, capacidades estas passíveis de serem capitalizadas a fim de mudar a ordem existente e construir a Escola de Qualidade.

Ao Diretor-Geral compete eleger a Qualidade como o propósito estratégico de toda a Escola.

Ancorado neste posicionamento inicial, parte-se para a elaboração, montagem e implantação de um modelo próprio de gerenciamento da Qualidade.

O Programa da Qualidade de uma Escola, no qual se compatibilizam a tarefa educativa e as necessidades, interesses e expectativas dos clientes internos e externos englobam quatro dimensões fundamentais:

## PROGRAMA DA QUALIDADE

<b>PLANEJAR</b>	<b>Para</b>	<b>MUDAR</b>
<b>ORGANIZAR</b>	<b>Para</b>	<b>ATUAR</b>
<b>AGIR</b>	<b>Para</b>	<b>TRANSFORMAR</b>
<b>AVALIAR</b>	<b>Para</b>	<b>MELHORAR</b>

Ao **planejar**, a Organização estabelece para onde pretende caminhar e como entrará no futuro. Um plano estratégico que oriente a execução e estabeleça as bases para a atuação da comunidade escolar é formulado.

Ao **organizar**, a Instituição define qual a estrutura que pretende montar no sentido de tornar a ação mais flexível, ágil e compromissada com os resultados.

Ao **agir**, todos os elementos da Organização, sob a liderança do Diretor da Escola, envolvem-se na realização do que foi estabelecido, conjuntamente, no planejamento global.

Ao **avaliar**, a Instituição busca obter as informações necessárias para aprimorar constantemente o Programa da Qualidade implementado pela Escola.

Em função de sua importância, estas quatro dimensões do Programa da Qualidade receberão, a partir de agora, um tratamento mais aprofundado. (RAMOS, 1992, p.59)

### 2.3.1 Planejar para mudar

O convencimento do Diretor sobre a importância e as vantagens da formulação de um plano global para a Instituição é fator condicionante do êxito do Programa da Qualidade na Escola.

- a. Porque o planejamento permite que toda a comunidade escolar participe das decisões que irão afetar profundamente o trabalho a ser realizado na própria Organização. Como decorrência desta elaboração conjunta estabelece-se a co-responsabilidade e a adesão voluntária, passo fundamental no processo de mudança.
- b. Porque o planejamento possibilita visualizar as ações de médio e longo prazo, indicando com clareza o caminho que será trilhado pela Instituição em direção ao amanhã.
- c. Porque o planejamento oferece o quadro de referência que irá subsidiar a montagem e a execução de planos operacionais mais detalhados, para problemas, áreas ou setores específicos.
- d. Porque o planejamento facilita a comunicação mais rápida e precisa, estimulando assim que a atuação de todos os membros da Organização seja balizada num mesmo sentido.

Quando os dirigentes, funcionários e clientes de uma organização planejam juntos vão construindo, naturalmente, uma visão compartilhada de excelência, realista e abrangente, visão esta que todos irão apoiar e transformar em realidade. A satisfação é total.

### • A ESCOLA E SEU CONTEXTO

Qualquer processo de mudança parte de um levantamento (diagnóstico), de uma análise e de uma discussão sobre o sistema atual de valores, crenças, idéias e procedimentos que prevalecem na Organização e dos problemas que ela enfrenta.

Neste sentido, examinam-se aspectos do contexto externo (Sociedade) e do contexto interno (Escola) que influenciam, positiva ou negativamente, na capacidade da instituição de efetivar seu trabalho educativo.

Esta reflexão passa pelo estudo das disfunções da Organização Escolar em relação a sua tarefa e às expectativas da comunidade à qual ela serve: isto é, a

incompatibilidade entre a Qualidade dos serviços oferecidos e as aspirações de seus clientes.

Este exame permite que as pessoas envolvidas direta ou indiretamente com a Escola construam e aprofundem um conhecimento global sobre a Instituição, identificando suas fraquezas e ameaças e fazendo aflorar os pontos fortes e as oportunidades, em relação ao cliente-aluno e em quão bem suas necessidades estão sendo atendidas.

Delineada a problemática da Escola em relação ao seu contexto, conclui-se este momento com a indicação dos problemas prioritários a serem atacados, de forma conjunta, por todo o corpo social da Organização.

#### **• A ESCOLA E SUA MISSÃO**

A Definição dos propósitos da Organização Escolar, sua missão e seus objetivos é tarefa que, pelo seu significado e relevância, exige parceria e competência.

A missão é o fim mais amplo que a Escola estabelece para si mesma como instituição educacional em função do serviço que presta e dos clientes aos quais atende.

Ao se desdobrar à missão em alvos mais específicos e concretos, são formulados os objetivos que servirão de referencial tanto para implantar a Qualidade como para avaliar os resultados obtidos pela Escola.

A missão e os objetivos estabelecem um sentido claro de direção futura para a trajetória da Organização, com vistas ao seu fortalecimento institucional.

Resultante de um processo participativo, com a concordância dos diferentes segmentos da Escola, conclui-se este momento com a formulação da missão e dos



objetivos a serem perseguidos por toda a comunidade organizacional, bem como a explicitação dos clientes a quem a Escola deve servir.

### • A ESCOLA E SUAS ESTRATÉGIAS

Em busca da Qualidade e tendo como pano de fundo sua problemática, a Escola seleciona agora as iniciativas a empreender e os procedimentos a empregar com vistas a atingir seus objetivos, realizar sua missão e atender seus clientes.

No sentido de possibilitar as mudanças desejadas, é necessário definir linhas de ação e uma estrutura lógica de trabalho que favoreça e encaminhe, efetivamente, o aperfeiçoamento organizacional.

Escolhidas as alternativas para solução dos problemas existentes, conclui-se este momento com a concepção de novas formas de atuação, coerentes e adequadas, que possam conduzir a Organização a galgar níveis mais elevados de competência e realização.

### • A ESCOLA E SEUS RECURSOS

As potencialidades da Escola para realizar o que pretende, em função das estratégias propostas serão examinadas sob diferentes ângulos, buscando-se definir com o que pode contar (seus pontos fortes) e o que necessita buscar (seus pontos fracos).

O primeiro e mais importante foco de análise relaciona-se aos seres humanos da Instituição, suas competências pessoais e profissionais e o seu comprometimento. A preparação permanente dos recursos humanos da Escola é fator determinante, influenciando diretamente nos resultados a serem obtidos.

O segundo foco de análise trata dos recursos financeiros disponíveis para efetivar o que foi planejado.

O terceiro foco de análise refere-se aos recursos materiais indispensáveis para implantar a proposta de ação.

No bojo destas preocupações, convém elaborar um cronograma de atividades que estabeleça prazos e defina responsabilidades.

O Diretor tem como atribuição garantir que as condições estejam disponíveis (quem, quanto e o quê), na medida do necessário e do possível, em função da magnitude da tarefa a empreender.

A partir do exame de considerações de caráter técnico-operacional, concluem-se este momento com a especificação das exigências humanas, materiais e financeiras, dos meios necessários ao desenvolvimento do Programa da Qualidade na Escola.

## **• A ESCOLA E SEUS RESULTADOS**

Esquemas gerais para acompanhar o andamento do Programa de Qualidade; avaliar constantemente seus resultados e implementar ações corretivas imediatas. Se for o caso são concebidos, discutidos e definidos.

Diferentes abordagens, mais ou menos formais, podem ser empregadas para comparar o realizado com o planejado e constatar se a Escola está fazendo progresso rumo à consecução dos seus objetivos.

Os padrões de Qualidade a serem utilizados para avaliar a melhoria do desempenho institucional merecem um estudo aprofundado pelo corpo social da Escola.

Tendo em vista a preocupação com a verificação dos resultados, conclui-se este momento com o estabelecimento de indicadores e a concepção de instrumentos, componentes fundamentais do procedimento avaliativo, que serão empregados para apreciar a eficiência, eficácia e efetividade da Organização.

### 2.3.2 Organizar para atuar

A Qualidade tem condições de vicejar quando é considerada como o propósito estratégico da Escola, quando é aceita como responsabilidade compartilhada de todos os elementos da comunidade escolar e quando é obtida a partir da mobilização integral da Organização.

Para tanto, o convencimento do Diretor quanto a importância de se adotar uma nova maneira de dirigir e organizar pessoas, de forma que todas elas encontrem satisfação no e através do trabalho, torna-se fundamental. É preciso, portanto, montar uma estrutura mais dinâmica e flexível, coerente com o processo de administrar, democraticamente, indivíduos e grupos.

Alvin Toffler ressalta que o futuro organizacional tende mais para as “redes” do que para as hierarquias: numa estruturação mais descentralizada, com unidades menores e autogerenciadas de trabalho.

Em termos da Escola, uma alternativa consistiria em utilizar um novo modelo de organização descentralizada e não-hierárquica, constituído por Equipes ou Comitês da Qualidade, de modo que a Instituição se arranjasse num conjunto de pequenos núcleos com objetivos específicos, autonomia, poder de decisão e capacidade de autogestão.

Os teóricos da Qualidade afirmam que Qualidade se decide no topo (Direção da Escola), mas se constrói de baixo para cima (o que é possível através de Comitês).

A seguir, no estilo de uma entrevista, foram formuladas e respondidas várias perguntas, sendo possível, ao analisá-las, entender o significado e as principais características destes Comitês da Qualidade.

Na literatura, encontramos equipes da Qualidade sendo batizados com os mais diferentes nomes, tais como:

- Times da Qualidade/ Times de Parceiros/ Times de Companheiros/ Times de Sócios;

- Equipes da Qualidade/ Equipes de Camaradas/ Equipes de Colegas;

- Comunidades de Trabalho/ Comunidades da Qualidade/ Comunidades de Amigos;

- Comitês, Círculos ou Comissões da Qualidade.

O importante não é o nome e sim o espírito de trabalho solidário e cooperativo que anima tais agrupamentos.

A transformação de uma instituição em Escola de Qualidade está reservada aos Comitês da Qualidade um papel de catalisador ou agente de mudanças, direcionado no sentido de:

- estabelecer saídas para a inovação;

- estimular e acompanhar o processo de mudança;

- influenciar a modificação de hábitos antigos;

- vencer barreiras pessoais e funcionais;

- motivar o pessoal para agir dentro de novos moldes;

- ajudar os servidores a descobrirem maneiras mais adequadas de realizar suas tarefas e;

- efetuar ações que contribuam para o crescimento dos profissionais da Escola.

Uma Equipe de Qualidade é uma reunião de pessoas que trabalham juntas para alcançar um objetivo comum.

Dependendo deste objetivo, os Comitês podem incluir representantes de apenas poucos segmentos da Escola (por exemplo: alunos e professores) ou englobar uma gama variada de representantes (por exemplo: alunos, dirigentes, funcionários, integrantes do Sindicato de Professores. Profissionais de uma organização, etc.).

É aconselhável tomar alguns cuidados na formação dos grupos, tais como:

- O Comitê, para ser ágil e dinâmico, não pode ter muitos membros;
- Os participantes devem ser indicados, democraticamente, pelo Diretor da Escola;
- Considera-se relevante que o caráter multidisciplinar, multifuncional ou multiprofissional prevaleça na formação dos grupos;
- Os membros do corpo gerencial da Escola, sempre que possível, devem integrar permanentemente as Equipes da Qualidade.

Inicialmente, o número de Comitês será limitado ao número de questões prioritárias definidas no planejamento estratégico. Cada Time da Qualidade envolve-se com um assunto ou problema vital que afeta diretamente o desempenho da Escola.

Dependendo da natureza do problema (administrativo, técnico, pedagógico...) diferentes projetos de melhoria podem ser formulados.

Uma vez solucionada a questão, o Time da Qualidade se dissolve. Outros grupos, por sua vez, são criados para endereçar novas melhorias.

As Equipes da Qualidade se reúnem durante meses, normalmente em encontro semanais de 1 a 2 horas seguidas, dentro do horário normal, uma vez que sua tarefa faz parte do trabalho regular da Escola.

Toda a Equipe da Qualidade tem como membros pessoas direta ou indiretamente ligadas à área-problema que se deseja aperfeiçoar. Estas pessoas tanto podem ser clientes externos ou internos como profissionais que operam ou gerenciam tais processos.

É da competência destes integrantes apontarem um líder que se responsabilizará pela gestão do trabalho cooperativo.

A equipe é mais do que a simples soma de seus componentes. Por mais competentes que sejam seus integrantes individualmente, se não houver conjunto nada ou muito pouco se poderá construir. Portanto, o conjunto é a síntese formada a partir da contribuição de cada um.

Com base nesta premissa inicial, torna-se indispensável o treinamento para a equipe atuar em conjunto, treinamento este ministrado, ao mesmo tempo, para todos os membros do grupo. Inclusive o líder.

