

Gestão estratégica em universidades, satisfação e qualidade: um estudo comparativo entre os anos de 1999, 2000, 2001

Strategic management in universities, satisfaction and quality: a comparative study between 1999, 2000 and 2001

Adriane Bayerl Neves*
Sílvio Roberto Stefano**

* Mestre em Administração pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR).

e-mail: <bayerlneves@uol.com.br>.

** Mestre em Administração e Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEAUSP. Docente da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO) e Faculdade Novo Ateneu de Guarapuava, Departamento de Administração.

e-mail: <sstefano@sercomtel.com.br>

<sstefano@usp.br>

Resumo

O Planejamento Estratégico em Universidades tem sido uma preocupação crescente das Instituições de Ensino Superior. A proposta do presente trabalho é discutir a importância do gerenciamento estratégico de pessoas com fim ao alcance da satisfação do consumidor. Neste estudo realizou-se uma pesquisa exploratória, quantitativa, com amostra por conveniência, com uma análise descritiva, tendo como objeto de estudo alunos de Administração de cinco Instituições de Ensino do Norte do Paraná, através de três pesquisas realizados nos anos de 1999, 2000 e 2001. Abordou-se a satisfação do consumidor e sua relação com a qualidade e as expectativas quanto ao curso superior freqüentado. Os resultados podem contribuir para ações estratégicas para alteração dos indicadores de satisfação dos acadêmicos de 3º grau.

Palavras-chave: Marketing Educacional. Planejamento Estratégico. Satisfação e Qualidade no Ensino Superior.

Abstract

Strategic management in universities has been a growing concern in higher education institutions. The proposal of the present work is to discuss the importance of people strategic management aiming at achieving customer's satisfaction. This study carried out a quantitative exploratory research using convenience sample and descriptive analysis. The subjects were undergraduate students of Business administration courses from five higher education institutions in the North of Paraná, who were investigated by means of three surveys conducted in 1999, 2000 and 2001. The themes approached were the customer's satisfaction and its relationship with quality and expectations regarding the course attended. The outcomes may contribute to strategic actions in order to change the satisfaction indexes of university students.

Keywords: Educational marketing. Strategic planning. Satisfaction. Higher education quality.

1 Considerações Iniciais

Vivemos num momento de grandes e contínuas transformações onde a mudança é uma característica constante. As pressões econômicas, sociais e políticas estão reformulando a vida das pessoas, das organizações e da sociedade.

A globalização e o conseqüente aumento da concorrência de empresa com empresa, país com país, a privatização, a terceirização, a busca constante pela qualidade e a informatização são condições com as quais as organizações necessitam aprender a conviver e a administrar.

Um dos aspectos fundamentais no ambiente organizacional é o impacto da tecnologia como uma força dominante em nossas vidas. Com os computadores e equipamentos com tecnologia de ponta o trabalho jamais será o mesmo.

Diante deste contexto, a função da administração que mais vem sofrendo com estas mudanças é a responsável pela gestão de pessoas, pois um dos aspectos mais importantes da gestão de pessoas é

sua ligação profunda com a estratégia organizacional. Por outro lado, a estratégia de gestão de pessoas deve também incentivar e favorecer o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

As pessoas são ativos que devem ser valorizados e desenvolvidos, e não recursos que devem ser consumidos. As pessoas representam investimentos dos quais as empresas devem esperar o retorno.

As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam os recursos financeiros e estabelecem estratégias e objetivos para a organização. Sem as pessoas é impossível a organização atingir seus objetivos.

A premissa básica da gestão de pessoas está na definição antecipada da força de trabalho pertinentes à quantidade e a qualidade dos talentos necessários para a realização da ação organizacional futura, ou seja, como a gestão estratégica de pessoas pode auxiliar a impulsionar as estratégias organizacionais.

Diante do conjunto quase que infinito de forças ambientais que conduzem as organizações a reestruturarem seus processos, as instituições de ensino, hoje mais do que nunca, se vêem induzidas a acompanharem estas mudanças.

Universidades, Centro de Estudos e Faculdades que há alguns anos atuavam de forma passiva nas questões educacionais, principalmente nas relações com o mercado, hoje estão sendo forçadas a serem pró-ativas em suas ações estratégicas, principalmente na identificação e satisfação das expectativas e necessidades de um mercado cada vez mais seletivo e exigente.

Na visão de Cobra (1992, p. 123)

as organizações deverão monitorar constantemente o ambiente (interno e externo) com objetivo de descobrir novas oportunidades, desenvolver vantagens competitivas e sustentar o crescimento.

Neste sentido Franco (2000), identifica nas Instituições de Ensino Superior (IES), os segmentos com os quais elas devem se relacionar. O segmento interno (corpo diretivo, pessoal técnico-especializado, pessoal administrativo e de apoio, professores e alunos. O segundo segmento é o externo composto dos candidatos ao vestibular, organizações empresariais, órgãos públicos, organizações não governamentais, organizações religiosas, escolas e colégios de ensino médio, outras IES públicas e particulares e a mídia.

No primeiro segmento deve-se considerar a cultura e clima organizacional, o marketing deve ser próprio mais específico respeitando as características individuais das IES. Para o segmento externo são maiores as exigências de marketing, devendo ser utilizadas ações de marketing institucional.

Inseridos nos ambientes encontraremos os públicos da instituição, segundo Kotler e Fox (1994, p. 42) “um público é constituído de um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que tem interesse real ou potencial em afetar uma instituição”.

Portanto, para ser bem sucedida, uma instituição educacional deve lidar eficazmente com seus públicos (segmentos) e gerar alto nível de satisfação. Estes públicos tornam-se os melhores divulgadores da instituição. Sua satisfação e a comunicação pessoal favoráveis atingem outros, tornando fácil atrair e atender maior número de pessoas.

A premissa básica deste estudo é chamar a atenção para a importância do gerenciamento estratégico de pessoas com fins ao alcance da satisfação do consumidor.

Os dados do trabalho apresentados na seqüência tiveram origem em três pesquisas realizadas durante os anos de 1999, 2000 e 2001 em cinco instituições de ensino superior da região norte do Paraná.

Os questionários de auto-preenchimento, com questões fechadas com respostas de múltipla escolha foram aplicados em alunos de 1º ano de graduação em Administração do períodos diurno e noturno. Da pesquisa de campo resultaram 1042 instrumentos preenchidos, sendo 234 referente ao ano de 1999, 366 para o ano de 2000 e 442 para 2001.

A pesquisa tem caráter exploratório, com amostra por conveniência, onde os resultados são apresentados e analisados de forma descritiva. Segundo Mattar (1996, p. 24) “a pesquisa descritiva é utilizada quando o propósito for descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis”, para Vergara (1998, p. 45) “a pesquisa descritiva não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

2 Qualidade no Ensino Superior e Satisfação do Consumidor

Stefano (2002) afirma que no Brasil, o foco para a qualidade do ensino nas Universidades é também objeto de inúmeras pesquisas e tem sido uma preocupação crescente do Ministério da Educação (MEC), das Instituições de Ensino Superior (IES), das organizações e de toda sociedade. O MEC criou um sistema de avaliação da qualidade baseado em um tripé: ensino, pesquisa e extensão.

Segundo Castro (1999, p. 28), “[...] o grande desafio do século XXI será o alcance da qualidade e da equidade na educação e um indicador significativo é a avaliação como indutor da melhoria da qualidade do ensino”. O Ministério da Educação, desde meados da década de 90, deu grande ênfase à política de avaliação educacional, responsabilidade atribuída pela Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional (LDB), através de programas como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB); a implantação do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e do Exame Nacional de Cursos (ENC), também conhecido como provão; e por fim a reformulação do sistema de avaliação da pós-graduação.

Yamashita (2000) destaca que o ENC era baseado num modelo de avaliação quantitativa do ensino superior a partir de indicadores de desempenho, para que os resultados obtidos se tornem generalizáveis dentro do escopo do curso; os parâmetros a serem adotados dependem dos especialistas da área do conhecimento em questão. A avaliação de um curso deve ser realizada pela sua condição de ingresso (oferta), pelo desenvolvimento (processo) e pelo seu produto final (conhecimento, habilidades e atitudes) do egresso, considerando-se indicadores de resultados qualitativos e quantitativos.