Esta capacitação, diferenciada em escopo, será concentrada nas habilidades e atitudes das pessoas, com menor ênfase em seus conhecimentos. Temas como: papéis, funções, cooperação interna e intequipes, solução de conflitos, competência interpessoal e interfuncional, atitudes, compromisso e solidariedade farão parte essencial do currículo a ser desenvolvido. Além disto, tópicos como controle estatístico, ferramentas da Qualidade, dinâmica de grupo e condução de reuniões serão tratados.

O resultado esperado de tal treinamento será o estímulo à formação de comunidades reais de trabalho, onde todas as pessoas juntas lutam por um fim comum, onde há sinergia e integração de esforços.

Além disto, existe a necessidade de permanente revitalização dos grupos, através de cursos de atualização, freqüência em conferências e seminários.

A presença do Diretor nas reuniões dos Times da Qualidade, bem como o seu apoio decisivo para a implantação das recomendações apresentadas pelos participantes, se constitui em fatores determinantes para o êxito do trabalho de grupo.

Em termos técnico-operacionais, a administração da Escola precisa oferecer as melhores condições possíveis de trabalho para as Equipes, englobando-se neste conjunto: o tempo, o espaço adequado para as reuniões, o material, a assistência técnica, o acesso aos clientes, o contato com instituições e as informações indispensáveis.

Adotando o mesmo esquema do Programa da Qualidade, os Comitês desenvolvem seus trabalhos de acordo com as quatro etapas principais: planejar, organizar, executar e avaliar.

As tarefas essenciais de um Time de Qualidade englobam as seguintes operações inter-relacionadas.

#### **1. Elaborar um plano de ação:**

- analisar o problema em profundidade;
- definir os objetivos a serem alcançados;
- estabelecer as metas quantitativas para que os resultados possam ser medidos em termos numéricos (quantidade ou percentagem de melhoria);
- formular o plano operacional (a ser aprovado pelo Diretor da Escola).

## **2. Estabelecer uma estrutura de trabalho:**

- definir como será executado o plano.
  - se diretamente por todo o Comitê ou por pequenos grupos-tarefa, constituídos com alguns membros da equipe.
  - se as realizações devem ser delegadas a outras pessoas/profissionais diretamente responsáveis pelo processo a ser aperfeiçoado.
  - se a ação terá um caráter experimental, um projeto-piloto para testar as soluções propostas, e
  - se a implantação terá um caráter definitivo;
- alocar responsabilidade e autoridade:
- Estabelecer prazos;
- definir os dias e os horários das reuniões (que devem ser, permanentes e regulares).

## **3. Executar as atividades planejadas:**

- tornar efetivas as ações previstas;
- coletar dados durante toda a execução do projeto.

## **4. Acompanhar, controlar e avaliar as atividades executadas:**

- verificar o trabalho realizado;



- efetuar ações corretivas, se for o caso;
- instalar mudanças permanentes;
- buscar novas oportunidades de aperfeiçoamento.

Considera-se de fundamental importância que os integrantes de um Comitê da Qualidade movimentem-se numa atmosfera de cooperação e liberdade, para criar e experimentar, a partir das idéias e sugestões de todos os participantes, em função dos objetivos de melhoria que buscam alcançar.

Vinculados diretamente ao Diretor, é de capital importância que se desenvolva um clima de confiança, lealdade e respeito, no qual os membros dos Comitês possam falar e ser ouvidos, considerados e ter voz ativa no processo de decisão institucional.

No seu papel de líder, o Diretor estimulará as negociações, as concessões e os compromissos mútuos, empenhando-se no sentido de:

- harmonizar e compatibilizar interesses diversos;
- garantir a busca dos objetivos comuns;
- servir de fator de união;
- incentivar a unidade de direção;
- detectar pontos fracos e disfunções;
- estimular a melhoria dos níveis de desempenho e
- concentrar-se na obtenção dos resultados esperados pela comunidade (clientes internos e externos).

Para procederem de forma harmônica e solidária, sob a liderança do Diretor, é fundamental que os Comitês:

- utilizem o plano global da Escola como referencial básico;
- realizem reuniões periódicas e
- montem um sistema de informações e comunicações eficiente.

Convém ressaltar a relevância destes momentos de reunião conjunta, nos quais as Equipes da Qualidade apresentam, oralmente, para os outros grupos, na presença do Diretor da Escola, o relatório do trabalho que estão realizando e, ao mesmo tempo, discutem dificuldades enfrentadas e êxitos parciais obtidos.

Outros mecanismos de coordenação e integração surgirão da criatividade dos próprios grupos e do desdobramento das tarefas que lhes compete executarem.

Considera-se da maior importância a montagem de uma Comissão ou Comitê Geral da Qualidade a quem competirá orientar, acompanhar, avaliar e sugerir estratégias para o aperfeiçoamento do Programa da Qualidade na Escola.

Esta Comissão atuará no sentido de manter o impulso na direção certa e garantir coerência e consistência em torno da missão e dos objetivos buscados pela Instituição, conforme definido em seu planejamento estratégico.

A difusão ampla dos resultados, ressaltando os sucessos parciais, grupais e coletivos que forem sendo obtidos, merecerá atenção particular da Comissão Geral da Qualidade.

### 2.3.3 Agir para Transformar

É a hora de entrar em ação, implementando o conjunto de estratégias definidas no plano global da Escola, com base na organização proposta.

O trabalho da comunidade escolar, como um todo unificado, desenvolve-se no sentido de aperfeiçoar os processos críticos e solucionar os problemas que impedem a consecução dos objetivos educacionais.

Nesse momento, os Comitês e a Comissão Geral da Qualidade começam a funcionar, colocando seus planos operacionais em execução e efetivando as atividades que irão contribuir para a melhoria constante da Escola.

Considera-se como uma abordagem adequada e conveniente, no primeiro ano de implantação do Programa da Qualidade, a realização de diversos projetos-piloto, de caráter experimental, voltados para mudanças específicas, de abrangência restrita e de tempo limitado, projetos estes relacionados àquelas questões vitais que podem favorecer a mudança da imagem e o fortalecimento da Instituição.

É tempo de agir, de forma responsável e solidária, para conseguir resultados através do trabalho e, assim, como consequência, promover a tarefa educativa no nível de excelência desejado pelos seus clientes.

Dois fatores são imprescindíveis para um desempenho decidido, competente e entusiasta dos membros da Organização Escolar e para sustentar o esforço no sentido da Qualidade:

- o apoio claro e definido do Diretor da Escola e seus principais assistentes, e
- a disponibilidade dos recursos humanos, materiais e financeiros necessários.

#### 2.3.4 Avaliar para Melhorar

Avaliar significa verificar o progresso realmente alcançado pela Instituição, no que tange à Qualidade dos serviços prestados, em função dos clientes internos e externos a quem lhe compete servir.

Como processo, a avaliação engloba uma série de operações concatenadas e inter-relacionadas:

- estabelecer os padrões ou indicadores da Qualidade;
- elaborar os instrumentos a serem utilizados para controle estatístico dos resultados;
- controlar permanentemente o trabalho efetivado pela Escola, a partir destes indicadores, empregando os instrumentos preparados, e
- introduzir, passo a passo, durante todo o decorrer da execução do planejado, ações corretivas visando a aperfeiçoar o que ficar abaixo dos níveis estabelecidos.

Como produto, a avaliação pressupõe a coleta, a análise e a apresentação de informações, sendo, portanto, da maior importância utilizar ferramentas estatísticas simples (folhas de verificação, tabelas, gráficos, diagramas, matrizes e outros instrumentos) que possam auxiliar a entender as causas dos problemas e descobrir oportunidades para aperfeiçoamento dos processos.

Como parte integrante do procedimento avaliativo, é preciso medir continuamente a satisfação de seus clientes, sendo indispensável conceberem estratégias que permitam o levantamento consistente das opiniões dos usuários com relação aos serviços educativos prestados pela Escola.

Para acompanhar e assegurar o aprimoramento permanente do Programa da Qualidade na Escola, as atividades a seguir especificadas são vistas como essenciais:

- montar um sistema permanente de informações;
- fazer registros objetivos e sistemáticos e

- preparar relatórios e informes sintéticos da evolução do Programa.

Um componente fundamental a ser considerado diz respeito a divulgar o trabalho da Escola e os resultados obtidos por ela, como consequência do seu Programa de Qualidade. É importante que, neste sentido, sejam utilizados tanto esquemas de informação simples e internos, como também outros mais abrangentes e externos.

As comunicações dentro da Escola podem ser efetivadas através de boletins, folders, cartazes, reuniões e apresentações de auditório. Saindo-se das fronteiras da Instituição, através de jornais, revistas, programas de rádio e televisão é possível espalhar o esforço de transformação da Escola, no sentido da Qualidade e tornar público os sucessos alcançados.

Outro aspecto que merece atenção especial é a premiação pelas mudanças positivas que forem sendo constatadas, importando mais o gesto do que a natureza do prêmio. Por isso, diferentes formas de reconhecimento, como as que se seguem, têm sido empregadas em contextos distintos:

- Servidor-Qualidade do Mês;
- Carta de agradecimento para o indivíduo ou grupo responsável por uma idéia de melhoria;
- Prêmios reais: canetas, medalhas, viagens;
- Elogio público em reunião ou evento;
- Apresentação formal da experiência, pelos premiados, para os outros profissionais que trabalham na Instituição;
- Folheto comemorativo com foto da equipe;
- Campeões da Qualidade e

- Notícia no Boletim Interno ou em jornais.

Sem dúvida, ressaltar e celebrar a Qualidade tem efeitos poderosos na Escola. Todavia, seu valor é diretamente proporcional à significação e à justiça do prêmio. (RAMOS, 1992, p.89)

### CICLO DO PROGRAMA DE QUALIDADE

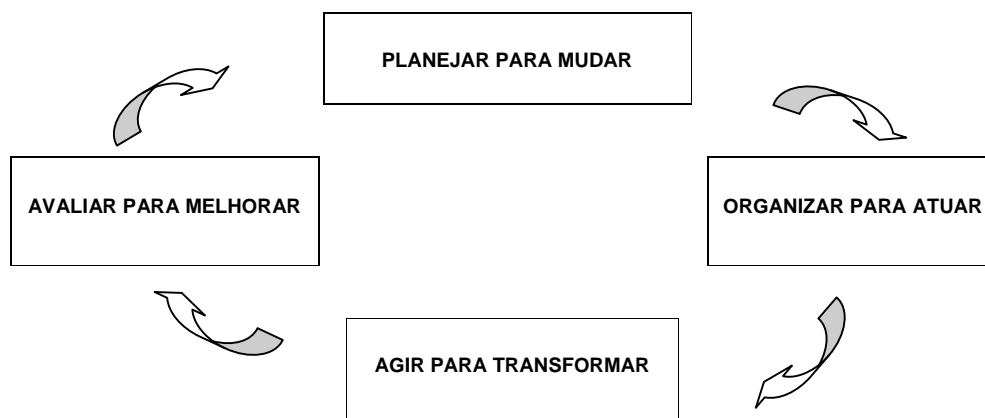


Figura 1 – Ciclo do Programa de Qualidade

## 2.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A satisfação é algo que está ligado à qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço que se presta. E só quem percebe qualidade é quem consome o produto ou serviço. Em outras palavras, não adianta uma organização ter produtos ou serviços com excelente qualidade do ponto de vista técnico, se, ao serem oferecidos ao mercado, o público-alvo não perceber essa qualidade. Da mesma forma, não adianta desenvolver produtos e serviços com base apenas na sensibilidade de seus criadores. Mesmo podendo dar certo em algumas situações, na maioria delas essa regra não funciona.

Para satisfazer necessidades, anseios e expectativas de clientes, a primeira condição é que se conheçam essas necessidades, anseios e expectativas. Só

haverá satisfação do cliente se ele perceber que a organização empenhou-se de fato, em descobrir o que ele necessitava e desenvolveu para ele o produto ou serviço adequado. Um cuidado importante que deve ser tomado é quanto à percepção do cliente com relação à organização, se o(s) produto(s) que ela oferece não satisfaz as suas necessidades ou, mesmo, quando, ao oferecer um serviço, ela não o faz de modo adequado. Como afirmam Berry e Parasuraman (1992, p.53):

Os clientes prestam mais atenção ao desempenho da companhia quando algo dá errado do que quando tudo funciona bem. Serviços com falhas produzem uma emoção mais intensa e, assim, uma avaliação mais carregada da parte do cliente do que o serviço impecável.