Por outro lado, a evolução de matrícula no ensino superior no Brasil é significativa, pois no período de 1997 a 1999, observa-se um crescimento anual médio da matrícula de 10%, com 1,94 milhão de alunos, em 1997, ampliando-se para 2,37 milhões de alunos, em 1999. No período de 1980 a 1989, houve um crescimento total de 10%; de 1980 a 1994: crescimento total de 21%; e de 1994 a 1999: crescimento total de 43%, de acordo com os dados do INEP/MEC, citados por Castro (1999). Por outro lado, a quantidade de alunos matriculados no ensino superior não garante qualidade no ensino e na formação de profissionais competentes, por isso são necessários instrumentos de avaliação da qualidade no ensino em todos seus níveis e políticas públicas que exijam padrões mínimos de qualidade na educação.

De acordo com Andrade e Amboni (2002), os cursos superiores, em especial os cursos de administração, objetivando maior qualidade na formação dos seus egressos, devem proporcionar o desenvolvimento: de habilidades de comunicação e expressão; dos raciocínios lógico, crítico e analítico; visões sistêmica e estratégica; de criatividade e iniciativa; da capacidade de negociação e de tomada de decisão; de liderança e trabalho de equipe.

Portanto, a somatória dos fatores de qualidade do ensino, pesquisa e extensão, aliados a um corpo docente e infra-estrutura que atendam às necessidades do meio social e, eventualmente, aos projetos deste ou aquele segmento da sociedade, imprimem ao currículo, antes que uma arquitetura rígida, uma construção que, sendo organicamente articulada. Esta deve ser também permeável às demandas de entradas e reentradas, tanto dos acadêmicos como de conteúdos que venham ao encontro das necessidades de um país em processo de definição, ainda em busca de modelos institucionais que estejam mais próximos dos fatos e, por isto mesmo, mais aptos a fomentar-lhes a força criadora, segundo Griebeler (2000).

Yamashita (2000, p. 1) afirma que “[...] atualmente, a maior preocupação se refere à qualidade percebida do ensino face aos objetivos desejados, em relação aos custos envolvidos”. Dessa forma, não se discute mais se a avaliação nas IES deve ou não ser feita, mas como realizá-la, tanto no ensino e na pesquisa como na extensão universitária. A avaliação nas IES fornece subsídios para se averiguar quão distante se está da situação desejável, permitindo ações para modificar a situação em direção ao parâmetro esperado.

Há bem pouco tempo, afirmar que uma instituição de ensino necessitava preocupar-se com o ambiente ou com o marketing poderia ser considerada uma heresia, porém, as pessoas, as estruturas e o próprio conceito de marketing mudaram.

A quantidade de públicos de uma instituição educacional é grande. Inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo e exigente as instituições necessitam atrair e atender seus públicos cada dia mais exigentes quanto a qualidade dos serviços prestados.

Buscar a satisfação do consumidor através de produtos com qualidade pode aparentemente ser uma tarefa fácil. Porém, a satisfação vem da qualidade do produto e/ou serviço que é oferecido, e qualidade é algo extremamente subjetivo.

Para uma instituição de ensino o sentido da satisfação do consumidor deve ser identificado sob perspectivas a longo prazo, ou como afirma Kotler e Fox (1994, p. 27-8) ao buscar satisfazer seus mercados-alvo a instituição educacional não pode ignorar sua missão e suas competências distintivas para fornecer quaisquer que forem os programas educacionais “quentes” do momento, principalmente não se deixando influenciar pela globalização ao ponto de perder de vista sua identidade e objetivos, “pelo contrário, a instituição vai em busca de consumidores que estejam ou poderiam estar interessados em suas ofertas e, assim, adapta estas ofertas para torná-las mais atraentes possível.”

Numa instituição de ensino o acadêmico ao utilizar um determinado produto e/ou serviço está exercitando seu direito de buscar a realização dos seus planos de vida.

Neste sentido Giglio (1996, p. 24), afirma que

consumir é escolher, entre alternativas oferecidas pelo mercado, aquela que nos parece mais apropriada para suprir nossas expectativas. Escolher é deixar de lado alternativas, através de um processo de seleção.

Portanto, para uma instituição de ensino, como em qualquer outra, o importante é não ser deixado de lado e sim ser a melhor alternativa.

Porém, “a definição do que é qualidade é um importante passo para identificar como satisfazer plenamente os clientes”, como afirma Vavra (1993, p. 287), ou seja, quem determina qual deve ser o padrão da qualidade dos produtos e serviços é o próprio cliente. O ponto de partida de um negócio bem sucedido é atender a estas exigências e expectativas.