Os autores afirmam que os clientes reagem com certa indiferença aos serviços realizados conforme o planejado (os serviços de rotina). O mesmo não acontece com os clientes que se deparam com os serviços não rotineiros. Neste caso, a indiferença dá lugar a um exame atento da maneira como a organização através dos serviços trata do assunto. Tais clientes formam, segundo Berry e Parasuraman (1992, p.53), “uma platéia atenta para as mensagens que o esforço de recuperação da empresa transmite sobre seus valores e prioridades de serviço”.

O problema é que muitas organizações não se empenham em saber se seus clientes estão satisfeitos ou seus clientes não costumam se manifestar espontaneamente quanto à sua satisfação. Como dizem Møller e Barlow (1996, p.20) em seu livro “Reclamação de cliente? Não tem melhor presente?”.

#### 2.4.1 Como avaliar o Cliente

Observar, ouvir e perceber a insatisfação do cliente são muito importantes para avaliá-lo, por isso muitas organizações procuram questionar primeiramente para depois atendê-los. Quando os clientes estão insatisfeitos com os produtos ou serviços, eles têm duas opções: podem dizer alguma coisa ou ir embora. Se forem embora, eles estão tirando das empresas, virtualmente, quaisquer oportunidades de reparar a insatisfação. Os clientes que reclamam ainda estão conversando conosco, dando-nos a oportunidade de torná-los satisfeitos de forma a aumentar a probabilidade de que venham a comprar nossos produtos ou serviços

novamente. Por mais que não gostemos de receber *feedback* negativo, clientes que reclamam estão nos presenteando. Møller e Barlow (1996), alertam para o fato de que os clientes insatisfeitos podem manifestar ou não sua insatisfação. No primeiro caso, dizem algo; no segundo vão embora. Os que vão embora estão tirando das empresas quaisquer oportunidades de reparar a insatisfação.

Os que reclamam, porém, ao conversarem com os funcionários da organização com a qual estão insatisfeitos, oferecem a ela a oportunidade de reverter a situação indesejável, o que possibilita o aumento da probabilidade de novos negócios. Daí afirmarem que a reclamação do cliente é um presente. Esse ponto de vista de Møller e Barlow deve ser examinado detidamente, já que estimula os clientes a se manifestarem, mesmo que negativamente.

Embora se concorde que as reclamações possam ser uma grande fonte de manifestação da insatisfação dos clientes, cabem algumas críticas a essa teoria, principalmente no que se referem ao mercado brasileiro, em que os clientes, acostumados às impunidades e, por conseguinte, desacreditados do sistema ou por pura preguiça, não costumam se manifestar. Para que a reclamação aparecesse, neste caso, haveria, talvez, que fazer uma campanha publicitária estimulando os insatisfeitos a se manifestarem. Por outro lado, haveria que preparar o pessoal das organizações a aceitar a reclamação de fato como um presente e saber fazer uso dela.

Há também o caso das organizações que fazem avaliações regulares da satisfação de seus clientes, mas pouco, ou quase nada fazem para corrigir os pontos negativos apontados pelos métodos de avaliação. Como afirmam Benevello e Dantas (1999, p.598), referindo-se ao pessoal de *marketing* das organizações do extinto Sistema Telebrás, quando implantou nelas métodos de avaliação da satisfação dos clientes, num momento em que ainda prevalecia uma cultura tipicamente de engenharia:



O pessoal da área de *marketing* das diversas organizações quase cansou de fazer pesquisas 'para as gavetas', mas não desistiu. Isso por que os gerentes recebiam os relatórios e, muitas vezes, os 'engavetavam', ignorando seus resultados e não fazendo qualquer esforço no sentido de corrigir os pontos negativos identificados pelos clientes. Era como se estes não existissem.

Sendo a maioria dos gerentes das áreas técnicas (às quais se destinavam as pesquisas) engenheiros, a idéia que prevalecia era de que "aquelas informações não eram importantes". Questionamentos do tipo:

Como se pode fazer pesquisa com 600 pessoas, quando se tem uma população de milhares de usuários de serviços de telecomunicações? Essas pesquisas refletem a opinião de 600 pessoas, não do universo!

Ou, ainda:

"Eu nunca fui entrevistado!".

Tais questionamentos parecem mostrar que estatística não era o forte da maioria dos engenheiros de telecomunicações daquela época.

Começou-se a dar importância às pesquisas de satisfação de clientes apenas no momento em que iniciaram os movimentos pró-privatização do Sistema Telebrás, quando grupos de empresários organizaram-se para pressionar ao governo nesse sentido.

Temendo as implicações decorrentes da privatização, os engenheiros começaram a tomar suas decisões em função dos resultados das pesquisas, atribuindo enfim a elas, a devida importância.

#### 2.4.2 O Que Quer o Cliente?

Ouve-se com frequência por aí as seguintes discussões e argumentos: "Não creio que devemos começar um processo voltado para qualidade até que saibamos o que quer o cliente"; "O cliente quer o menor preço e nada mais"; "Creio que a entrega a tempo é o mais importante". Se não se pode lograr uma maior

compreensão das necessidades do cliente e de seus níveis de satisfação, nunca se poderá ser capaz de tomar as decisões firmes comumente exigidas para iniciar as mudanças e melhorias em qualquer organização. Como se sabe, “uma iniciativa de qualidade que não esteja intrinsecamente ligada à satisfação do cliente está condenada ao fracasso” (Herrington, 1999, p.1).

O árbitro final do sucesso é o cliente e a recompensa final do sucesso são os ganhos. Muitos empresários simplificam excessivamente o conceito de satisfação do cliente. Há uma tendência em se pensar em termos de cliente médio – um cliente que somente quer uma ou algumas poucas coisas. Isso parece lógico, a partir de duas perspectivas: a primeira é que cada empresário tem numerosos clientes e que cada um desses clientes, em determinado momento, tem um nível único de satisfação individual. A segunda é que cada um desses níveis de satisfação do cliente muda com o tempo. A satisfação do cliente, então, é um objetivo complexo, que muda constantemente; portanto, todo processo destinado a determinar a satisfação do cliente deve poder detectar tanto essa complexidade quanto o ritmo da mudança.

Por sorte, a satisfação do cliente segue um padrão lógico. Para compreendê-lo, pode-se contar com o modelo das etapas de satisfação do homem, desenvolvido por Maslow (1943, p. 121).

Maslow (1943) acreditava que essas necessidades deviam satisfazer-se segundo uma seqüência fixa, que começava com as necessidades fisiológicas e terminava com as necessidades de auto-realização. Além disso, essas necessidades tinham que satisfazer-se cumulativamente. Então, se a motivação atual de uma pessoa é a satisfação de uma necessidade superior, como a de estima, por exemplo, as necessidades inferiores, como as fisiológicas, as de segurança e a de participação, já devem ter sido satisfeitas.

Se, entretanto, uma necessidade inferior como a de segurança, deixa subitamente de estar satisfeita, haverá uma mudança de comportamento. Obter a estima já não será uma motivação. O comportamento e a motivação do indivíduo buscarão satisfazer a necessidade hoje não satisfeita de sentir-se seguro. Uma vez

que o indivíduo se sinta novamente seguro, sua motivação então se concentrará em satisfazer a necessidade imediatamente superior, a de participação. Uma vez satisfeita, a necessidade operativa será novamente a de conseguir obter a estima. Boa parte do modelo de Maslow permite prever o êxito ou o fracasso das iniciativas de mudança cultural contemporâneas.

Os funcionários que se preocupam com a estabilidade em seu trabalho (segurança), por exemplo, talvez não respondam a programas de reconhecimento não monetários (estima). As iniciativas de *empowerment* (realização pessoal) talvez não tenham sucesso em uma cultura de baixo respeito pelos indivíduos (estima). É muito provável que tentar o *empowerment* sem criar primeiro a identificação com o grupo em que se está inserida (participação na sociedade) seja inútil. Se não é possível oferecer uma garantia de estabilidade no trabalho (segurança), qualquer programa de qualidade destinado a aumentar a produtividade por iniciativa dos empregados irá por água abaixo e será impossível tornar a organização eficiente.

Como os indivíduos, os clientes têm hierarquias de necessidades análogas. Torna-se crítico, para uma iniciativa bem-sucedida de qualidade, compreender a hierarquia de satisfação do cliente e conhecer suas necessidades atuais e seu nível de satisfação. Isto se converte, então, no marco para a avaliação e a ação.

#### 2.4.3 Implicações da Determinação e da Medição da Satisfação do Cliente

Pode-se utilizar o modelo da hierarquia de satisfação do cliente em um nível tal que pode servir como critério de prova para os representantes de vendas. Uma vez que cada cliente tem uma prioridade específica de necessidades e um nível de satisfação particular em determinado tempo, as perguntas-chave são as seguintes:

- Qual é o nível de necessidade operativo atual do cliente?
- Como o cliente avalia o rendimento da empresa em relação a este último e a todos os níveis de necessidades inferiores?
- Como a concorrência satisfaz as necessidades desse nível operativo atual?

Poder estabelecer e reconfirmar continuamente esta caracterização tanto do cliente quanto da concorrência é fundamental para um processo de vendas bem-sucedido. Realizar esta avaliação para cada cliente permite que cada um deles seja único e individual. Repetir essa avaliação permite, com frequência, compreender o tempo de ciclo das necessidades mutantes de um cliente e seus níveis de satisfação.

Isto fixa as bases para o tipo de “adaptação plena às necessidades de cada cliente” que caracteriza cada vez mais os mercados e seus líderes. Com a ênfase crescente posta na flexibilidade e a redução do tempo do ciclo, torna-se necessário fazer uma nova avaliação mensalmente, ou pelo menos trimestralmente. Quais as implicações da hierarquia de satisfação do cliente na determinação de suas necessidades e para medir a satisfação global do cliente?

Por sorte, no que diz respeito às necessidades inferiores, não se necessita muita sofisticação na investigação de mercado. Ficam muito claro quais são essas necessidades: produtos e serviços que funcionem; que se encontrem disponíveis convenientemente; que sejam entregues em tempo e sem danos e que sejam faturados corretamente.

Todas as organizações possuem uma grande quantidade de informação, oferecida pelos clientes, sobre a qual está o desempenho com respeito a essas necessidades. Essa informação pode ser vista facilmente nas devoluções dos produtos, nas reclamações pela garantia, nos ajustes nas vendas e nas reclamações dos clientes. Por mais elementar que seja, muitos executivos seniores dos Estados Unidos não utilizam demasiadamente essas fontes de medição sobre a satisfação das necessidades inferiores. Estudo recente realizado pela Ernest & Young identificou que somente 30% das organizações americanas consideram as queixas dos clientes como fator importante de medição da qualidade (Herrington, 1999, p. 79).

Por outro lado, segundo Herrington (1999), 60% das organizações japonesas e alemãs utilizam as queixas de seus clientes como elemento de medição. Esta estatística realmente surpreende quando se admite, que satisfazer as necessidades

inferiores do cliente é um pré-requisito para a diferenciação baseada nas necessidades superiores. Se uma empresa não pode satisfazer as necessidades básicas, perde tempo quando anuncia os benefícios adicionais que oferece. Isto equivale a oferecer elogios a um indivíduo que está preocupado por saber de onde proverá sua próxima comida.

Em níveis intermediários de necessidades – a relação impessoal com os clientes e tomar novas iniciativas para solucionar seus problemas – a determinação da satisfação fica mais difícil. Está-se tratando aqui de questões mais subjetivas. A linha que separa a determinação da satisfação e a determinação de expectativas novas ou não cumpridas é confusa. Na atividade industrial, existem múltiplas fontes de informação que provêm dos clientes. O funcionário do cliente que pode dizer ao fornecedor se o seu produto funciona é provavelmente um indivíduo diferente daquele que pode falar-lhe da atitude e do bom trabalho dos funcionários da organização. Inevitavelmente, neste ponto tem-se que usar técnicas tais como estudos, grupos focais a partir do cliente e análise de clientes perdidos e ganhos.

A determinação do passo final da satisfação do cliente – a associação – é clara e direta. Pode-se chegar a uma associação ou não. Se a associação é conseguida, é muito provável que determinada pessoa seja a única fonte de fornecimento, que conte com as novidades sobre o desenvolvimento dos planos comerciais do cliente e que possa participar desde o crescimento e prosperidade do cliente. Essa pessoa terá cumprido – e continua fazendo-o – com todas as necessidades da hierarquia de necessidades e satisfação do cliente. Se ela continuar nesse rumo, sua vantagem competitiva e seu futuro estarão assegurados. Então, o que quer o cliente? Em linhas gerais, tudo. Mas o que o cliente quer agora depende de qual seja a necessidade que se está satisfazendo. Ao satisfazê-las de modo seqüencial e acumulado, finalmente poder-se-á dar tudo ao cliente e assim ele se converterá em um sócio de dentro da organização, em lugar de um demandante de fora.

### **3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS**

Neste capítulo, a unidade a ser pesquisada é exposta em todos os segmentos como: a especificação do problema, a classificação da pesquisa, delineamento da pesquisa, população e amostra, técnicas de coleta e análise de dados como também as limitações inerentes ao método.

#### **3.1 UNIDADE A SER PESQUISADA**

A Escola Superior de Ciências Sociais é uma unidade da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, que oferece os cursos de Direito e Administração com ênfase em Gestão Pública, e já formou 140 bacharéis. No segundo semestre de 2006, atendeu 1.003 alunos na capital. Na área de administração, coordena uma empresa Jr. e, na área do direito, o núcleo de Prática Jurídica, onde funciona o Escritório de Assistência Jurídica, com atendimento gratuito à comunidade. Em Manaus, foram 98 atendimentos com 39 ações ajuizadas.

A Escola oferece os programas de mestrados em Administração Pública e em Direito Ambiental e já promoveu dez cursos de especialização.

Atualmente a Escola Superior de Estudos Sociais tem 357 alunos no curso de Administração Pública e 404 alunos matriculados no curso de Direito.

O estudo de caso, por estar circunscrito à Universidade do Estado do Amazonas - UEA é delimitado a Escola Superior de Ciências Sociais, onde funciona o curso de administração pública.

#### **3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

A importância que se tem dado à qualidade do atendimento e aos serviços prestados, nas últimas décadas, tem levado as organizações a realizarem pesquisa de satisfação de clientes que continuamente capta a sua opinião através da avaliação do desempenho da organização. Existem fortes indícios empíricos que comprovam a relação entre altos níveis de satisfação de cliente e uma maior

rentabilidade nas organizações.

Além disso, a pesquisa de satisfação proporciona outras vantagens às organizações: uma percepção mais positiva do cliente em relação à organização, a possibilidade de obter informações atualizadas quanto às necessidades e seus desejos e o estabelecimento de relações de confiança através de uma maior proximidade com estes.

Face ao exposto, formulou-se a seguinte questão: **Qual a relação entre a satisfação da qualidade do atendimento e os serviços prestados aos alunos do Curso de Administração Pública da Escola de Estudos Sociais da Universidade do Estado do Amazonas – UEA?**

### **3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

A classificação da pesquisa seguiu a taxionomia proposta por Vergara (2007) que se baseia em dois critérios: 1) Quanto aos fins; 2) Quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como:

a) **Investigação exploratória**, por se tratar de uma pesquisa onde existe pouco conhecimento acumulado ou sistematizado (qualidade do atendimento aos alunos em universidades);

b) **Pesquisa descritiva**, pois foi descrita opiniões relacionadas à qualidade no atendimento e aos serviços prestados. Tentar-se-á estabelecer correlações entre variáveis de determinados fenômenos;

c) **Investigação explicativa**, porque o objetivo da pesquisa foi o de buscar e esclarecer os fatores que contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos.

Quanto aos meios de investigação a pesquisa pode ser classificada como:

a) **Bibliográfica**, já que foram desenvolvidos estudos sistematizados, utilizando como base materiais publicados em livros, revistas, rede eletrônica e outros;

b) **Documental**, foram levantadas informações a partir de documentos encontrados em órgão público, tais como registros, relatórios, entre outros;

c) **Campo**, já que o local onde ocorreu o fenômeno foi utilizado como parte da investigação.

d) **Estudo de caso**, por estar circunscrita à Universidade do Estado do Amazonas - UEA, e delimitada ao Curso de Administração Pública da Escola Superior de Ciências Sociais.

### 3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O desenvolvimento da pesquisa varia em função de seus objetivos. Convém, portanto, que estes sejam claramente estabelecidos a fim de que as fases posteriores da pesquisa se processem de maneira satisfatória.

### 3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa está restrita ao total de 357 alunos regularmente matriculados no Curso de Administração da Escola Superior de Ciências Sociais da Universidade do Estado do Amazonas – UEA no primeiro semestre de 2008.

O tamanho da amostra foi calculado considerando a satisfação como uma variável com distribuição de probabilidade binomial, em que duas condições são aceitas: estar satisfeito ou não estar satisfeito, segundo a seguinte fórmula:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde **n** é o tamanho da amostra, **N** é o tamanho da população, **z** é o valor



retirado da tabela de distribuição normal reduzida,  $p$  é a proporção de alunos da população que estão satisfeitos com os serviços,  $q = 1-p$  é a proporção de alunos da população que não está satisfeita com os serviços e  $d$  é a margem de erro. Para este estudo foram considerado um nível de confiança de 95% e um erro máximo de  $\pm 5\%$  (0,05). O valor de  $z$  para o nível de confiança considerado é  $z = 1,96$  e admitindo-se  $p = 0,50$  chegou-se a uma amostra de 185 alunos de Administração Pública. A proporção entre a amostra total e a população total foi mantida entre as amostras das turmas e as populações das turmas de 2º, 4º, 6º e 8º períodos.

A amostra da pesquisa descritiva foi selecionada pelo critério de conveniência.

### 3.6 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados, assim como a metodologia utilizada em uma pesquisa está vinculada ao seu objetivo final e principalmente às questões que deverão ser respondidas ao final.

Neste estudo, buscou-se compreender o fenômeno da relação entre satisfação na qualidade do atendimento e os serviços prestados aos alunos do curso de administração pública da Escola Superior de Ciências Sociais uma unidade da Universidade do Estado do Amazonas - UEA.

Desta forma, torna-se importante à captação das informações sobre todos os sujeitos envolvidos nesta pesquisa. Para tal, os dados serão coletados por meio de:

a) **Questionário:** Os questionários fechados foram aplicados para a amostra de 185 alunos do Curso de Administração Pública;

b) **Pesquisa documental:** Como resultado desta pesquisa esperou-se um esclarecimento da origem e do estágio atual, bem como uma maior compreensão das questões que envolvem a qualidade no atendimento e os serviços prestados nas organizações;

c) **Pesquisa bibliográfica:** A pesquisa bibliográfica buscou resgatar toda a bibliografia a ser utilizada para consolidar o referencial teórico deste trabalho.

A pesquisa de campo foi realizada por questionário fechado com os alunos do curso de Administração Pública, e os dados passaram por tratamento estatístico, considerando-se como visão geral a classe de respostas de maior frequência, em relação à produção de efeitos favoráveis, produção de efeitos desfavoráveis, não produção de efeitos.

### 3.7 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

a) **Coleta de Dados:** a coleta de dados apresentou respostas que refletem os verdadeiros pontos de vista dos sujeitos envolvidos na pesquisa. Esta incongruência pode ser causada pela influência do pesquisador sobre o pesquisado ou até mesmo pela falta de compreensão das questões abordadas nos questionários.

b) **Parcialidade do pesquisador:** As conclusões da pesquisa podem sofrer influência pela parcialidade do pesquisador, já que o pesquisador carrega com si um conhecimento *a priori*, uma linha filosófica, além de uma experiência profissional e acadêmica própria capaz de interferir nas conclusões desta pesquisa.

c) **Quanto aos métodos estatísticos,** dada a simplicidade de sua elaboração, e o fato de lidarem com variáveis quantitativas, poderão não transmitir com fidedignidade determinados aspectos relevantes para a pesquisa.

Neste capítulo foi abordada a metodologia que foi utilizada nesta pesquisa, classificando-a quanto aos fins e quanto aos meios. Foram identificadas a classificação da pesquisa, delineamento da pesquisa, população e amostra.

Por fim, foram descritos a forma da técnica de coleta e análise dos dados e as limitações da pesquisa que o método a ser utilizado possa vir a apresentar.

## 4. RESULTADO DA PESQUISA QUANTITATIVA

### 4.1 RESULTADO DA PESQUISA DESCRITIVA

Os resultados da pesquisa quantitativa trazem a caracterização da amostra e a mensuração das opiniões dos alunos do curso de Administração Pública quanto ao atendimento e aos serviços prestados pela Escola Superior de Ciências Sociais uma unidade da Universidade do Estado do Amazonas - UEA.

### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Pode-se observar na Tabela 1 que dos 185 alunos do curso de Administração Pública, 52% são do sexo feminino e 48% do sexo masculino. Observou-se também que 30% dos alunos entrevistados têm menos de 20 anos e 29% têm de 26 a 30 anos.

**Tabela 1 – Distribuição dos alunos por faixa etária e sexo**

Faixa etária	Sexo		Total	%
	Feminino	Masculino		
Menos de 20 anos	14	42	56	30%
De 20 a 25 anos	16	25	41	22%
De 26 a 30 anos	32	21	53	29%
De 31 a 35 anos	22	-	22	12%
Mais de 35 anos	13	-	13	7%
Total	97 (52%)	88 (48%)	185	100%

Conforme Tabela 2, quase metade dos alunos (42%) tem renda mensal de acima de R\$ 2.000,00 (aproximadamente cinco salários mínimos atuais). Dos 78 que ganham acima de dois mil reais, 97% são do sexo feminino.

**Tabela 2 – Distribuição dos alunos por faixa de renda e sexo**

Renda (R\$)	Sexo		Total	%
	Feminino	Masculino		
De 300 a 500	-	29	29	16%
De 501 a 1000	2	39	41	22%
De 1001 a 2000	19	18	37	20%
Acima de 2000	76	2	78	42%
Total	97	88	185	100%

Segundo Kergoat (1989, p. 64), o sexo é relevante na análise da qualidade do atendimento de serviços prestados. Na Secretaria, Biblioteca, Laboratório de Informática, Reprografia e Lanchonete da Escola Superior de Estudos Sociais cuja percepção é de um trabalho feminino, que, atualmente, vem crescendo com mulheres cada vez mais, ou seja, hoje as mulheres vêm ocupando cada vez mais o espaço de trabalho em todos os segmentos sociais, inclusive na Universidade.

Pietro (1994, p.35), os resultados de pesquisas envolvendo faixa etária são especialmente importantes, por causa do aumento da idade média nesse campo. A idade do indivíduo está relacionada com a quantidade de experiência acumulada ao conhecimento.

O principal motivo apontado pelos alunos para a escolha da Universidade do Estado do Amazonas - UEA como local de estudos foi a credibilidade da instituição, seguido pela qualidade e, por último o menor custo (Tabela 3).

**Tabela 3 – Distribuição de alunos segundo o motivo para estudar na UEA**

Motivos	Frequência	%
Credibilidade da Instituição	77	42%
Qualidade da Universidade	59	32%
Menor custo	49	26%
Total	185	100%

Para Vera Candau e outras (1995, p. 43) é importante que "a Universidade seja um espaço onde se formam alunos para serem construtores ativos da sociedade na qual vivem e exercem sua cidadania"

### 4.3 ATENDIMENTO

De acordo com a Tabela 4, os alunos do Curso de Administração afirmaram estar satisfeitos com a qualidade do atendimento da Biblioteca (55%) e da Lanchonete (59%). Os maiores percentuais de insatisfação com a qualidade do atendimento foram com os serviços de Reprografia (85%), Laboratório de Informática (77%) e Secretaria do Curso (55%).

**Tabela 4 – Distribuição dos alunos segundo a satisfação com a qualidade do atendimento**

Setores	Satisfeito com a qualidade do atendimento?			
	Sim		Não	
Secretaria	83	45%	102	55%
Biblioteca	101	55%	84	45%
Laboratório de informática	42	23%	143	77%
Reprografia	28	15%	157	85%
Lanchonete	109	59%	76	41%

A satisfação do cliente simplifica imensamente a vida por duas razões: em primeiro lugar porque o cliente gasta menos tempo para decidir como resolver um problema relacionado com ele mesmo. A decisão básica está tomada: satisfazer o cliente. Em segundo lugar, os funcionários podem lidar com os problemas que, de outra forma, teria que enfrentar.

Investir na qualidade do atendimento ao cliente evita riscos de relacionamento. O compromisso com o bom atendimento passa por parâmetros de qualidade que muitas vezes as organizações não dispõem. É difícil exigir de um funcionário um atendimento cordial e educado se ele não possui conceitos mínimos de boa conduta, ou ainda se, por questão de altivez, ele se sente rebaixado socialmente quando atende um cliente. "Os funcionários de uma organização devem estar adequados ao nível de relacionamento exigido para atender clientes." (COBRA, 1993, p. 56).

Para Moller (1992, p.18), a qualidade desse atendimento é de responsabilidade tanto da instituição como do funcionário. A organização por ser obrigada a fornecer treinamento adequado ao seu pessoal e o funcionário a dar o máximo de si para dar um bom atendimento, é muito importante para as organizações ter a qualidade no atendimento ao cliente memorável e, fidelizar os clientes. O atendimento é uma opção para obter vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Os conceitos atribuídos pelos alunos ao atendimento na Secretaria do Curso, na Biblioteca, no Laboratório de informática, na Reprografia e na Lanchonete estão mostrados na Tabela 5.

Quanto ao atendimento na Secretaria, no Laboratório de informática e na Reprografia, 54%, 75% e 80% dos alunos, respectivamente, responderam ser ruim ou regular. Quanto ao atendimento na Biblioteca e na Lanchonete, 71% e 56% dos alunos, respectivamente, afirmaram ser bom ou ótimo.

**Tabela 5 – Distribuição dos alunos segundo o conceito dado ao atendimento**

Serviço	Atendimento			
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Secretaria	19 (10%)	65 (35%)	60 (32%)	41 (22%)
Biblioteca	38 (21%)	92 (50%)	36 (19%)	19 (10%)
Lab. de Informática	9 (5%)	37 (20%)	56 (30%)	83 (45%)
Reprografia	8 (5%)	28 (15%)	56 (30%)	93 (50%)
Lanchonete	37 (20%)	67 (36%)	42 (23%)	39 (21%)

Foi perguntado ao aluno o que destaca a qualidade do atendimento na Biblioteca. No Gráfico 1 observa-se que 49% destacaram a organização do setor,

24% apontaram a eficiência no atendimento, 24% a localização do acervo e apenas 3% o ambiente físico.

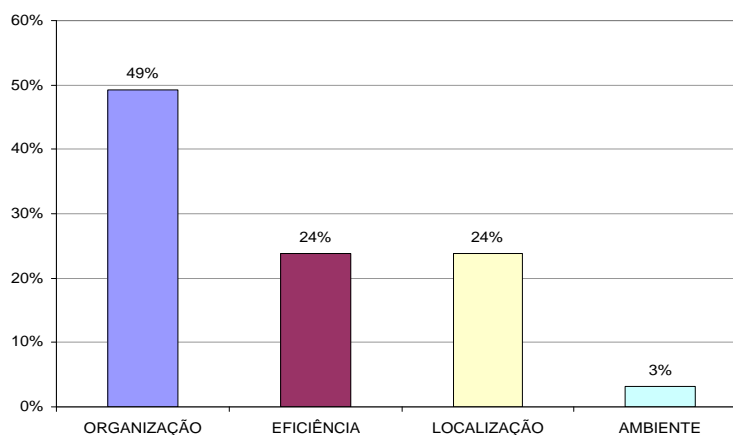


Figura 2 – Em que se destaca a qualidade do atendimento na Biblioteca

Atualmente uma das características mais observadas em uma instituição e que levam, também, à satisfação dos clientes, é a qualidade no atendimento de pessoas. E o motivo dessa qualidade ser tão importante para as instituições de ensino superior é que o cliente além de buscar qualidade nos produtos ele busca qualidade nos serviços, principalmente no que diz respeito ao atendimento.

Esses clientes, quando plenamente satisfeitos com o atendimento da instituição, representam um grande potencial, relacionada ao nível de satisfação com o atendimento (ALMEIDA, 2001, p. 99).

#### 4.4 SERVIÇOS PRESTADOS

A sumarização da avaliação dos alunos quanto aos serviços prestados, ambiente e qualidade do equipamento encontra-se na Tabela 6.

**Tabela 6 – Avaliação dos alunos quanto às dimensões consideradas**

Serviço	Dimensões Avaliadas	Avaliação			
		Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Secretaria	Serviços	21	70	67	27
		(11%)	(38%)	(36%)	(15%)
Biblioteca	Serviços	38	88	36	23
		(21%)	(48%)	(19%)	(12%)
Laboratório de Informática	Ambiente de estudos	5	30	76	74
		(3%)	(16%)	(41%)	(40%)
	Qualidade dos equipamentos e do sistema de informática	8	20	39	118
		(4%)	(11%)	(21%)	(64%)
Reprografia	Serviços	3	19	63	100
		(2%)	(10%)	(34%)	(54%)
Lanchonete	Ambiente	38	88	39	20
		(21%)	(48%)	(21%)	(10%)
	Serviços	35	74	46	30
		(19%)	(40%)	(25%)	(16%)

Os alunos avaliaram os serviços da Secretaria (51%), o ambiente de estudos (81%), a qualidade dos equipamentos e do sistema (85%) do Laboratório de Informática e os serviços (88%) de Reprografia como regular ou ruim. Só foram considerados bom ou ótimos os serviços de Biblioteca (69%), o ambiente (69%) e os serviços (59%) de Lanchonete.

Segundo Kotler (2000, p.92), uma instituição pode sair ganhando ao executar um serviço prestado com qualidade consistentemente superior à da concorrência e superar as expectativas dos clientes. Depois de receber o serviço, os clientes confrontam o serviço percebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pela instituição. Se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente a ela.



Para Kotler (1992, p. 93), um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade. No entanto, para gerar satisfação e tornar uma prestação de serviços de qualidade, o administrador deverá tomar certas precauções. Em primeiro lugar, ele deverá administrar as expectativas, essas expectativas são essenciais para satisfação. Como já foi mencionado, se o resultado de uma prestação de serviços iguala à expectativa, o cliente fica satisfeito.

De acordo com Kotler (2000, p. 92), "serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto". No momento que consideramos serviços como atos, ficam claros definir e diferenciar o objeto de transação. Portanto, no marketing de serviços estamos principalmente preocupados em comercializar atos, ações e desempenho. O enfoque é naquela parte intangível que acompanha ou não algum bem, igualmente objeto de uma transação comercial.

Para Albrecht (1992, p. 22), o produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa.

Os Gráficos 1 a 10 mostram a comparação do nível de satisfação dos alunos do Curso de Administração Pública, com relação às dimensões do atendimento e dos serviços prestados nos setores da Secretaria, Biblioteca, Laboratório de Informática, Reprografia, e Lanchonete da Escola Superior de Ciências Sociais.

De acordo com as perguntas no questionário para aos alunos de graduação do Curso de Administração Pública, qual a nota que melhor expressa o seu grau de satisfação com os itens avaliado com relação a postura, tempo, aparência, comunicação, disposição, clareza, apresentação, estruturas físicas, prazos e localização dos setores da Escola, sendo que a nível 1 expressa o menor grau de satisfação e o nível 5 o maior grau de satisfação na qualidade do atendimento e os serviços prestados, demonstrados nos gráficos.

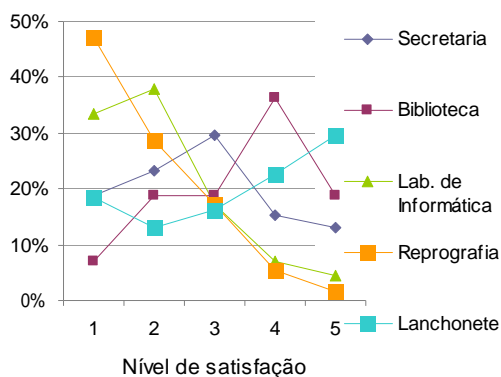


Figura 3 – Postura dos funcionários

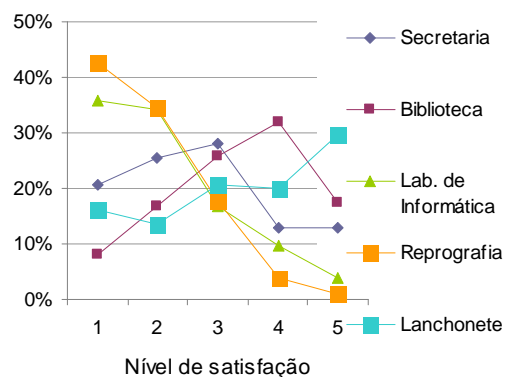


Figura 4 – Tempo de resposta das solicitações

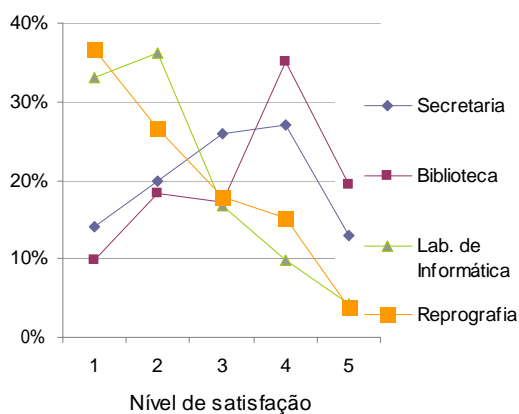


Figura 5 – Aparência dos funcionários

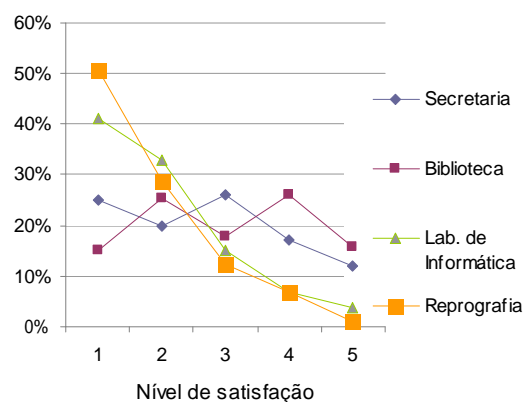


Figura 6 – Comunicação

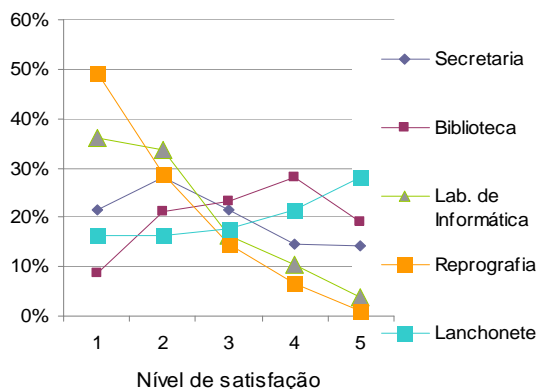


Figura 7 – Disposição dos funcionários

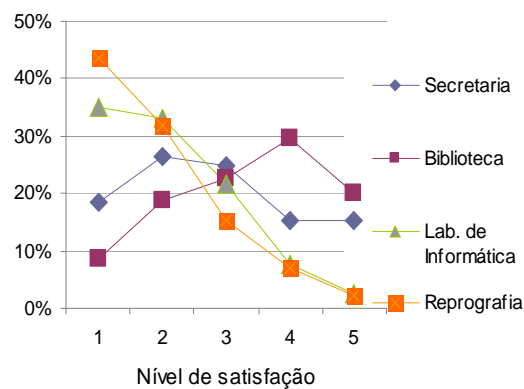


Figura 8 – Clareza e objetividade das informações

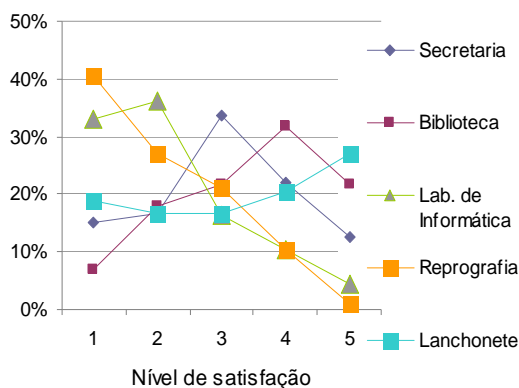


Figura 9 – Apresentação pessoal dos funcionários

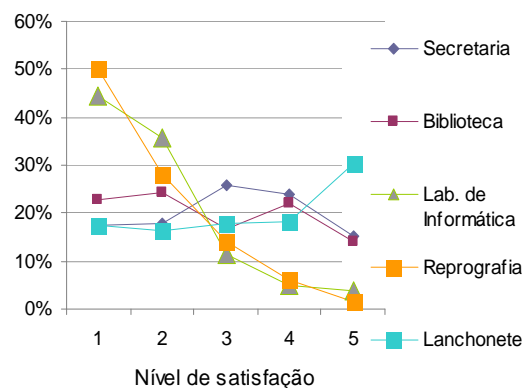


Figura 10 – Estrutura física do ambiente

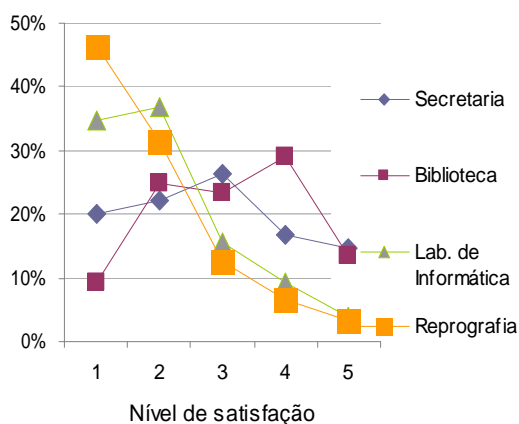


Figura 11 – Prazo de entrega de documento

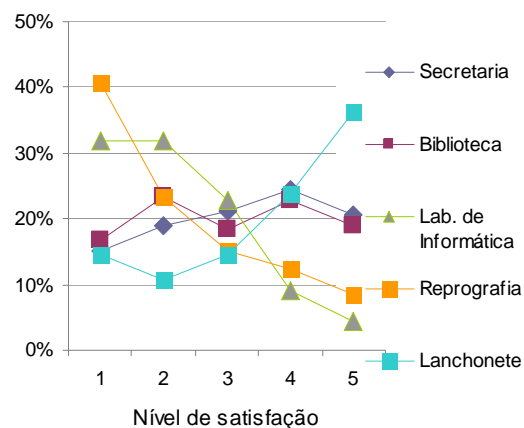


Figura 12 – Localização

Os gráficos ratificam os resultados anteriormente observados nas tabelas, isto é, os percentuais do nível de satisfação dos alunos apontam que os mesmos estão muito insatisfeitos com relação ao atendimento e os serviços prestados na Reprografia e no Laboratório de informática.

Com relação aos setores Secretaria, Biblioteca e Lanchonete os percentuais confirmam que os alunos estão satisfeitos.

Com relação às dimensões itens avaliado com relação a aparência, apresentação, estruturas físicas, localização na Secretaria os alunos estão

satisfeitos, porém nas outras dimensões precisam ser melhoradas, para maior satisfação dos alunos.

O mundo de hoje é altamente competitivo. Segundo Kotler (2000, p. 92), o nível de satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho da oferta (ou resultado) percebido de um serviço em relação às expectativas do cliente.

A satisfação do cliente simplifica imensamente a vida nos negócios. Por duas razões: em primeiro lugar porque o cliente gasta menos tempo para decidir como resolver um problema relacionado com o cliente. A decisão básica está tomada: satisfazer o cliente! Em segundo lugar, os funcionários podem lidar com os problemas que, de outra forma, teria que enfrentar.

Se uma organização desejar fidelizar seus clientes é melhor começar o processo internamente. O que qualquer pessoa de fora da organização vê é, na verdade, um reflexo do que os funcionários recebem da administração e uns dos outros. A organização pode criar os mais eficientes serviços de atendimento ao cliente, para torná-lo amigável e receptivo, mas se, na hora de deixar o cliente satisfeito, ninguém mais na organização vier em seu socorro, terá sido um investimento perdido (KOTLER, 2000, p.93).

Neste capítulo foi abordado o resultado da pesquisa quantitativa, caracterização da amostra dos alunos do curso de Administração Pública, distribuições tabela 1 faixa etária e sexo, tabela 2 renda e sexo, tabela 3 motivos para estudar na UEA, atendimento, distribuições tabela 4 satisfação com a qualidade do atendimento, tabela 5 conceito dado ao atendimento, serviços prestados tabela 6 às dimensões consideradas, os gráficos do nível de satisfação dos alunos com as dimensões do atendimento e dos serviços prestados nos setores da secretaria, biblioteca, laboratório de informática, reprografia, lanchonete, com resultados das dimensões gráficas 1 postura dos funcionários, gráfico 2 tempo de resposta das solicitações, gráfico 3 aparência dos funcionários, gráfico 4 comunicação, gráfico 5 disposição dos funcionários, gráfico 6 clareza e objetividade das informações, gráfico

7 apresentação pessoal dos funcionários, gráfico 8 estrutura física do ambiente, gráfico 8 prazo de entrega de documento, gráfico 10 localização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi identificar e analisar a qualidade do atendimento e os serviços prestados aos alunos de Graduação do Curso de Administração Pública da Escola Superior de Ciências Sociais, unidade da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, assim como, coletar dados para obter o grau de satisfação dos alunos por estes serviços.

Os resultados dos níveis de satisfação mostram, que nos setores de Reprografia e no Laboratório de Informática, o atendimento e os serviços prestados precisam ser revistos, pois o grau de insatisfação dos alunos é enorme, enquanto nos setores da Secretaria, Biblioteca e Lanchonete os percentuais de satisfação estão favoráveis.

Quanto a relação qualidade do atendimento e satisfação com os serviços prestados, observou-se a qualidade como antecedente a satisfação, ou seja a satisfação dos alunos de graduação do curso de Administração Pública da Escola Superior de Ciências Sociais, depende da qualidade percebida em relação aos serviços prestados pela Escola.

Apesar de a instituição ter implementado algumas mudanças, seu estilo de gestão ainda sofre seqüelas de uma administração que vem lutando para se atualizar e adotar um modelo de gestão baseado na Qualidade de Atendimento, convicta de que, no contexto atual, só sobreviverão as instituições que oferecerem um serviço de qualidade vinculado ao apoio da Universidade.

Diante desta situação percebeu-se claramente que todos, apesar de estarem cientes das necessidades de mudança e dos conceitos e valores da Qualidade, ainda não conseguiram transformá-los em prática gerencial mediante as dificuldades em montar uma equipe, que possa trabalhar com a intencionalidade operante, cujas lógicas guiam a ação social.

Verificou-se que é um equívoco pensar na realidade administrativa somente como algo lógico, objetivo e pragmático, apoiado na idéia de que as pessoas atuam de forma objetiva e impessoal segundo uma lógica de benefícios. Foi constatado, que a prática gerencial é reflexo do hábito da instituição, ou seja, as ações de seus participantes dependem de uma rede de significados particulares à instituição, pois existe nas organizações e sociedades um universo simbólico que se estabelece ao longo de seu desenvolvimento histórico e de sua interação com o mercado e com o ambiente.

Essa interação possibilitou aos alunos da Escola Superior de Estudos Sociais apreender a realidade, atribuir significado aos símbolos e viabilizar a comunicação, estabelecendo sua cultura organizacional conforme alguns traços da cultura brasileira.

A cultura influencia a divergência entre o discurso e a prática gerencial, pois foi possível constatar que a lógica das práticas gerenciais, está institucionalizada conforme os fluxos de comportamentos e a rede de significados da cultura brasileira, que em grande parte diverge dos conceitos e valores presentes na Qualidade.

Sendo assim, para que a Escola Superior de Estudos Sociais consiga implantar um modelo de serviços baseados na Qualidade é necessário, além de considerar as especificidades das instituições de ensino, considerar sua cultura organizacional, a fim de que os resultados sejam efetivamente alcançados, já que a cultura desempenha um papel fundamental.

Diante dos fatos, é importante reconhecer tal influência, e o gestor deve estar consciente de que atuar exclusivamente no nível de intencionalidade do ato não acarretará mudanças efetivas de comportamento.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA OUTROS ESTUDOS

Como sugestões de pesquisas futuras propõem-se:

- Continuidade da mensuração da presente pesquisa ao longo do tempo visando uma avaliação da evolução da satisfação dos alunos;
- Ampliação da aplicação de pesquisa semelhante nas outras unidades da Universidade do Estado do Amazonas - UEA visando uma comparação entre os graus de satisfação dos alunos de todos os cursos.
- Ampliação da aplicação da pesquisa nos centros e núcleos da Universidade do Estado do Amazonas - UEA, como forma de avaliar se existe diferença no grau de satisfação dos alunos conforme a região em que vivem.
- Avançar na direção do aproveitamento dos resultados da pesquisa na qualidade do atendimento e dos serviços prestados, a fim de aprimorar a satisfação dos alunos.



## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ALMEIDA, Sérgio. **Ah! Eu não acredito – como cativar o cliente através de um fantástico atendimento**. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992
- BENEVELLO, Eduardo; DANTAS, Edmundo B. **Telemarketing: a chamada para o futuro**. São Paulo: Atlas, 1999
- CANDAU, Vera Maria e SACAVINO, Suzana. **Educar em direitos humanos: Construir democracia**. Rio de Janeiro, Editora DP&a, 2000.
- CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Qualidade Total em serviços**. São Paulo: Atlas, 1999.
- COBRA, Marcus. RANGEL, Alexandre. **Serviços ao Cliente: Uma estratégia competitiva**. São Paulo: Maços Cobra Editora, 1993.
- CROSBY, Philip. **Em Busca da Satisfação do Cliente**. In: PHILIP CROSBY ASSOCIATES. Set/1999.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A revolução da Administração**; trad: Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques – Saraiva 1990.
- DESATNICK, Robert L. e DETZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FEINGENBAUM, Armand V. CROSBY, Philip. **Controle da qualidade total: gestão de sistemas**. Trad. Regina Cláudia Loverri. São Paulo: Makron Books, 1996.

HERRINGTON, Michael. **La jerarquia de la satisfacción del cliente**. [www.unifran.br](http://www.unifran.br). 17 jan. 1999; 17h00

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**. São Paulo: Pioneira, 1992.

92

\_\_\_\_\_. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KERGOAT, Daniele. **Da divisão do trabalho entre os sexos**. São Paulo: Tempo Social, 1989

MANN, J. **Controle da Qualidade**. Cambridge, MA: Harvard University School of Public Health, 1992.

MÖLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**; trad: Nivaldo Montingelli Jr. – São Paulo: Pioneira, 1992.

MOLLER, Claus; BARLOW, Janelle. **Reclamação de cliente? Não tem melhor presente ...: usando feedback do cliente como uma ferramenta estratégica**. São Paulo: Futura, 1996.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

RAMOS, Conte. **Excelência na Educação: A escola de qualidade total**. Rio de Janeiro, Ed. Qualitymark, 1992.

SILVA, Manoel M. A. da. **Dicionário terminológico da gestão pela qualidade total**. 1988.

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

VERGARA Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

## **APÊNDICE**

## QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo auxiliar a constatação de dados para o desenvolvimento da dissertação de mestrado em Administração Pública e deve ser respondido pelos alunos do Curso de Administração Pública da Escola Superior de Ciências Sociais da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, de acordo as perguntas abaixo:

### **PESQUISA: A QUALIDADE DO ATENDIMENTO E OS SERVIÇOS PRESTADOS NA ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS/UEA**

Esta pesquisa tem com objetivo: Um estudo sobre a relação de satisfação dos alunos com relação à Qualidade do Atendimento e os Serviços Prestados na Secretaria, Biblioteca, Laboratório de Informática, Reprografia e Lanchonete do curso de Administração da Escola Superior de Ciências Sociais – ESO/UEA.

### IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO

Perfil do Entrevistado

Aluno do Curso Administração Pública

Sexo	Faixa etária	Renda mensal	Período de Estudo na UEA	Quais os motivos que levam você a estudar na UEA?
Feminino () Masculino ()	Menos de 20() De 20 a 25() De 26 e 30() De 31 e 35() Mais de 35()	De 300 a 500() De 501 a 1000() De 1001 a 2000() Acima de 2000()	Mais de 1ano até 2 anos () Mais de 2 anos até 3 anos () Mais de 3 anos ()	Credibilidade da Instituição ()  Qualidade da Universidade () Menor custo ()

**SECRETARIA**

Você está satisfeito com o atendimento na SECRETARIA	Como você avalia os serviços prestados na SECRETARIA	Que conceito você daria ao atendimento dos funcionários na SECRETARIA
Sim ( )  Não ( )	Ótimo ( )  Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( )	Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( )

Dê a nota que melhor expressa o seu grau de satisfação com o item avaliado: Sendo que a nota 1 expressa o menor grau de satisfação e a nota 5 o maior grau de satisfação:

Dimensões	1	2	3	4	5
Quanto à postura (cumprimento, sorriso, educação) dos funcionários na secretaria					
Quanto ao tempo de respostas das informações solicitadas na secretaria					
Quanto à aparência dos funcionários na secretaria					
Quanto à comunicação (telefone, e-mail, site) com a secretaria					
Quanto à disposição dos funcionários para atender (presteza em resolver os problemas) na secretaria					
Quanto à clareza e objetividade das informações prestadas (qualidade das informações) na secretaria					
Quanto à apresentação pessoal dos funcionários na secretaria					
Quanto às estruturas físicas do ambiente na secretaria					
Quanto aos prazos de entregas de documentos pela secretaria					
Quanto à localização da secretaria					

**BIBLIOTECA**

Você está satisfeito com a qualidade do atendimento na BIBLIOTECA?	Em que se destaca a qualidade do atendimento na BIBLIOTECA, para os alunos?	Como você avalia os serviços prestados aos alunos na BIBLIOTECA	Que conceito você daria ao atendimento dos funcionários na BIBLIOTECA
Sim () Não ()	Organização ()  Maior eficiência no Atendimento ()  Localização do Acervo () Ambiente Físico ()	Ótimo ()  Bom () Regular () Ruim ()	Ótimo ()  Bom () Regular () Ruim ()

Dê a nota que melhor expressa o seu grau de satisfação com o item avaliado: Sendo que a nota 1 expressa o menor grau de satisfação e a nota 5 o maior grau de satisfação:

Dimensões	1	2	3	4	5
Quanto à postura (cumprimento, sorriso, educação) dos funcionários na biblioteca					
Quanto ao tempo de respostas das informações solicitadas na biblioteca					
Quanto à aparência dos funcionários na biblioteca					
Quanto à comunicação (telefone, e-mail, site) com a biblioteca					
Quanto à disposição dos funcionários para atender (presteza em resolver os problemas) na biblioteca					
Quanto à clareza e objetividade das informações prestadas (qualidade das informações) na biblioteca					
Quanto à apresentação pessoal dos funcionários na biblioteca					
Quanto às estruturas físicas do ambiente na biblioteca					
Quanto aos prazos de entregas de documentos pela biblioteca					
» Quanto à localização da Biblioteca					

## LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA

Você está satisfeito com a qualidade do atendimento no LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA?	Como você avalia o ambiente de estudos do LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA?	Como você avalia a qualidade dos equipamentos e do sistema de informática do LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA?	Que conceito você daria ao atendimento dos funcionários do LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA?
Sim () Não ()	Ótimo () Bom () Regular () Ruim ()	Ótimo () Bom () Regular () Ruim ()	Ótimo () Bom () Regular () Ruim ()

Dê a nota que melhor expressa o seu grau de satisfação com o item avaliado: Sendo que a nota 1 expressa o menor grau de satisfação e a nota 5 o maior grau de satisfação:

Dimensões	1	2	3	4	5
Quanto à postura (cumprimento, sorriso, educação) dos funcionários no laboratório de informática.					
Quanto ao tempo de respostas das informações solicitadas no laboratório de informática					
Quanto à aparência dos funcionários do laboratório de informática					
Quanto à comunicação (telefone, e-mail, site) com o laboratório de informática					
Quanto à disposição dos funcionários para atender (presteza em resolver os problemas) no laboratório de informática					
Quanto à clareza e objetividade das informações prestadas (qualidade das informações) laboratório de informática					
Quanto à apresentação pessoal dos funcionários no laboratório de informática					
Quanto às estruturas físicas do ambiente do laboratório de informática					
Quanto aos prazos de entregas de documentos pelo laboratório de informática					
Quanto à localização do laboratório de informática.					

**REPROGRAFIA/ESO**

Você está de acordo com a qualidade do atendimento na REPROGRAFIA?	Em sua opinião, você acha que os serviços prestados na REPROGRAFIA, atendem as necessidades dos alunos?	Como você avalia os serviços prestados na REPROGRAFIA?	Que conceito você daria ao atendimento dos funcionários na REPROGRAFIA?
Sim () Não ()	Sim () Não ()	Ótimo () Bom () Regular () Ruim ()	Ótimo () Bom () Regular () Ruim ()

Dê a nota que melhor expressa o seu grau de satisfação com o item avaliado: Sendo que a nota 1 expressa o menor grau de satisfação e a nota 5 o maior grau de satisfação:

Dimensões	1	2	3	4	5
Quanto à postura (cumprimento, sorriso, educação) dos funcionários na reprografia.					
Quanto ao tempo de respostas das informações solicitadas na reprografia					
Quanto à aparência dos funcionários na reprografia					
Quanto à comunicação (telefone) com a reprografia					
Quanto à disposição dos funcionários para atender (presteza em resolver os problemas) na reprografia					
Quanto à clareza e objetividade das informações prestadas (qualidade das informações) pela reprografia					
Quanto à apresentação pessoal dos funcionários na reprografia					



Quanto às estruturas físicas do ambiente da reprografia					
Quanto aos prazos de entregas de documentos pela reprografia					
Quanto à localização da reprografia					

### LANCHONETE

Você está de acordo com a qualidade do atendimento na LANCHONETE?	Como você avalia o ambiente na LANCHONETE?	Como você avalia os serviços prestados aos alunos na LANCHONETE?	Que conceito você daria ao atendimento dos funcionários na LANCHONETE?
<p>Sim ()</p> <p>Não ()</p>	<p>Ótimo ()</p> <p>Bom ()</p> <p>Regular ()</p> <p>Ruim ()</p>	<p>Ótimo ()</p> <p>Bom ()</p> <p>Regular ()</p> <p>Ruim ()</p>	<p>Ótimo ()</p> <p>Bom ()</p> <p>Regular ()</p> <p>Ruim ()</p>

Dê a nota que melhor expressa o seu grau de satisfação com o item avaliado: Sendo que a nota 1 expressa o menor grau de satisfação e a nota 5 o maior grau de satisfação:

Dimensões	1	2	3	4	5
Quanto à postura (cumprimento, sorriso, educação) dos funcionários da lanchonete.					
Quanto à apresentação pessoal dos funcionários na lanchonete					
Quanto à disposição dos funcionários para atender na lanchonete					
Quanto ao tempo de atendimento dos pedidos solicitados na lanchonete					
Quanto às estruturas físicas do ambiente na lanchonete					
Quanto à localização da lanchonete.					

## **ANEXO**

## **UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS - UEA**

A Universidade do Estado do Amazonas-UEA é uma Instituição de Ensino Superior, comunitária e regional, com atuação no Estado do Amazonas. Foi fundada em 12 de janeiro de 2001, pela Lei nº 2.637, e sua criação resultou do esforço de diferentes segmentos da sociedade da época que viam na instalação de cursos superiores uma condição para a promoção do desenvolvimento da região.

Atualmente, sua atuação se estende a uma área geográfica de sessenta e dois municípios que, compreendendo uma população de mais de um milhão e quinhentos mil habitantes, caracteriza-se como uma região de importante desempenho econômico e que encontra na Universidade uma importante aliada na busca de novas bases para transformar desenvolvimento econômico em progresso social para a sua população.

Sua Sede e Foro estão localizados na Cidade de Manaus, onde foram instalados os principais órgãos e serviços de administração e apoio às unidades universitárias localizadas na Capital e Interior do Estado do Amazonas.

### **O GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS É ENTIDADE MANTENEDORA DA UEA.**

Como universidade comunitária, a UEA procura manter-se em permanente diálogo com a sociedade. Seus interesses são os da coletividade e o resultado do seu trabalho é totalmente reinvestido na qualificação da sua ação e no aprimoramento dos serviços oferecidos à população.

Hoje, a Universidade do Estado do Amazonas já é parte essencial do projeto de desenvolvimento regional e busca, através da qualificação contínua, crescer e consolidar sua presença no panorama universitário nacional.

### **ÁREA DE ABRANGÊNCIA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS – UEA.**

Abrange um universo de sessenta e dois municípios, localizados no Estado do Amazonas.

A UEA possui cinco Unidades Acadêmicas na Capital e treze no Interior, que agrupam um conjunto de municípios, que apóia e assessora na realização de programas em diferentes áreas.

O Amazonas compreende uma área aproximada de 1.577.820,2 km<sup>2</sup> de área absoluta, sua bacia hidrográfica (6.217.220 Km<sup>2</sup>) possui mais de 20 mil km de vias navegáveis e uma população de mais de um milhão e quinhentos mil habitantes, esta região ocupa mais de 18% da superfície do país, destacando-se no cenário estadual e nacional, pelos seus índices de desenvolvimento econômico e social.

Como universidade comunitária e regional, a UEA atua na promoção da integração das diferentes comunidades da sua região de abrangência, sem deixar de priorizar o atendimento de demandas localizadas. Busca, continuamente, alternativas inovadoras de inserção na comunidade, seja na formação de pessoal, na construção de novos conhecimentos e tecnologias, ou na criação de espaços que favoreçam o avanço científico, artístico, tecnológico e cultural da sociedade.

## **ESTRUTURA DOS CURSOS IMPLANTADOS**

Com menos de um ano de existência, a UEA se tornou a maior estrutura multi-campi brasileira, contando com uma estrutura de cursos inéditos presentes em todos os Municípios do Interior do Amazonas e com um corpo docente altamente qualificado e as mais modernas tecnologias de suporte à educação.

### **CAMPUS AVANÇADO**

Em sua primeira etapa de implantação, transcorrida no segundo semestre de 2001, a UEA ofereceu cursos em quatro grandes áreas: Ciências Sociais, com os cursos de Direito e Administração Pública; Ciências da Saúde, com os cursos de Medicina, Odontologia e Enfermagem; Artes e Turismo, com os cursos de Dança, Música e Turismo; Educação, que contempla o curso Normal Superior e Licenciaturas.

A essa estrutura foram acrescentados os cursos de Engenharia e Tecnologia do Instituto de Tecnologia da Amazônia (UTAM).

Em sua segunda etapa, com atividades letivas efetivamente iniciadas a partir de 5 de janeiro de 2002, encontra-se em pleno andamento o Curso Normal Superior ministrado para professores do ensino fundamental de primeira a quarta série da rede estadual (SEDUC) e professores da rede municipal do interior.

Esse curso foi instalado em 162 salas de aula distribuídas pelos 61 Municípios do Interior, com aulas presenciais apoiadas por recursos tecnológicos avançados – ensino a distância (estúdio com imagem transmitida via Embratel, Call Center, rede Internet/Intranet).

## **SALAS DE AULA**

Ainda em 2002, a UEA implantou novos cursos de graduação e pós-graduação, dentre os quais se destacam: Mestrado em Direito Ambiental, Especialização em Direito Ambiental, Graduação em Biologia com habilitação em Biotecnologia, Biologia da Água Doce e Farmácia, Mestrado em Biotecnologia, Mestrado em Doenças Tropicais e Infecciosas (UEA/Instituto de Medicina Tropical).

## **RECURSOS TECNOLÓGICOS DE APOIO À EDUCAÇÃO**

A UEA nasceu moderna, sendo a primeira instituição brasileira, no ambiente de ensino, um conjunto de recursos tecnológicos de apoio ao corpo discente, docente e administrativo, dentre os quais merecem destaque: Lyceum (Sistema de Gestão Acadêmica), e-Learning (Sistema de Ensino com Suporte da Internet/Intranet), Pergamum (Biblioteca Virtual, todos *on line*, e recursos áudio-visuais de última geração).

Todos esses sistemas estão apoiados por uma estrutura de *hardware* distribuída no campi da Capital e do Interior, composta de modernos computadores, televisores e vídeos cassetes, quadros digitais, identificação biométrica, projetores de opaco, câmeras de vídeo e um completo estúdio de televisão instalado no Prédio Samuel Benchimol, em Manaus, com transmissão de imagem, via Embratel, para todos os Municípios do Interior.

O ensino à distância está sendo priorizado na plataforma tecnológica da UEA, em particular para a formação de alunos e professores no Interior do Estado, motivo pelo qual foram construídos três Centros de Estudos Superiores e dez Núcleos de Ensino Superiores nos principais Municípios do Estado.

## **REALIDADE DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS – UEA**

Em apenas um ano de funcionamento a UEA se fez presente em todos os Municípios do Estado e já é considerada a maior Universidade Multi-Campi do Brasil.

A UEA chegou ao seu primeiro ano de existência registrando um excepcional desempenho, surpreendendo, em especial, os que se opunham a essa iniciativa, ao argumento da permanente crise vivenciada pela universidade pública brasileira.

## **UNIDADE DA UEA A SER PESQUISADA**

### **ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS - ESO**

É uma instituição de ensino voltada para a formação em Cursos de Graduação em Administração Pública, com 357 alunos e Direito, no Prédio Aderson Dutra, com sede na Av. Castelo Branco, 504 – Cachoeirinha, em Manaus – Amazonas.

A escola possui 12 salas de aula, padrão de 45 (quarenta e cinco) lugares. Cada sala de aula está equipada, com computador, quadro digital e sistema de controle de frequência por biometria (registro digital), além de 02 (duas) salas de aula especial com 45 computadores, com equipamentos de apoio como Projetores Multimídia e Opaco. Conta ainda, com 01 (um) auditório com capacidade para 150 pessoas e 02 (dois) laboratórios de informática com 15 (quinze) lugares cada um, o qual fica à disposição dos alunos para realização de trabalhos, pesquisas e etc.

Os quadros digitais, que estão interligados a uma rede de computadores, permitem que as aulas sejam registradas automaticamente, facilitando a revisão do conteúdo abordado pelo professor ao longo do período. Possui 01 (um) escritório de Prática Jurídica e 01 (uma) Empresa Júnior, 02 (dois) Centros Acadêmicos, dos Cursos de Direito e Administração Pública.

Inclui também, uma Central de Processamento de Dados (CPD) e uma Biblioteca Setorial, informatizada através do Pergamun, sistema que permite ao



aluno pesquisar e fazer reservas e renovações de títulos via internet, bem como, 01 (uma) sala de professores, com 03 (três) computadores, todos interligados a rede, com sistema de docente on-line, curriculum lattes. Citamos ainda 01 (uma) Cantina, aonde os alunos fazem suas refeições.

A Escola Superior de Ciências Sociais - ESO é gerida pelo Profº. Dr. Randolpho de Souza Bittencourt há 7 (sete) anos, desde sua inauguração. Sua administração envolve uma gestão participativa, onde todos passam a contribuir da melhor forma possível e seus professores são qualificados para o desenvolvimento de projetos de pesquisa, como:

- **PROJETO: O HOMEM E A AMAZÔNIA;**

- **PROJETO: PATRIMÔNIO CULTURAL E O DIREITO HUMANO AO AMBIENTE ECOLÓGICAMENTE EQUILIBRADO.**

- **PROJETO: DIREITO AO MEIO AMBIENTE ECOLÓGICAMENTE EQUILIBRADO: A GESTÃO DOS RESÍDUOS SÓLIDOS NO ESTADO DO AMAZONAS.**

Fonte: Escola Superior de Ciências Sociais – Direção (2002)

- **Política Acadêmica**

A competência acadêmica é necessária para o funcionamento de toda a Escola. Cada segmento tem a responsabilidade em atender da melhor forma, com qualidade e prestar serviços ao público-alvo a fim de promover uma satisfação plena.

A execução dos trabalhos administrativos da Universidade e a tarefa do planejamento, orientação e coordenação dos serviços auxiliares pertinentes e os relativos às atividades acadêmicas que não sejam atribuídas a outros órgãos compete à Secretaria Geral, vinculada ao Gabinete da Reitoria, em especial, a

coordenação dos serviços auxiliares relativos a atividades acadêmicas e controle dos que lhe forem pertinentes.

**A Diretoria é o órgão executivo superior de coordenação e fiscalização de todas as atividades administrativas e acadêmicas, como:**

- Administrar a Unidade Acadêmica, coordenando e supervisionando todas as suas atividades;
- Estabelecer metas e destacar as prioridades das políticas educacionais da Unidade;
- Convocar e presidir as reuniões do Conselho Acadêmico;
- Elaborar o plano de gestão para submetê-lo ao Conselho Acadêmico;
- Adotar as medidas indispensáveis à otimização dos recursos materiais, de segurança, de informatização e tratamento de dados e arquivamento em geral dos assuntos institucionais de interesse da Unidade;
- Zelar pela conservação da estrutura predial de forma a assegurar que seja mantido um ambiente seguro e saudável de trabalho;
- Coordenar, controlar e avaliar o planejamento global da unidade acadêmica no sentido de que sejam cumpridas as normas e diretrizes do Regimento Escolar bem como as emanadas de órgão superior, criando estratégias de ação e tomando decisões necessárias, visando à produtividade da unidade acadêmica;
- Promover a atuação integrada dos serviços de supervisão da unidade acadêmica, orientação educacional e administrativo;
- Assistir direta ou indiretamente ao pessoal técnico administrativo, docente e discente da unidade acadêmica;

- Organizar com os responsáveis pelos diversos serviços a estrutura funcional da unidade acadêmica distribuindo o trabalho com os elementos encarregados pelos diversos setores da unidade acadêmica; criando condições e estimulando a realização dos trabalhos de acordo com a realidade da unidade acadêmica; delegando poderes a outros devidamente qualificados e habilitados, assumindo total responsabilidade pela delegação.
- Presidir a todos os atos acadêmicos, bem como representar a unidade acadêmica junto a outras instituições;
- Promover a integração da unidade acadêmica – família e comunidade;
- Zelar pela preservação e melhoria da unidade acadêmica, mediante efetiva administração do patrimônio da Instituição;
- Adotar decisões de emergência em casos não previstos neste documento, dando ciência posteriormente às autoridades superiores;
- Participar de reuniões, cursos, seminários e encontros ou em outras modalidades de atualização;

**A Secretária da Unidade Acadêmica é responsável em:**

- Planejar, coordenar e verificar o andamento dos serviços da secretaria, bem como estudar a aplicação de métodos racionais de trabalho, visando ao contínuo aperfeiçoamento dos mesmos;
- Responder perante a diretoria, pelo expediente e serviços gerais da secretaria;
- Atender aos elementos dos corpos docente, administrativo e discente, prestando-lhes informes e esclarecimentos referentes à escrituração e a legislação;

- Cumprir e fazer cumprir no âmbito de sua jurisdição as determinações legais;
- Receber, classificar, registrar, expedir e arquivar a correspondência da unidade acadêmica;
- Organizar e controlar a agenda diária do Diretor (a);
- Redigir correspondência, inclusive procedendo à conferência e correção da mesma;
- Prover e controlar o material de consumo e permanente e serviços de apoio necessários ao funcionamento da unidade acadêmica;
- Receber, orientar e prestar informações às pessoas que se dirigem a unidade acadêmica;
- Secretariar e preparar pautas e atas das reuniões promovidas pelo (a) Diretor (a);
- Zelar pela conservação dos materiais, equipamentos e instalações da unidade acadêmica;
- Preparar o expediente diário para o despacho do dirigente;
- Receber, acompanhar e dar prosseguimento aos processos recebidos;
- Solicitar à Gerência de Material e Patrimônio a manutenção dos equipamentos e dos bens imóveis;
- Processar a distribuição, o arquivamento e organização de toda a documentação diária;

- Recepcionar e atender com cortesia ao público;
- Dar encaminhamento às solicitações e prestações de contas de suprimento de fundos;
- Elaborar Relatório Anual único da unidade acadêmica para compor o Relatório da Pró-Reitoria onde está lotada a unidade acadêmica. Com base nos relatórios das unidades acadêmicas, cabe às Pró-Reitorias elaborarem e enviarem Relatório Anual único em disquete e impresso à Pró-Reitoria de Planejamento e Administração para composição do Relatório de Gestão da UEA.

**Ao Professor da ESO cabe:**

- Recepcionar os alunos, na sala de aula, estabelecendo com eles os primeiros contatos e prepará-los para a aula;
- Manter relacionamento cordial e respeitoso com os alunos;
- Orientar as atividades dos alunos, controlando o uso do tempo;
- Motivar constantemente os alunos, encorajando-os não só a participarem das aulas, com assiduidade e pontualidade, como também a buscarem o melhor aproveitamento;
- Estimular a organização de grupos de estudos extras sala de aula;
- Orientar as atividades dentro e fora de sala de aula;
- Não permitir a utilização das paredes para fixação de cartazes, painéis e outros informativos, utilizando-se apenas dos locais apropriados para esse fim;

- Programar com antecedência o Plano de Aula de toda atividade acadêmica do curso;
- Comunicar à Diretoria da unidade sobre as atividades acadêmicas, bem como qualquer atividade que ocorra em sala de aula ou fora dela;
- Estimular nos alunos o hábito de consultar os livros que se encontram na biblioteca, e a utilizá-los nos trabalhos em grupo;
- Aplicar e recolher a avaliação final de cada disciplina, verificando o preenchimento completo da identificação do aluno no cabeçalho da mesma;
- Durante a realização das provas, não é permitido o trânsito de alunos em sala. Caso haja necessidade de o aluno ir ao banheiro, o mesmo deverá ser acompanhado por um colaborador da unidade acadêmica;
- Toda e qualquer solicitação de transferência, aproveitamento de disciplina, revisão de nota e outros casos similares, deverão ser encaminhados à secretaria, uma vez que se faz necessário o preenchimento de requerimento próprio;
- O professor deverá trajar-se adequadamente para desempenhar suas funções dentro e fora de sala de aula. Não é recomendável, portanto, o uso de bermudas e chinelos no ambiente de sala de aula;
- O professor não poderá ausentar-se da sala de aula, a não ser por problema de saúde e, nesse caso, deverá avisar a secretaria/coordenação que providenciará a necessária substituição;
- Estar alerta para desempenhar a função docente, buscando esclarecimentos sempre que houver dúvidas, evitando, porém, contradições ideológicas, acadêmicas e pedagógicas, buscando sempre contribuir para o fortalecimento da relação ensino-aprendizagem;

- Ter em mente que comportamentos e atitudes do professor na sala de aula ou fora dela, via de regra refletem positiva ou negativamente para a Instituição;
- Cumprir seus deveres didáticos - pedagógico dentro dos prazos estabelecidos;
- Zelar pela eficácia do desempenho acadêmico, tendo a promoção do aluno como valor máximo a ser atingido;
- Zelar e fazer zelar pela boa conservação do imóvel, equipamentos e instalações como prática educativa.
- Evitar estabelecer relacionamento com os alunos que influencie na manutenção da disciplina, ética profissional e comportamento social diferenciado.
- Manter o ambiente de trabalho limpo e organizado.

**O Coordenador do Curso deverá:**

- Assistir à Direção assessorando no planejamento, coordenação e na supervisão das atividades técnicas pedagógicas da unidade acadêmica;
- Coordenar às atividades didático-pedagógicas adotando medidas convenientes para seu desenvolvimento;
- Coordenar as atividades de acompanhamento acadêmico junto à secretaria nos assuntos concernentes à área;

**No Suporte Educacional (Docente):**

1. Acompanhar e avaliar o processo ensino-aprendizagem mediante a metodologia adotada;
2. Acompanhar, analisar e avaliar os planos, quanto ao cumprimento dos seus objetivos, a utilização dos recursos didáticos e a aplicação das técnicas de aprendizagem;
3. Participar da elaboração do planejamento pedagógico;
4. Participar da elaboração do Calendário Acadêmico e dos horários de aula;
5. Visitar as salas de aula objetivando o desenvolvimento das atividades diversificadas;
6. Acompanhar a aplicação da avaliação do desempenho dos docentes;

**No Suporte Educacional (discente):**

1. Orientar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento dos alunos;
2. Identificar e assistir alunos com dificuldade de aprendizagem;
3. Acompanhar e avaliar o rendimento acadêmico periodicamente;
4. Participar do processo de avaliação dos docentes pelos discentes;
6. Diagnosticar as causas do baixo rendimento acadêmico e propor alternativas para superação;
7. Participar no processo de integração escola-família-comunidade;



8. Prestar atendimento individualizado aos alunos com problemas de aprendizagem, emocionais e/ou de relacionamento interpessoal;
9. Promover sessões de grupo para integrar os alunos ao meio de melhorar o ambiente de trabalho e ensino;
10. Colaborar em campanhas educativas e assistenciais, promovidas no âmbito da unidade acadêmica.

**Fonte: Escola Superior de Ciências Sociais – Direção (2002)**

#### ● **Plano Diretor**

O Plano Diretor é um documento que serve de orientação para todas as atividades da Unidade Acadêmica para o período vindouro. Nele são definidas, de forma organizada, as metas, objetivos e estratégias para orientar a pesquisa, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologia, propiciando o desenvolvimento de ações voltadas para a satisfação da comunidade acadêmica, como:

- a) Estabelecimento da Missão, Visão, Opção Estratégica, Objetivos Permanentes e Projetos Prioritários;
- b) Análise Situacional (levantamento de problemas, indicadores, construção de objetivos e indicação das ações para enfrentá-los);
- c) Desenvolvimento dos projetos visando atender aos objetivos traçados no Plano de Metas;

Todo esse trabalho será fruto de um alinhamento estratégico da UEA, na busca por melhores resultados não somente na área de pesquisa, mas também, em processos gerenciais, fundamentais em uma Universidade moderna.

O Plano Diretor (compêndio) será publicado no Relatório de Gestão da UEA.

Fonte: Escola Superior de Ciências Sociais – Direção (2002)

● **Valores e Princípios da ESO**

1. Divulgar informações precisas;
2. Zelar pela credibilidade da Universidade;
3. Trabalhar com ética e respeito profissional;
4. Gostar do que faz e suar a camisa;
5. Na conduta pessoal: dignidade, caráter e integridade;
6. No relacionamento interpessoal: lealdade, respeito mútuo, compreensão, honestidade e humildade;
7. No exercício da atividade profissional: ética, competência, criatividade, iniciativa, disciplina, dedicação e disposição para o trabalho voluntário;
8. No processo de decisão: busca de consenso, justiça e verdade, igualdade de oportunidades, eficiência e eficácia;
9. No processo de relacionamento entre órgãos colegiados, unidades e departamentos: cooperação, espírito de equipe, profissionalismo e comunicação adequada;
10. No relacionamento com outras instituições: responsabilidade, independência e transparência.

Fonte: Escola Superior de Ciências Sociais – Direção (2002)

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.