Em sentido técnico, segundo Boone e Kurtz (1998, p. 32):

[...] a qualidade pode referir-se a aspectos físicos, como durabilidade e segurança, incluindo também o componente intangível da satisfação do cliente, a capacidade de uma mercadoria ou serviço de atender ou exceder as necessidades e expectativas do comprador.

De acordo com Kotler (1998, p.50) “o cliente insatisfeito com a qualidade na maioria das vezes não reclama, muda de fornecedor”. Mudar hoje de fornecedor, em muitas situações implica para o consumidor dirigir-se a outra Instituição de Ensino Superior.

Os consumidores possuem um conjunto de necessidades e expectativas que não podem ser restritas à responsabilidade do Marketing. A qualidade deve ser total: de produtos e de serviços. Para isto se faz necessário que a qualidade atinja a organização como um todo, portanto deve existir: qualidade pessoal, qualidade departamental, qualidade de produtos, qualidade de serviços e qualidade da empresa, atingindo todos os seus departamentos e níveis hierárquicos.

A base de todas as outras qualidades é qualidade pessoal, pois a empresa só poderá apresentar produtos e serviços com qualidade se os funcionários forem possuidores de tal qualidade.

A grande dificuldade está em fazer com que a preocupação com a qualidade seja estendida a todos e não restrita a uma área específica. A visão limitada que muitas pessoas têm a respeito da organização impedem que elas possam sentir a organização como um sistema total, onde o sucesso do todo depende do desempenho das partes, e através do desempenho conjunto é que a organização poderá satisfazer as expectativas de seus públicos.

3 Expectativas quanto ao Curso Frequentado e Níveis de Satisfação - Resultados da Pesquisa

As instituições educacionais que respondem às necessidades do mercado têm como propósito criar

satisfação diante de uma expectativa. Para Kotler (1998, p. 68)

a satisfação do consumidor é o resultado de sua experiência sobre o desempenho de uma empresa que atende às suas expectativas. A relação de expectativas e de desempenho (resultado) é que vai determinar o nível de satisfação.

De acordo com os dados coletados, a expectativa quanto ao curso freqüentado, detectaram que o nível comparativo 1999, 2000 e 2001 está no segundo e terceiro períodos mais baixa, ou seja, a expectativa quanto ao curso diminuiu de um ano para outro.

Esse fato pode ser visualizado por meio da Figura 1 apresentada na seqüência.

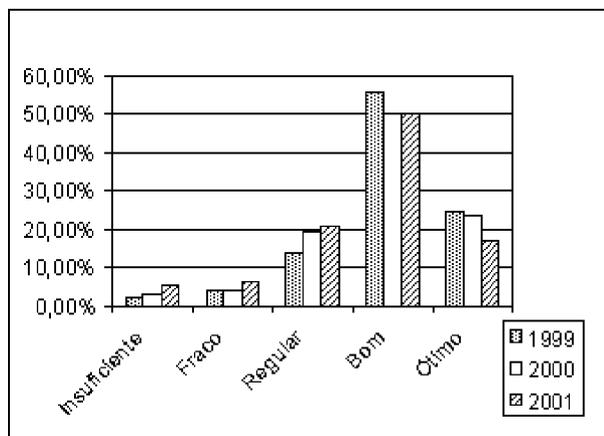


Figura 1. Nível de expectativa quanto ao curso.

Analisando os resultados 1999 e de 2000, o nível de expectativa quanto ao curso, demonstrou que 80,25% de alunos que consideravam entre boa e ótima a expectativa quanto ao curso em 1999, para 2000 somente 73,77% dos alunos consideram a expectativa boa e ótima e em 2001 apenas 66,97%.

A organização tem como razão de ser o atendimento das necessidades e expectativas do seu público-alvo. A razão de existência da organização deve estar na satisfação dos clientes e atendimento de suas expectativas, fato esse que através dos resultados não vêm sendo focados pelas instituições analisadas.

Segundo Kotler e Fox (1994), a teoria de expectativa-desempenho afirma que a satisfação de um consumidor é uma função de suas expectativas em relação ao produto e do desempenho obtido com o mesmo.

Mesmo sendo difícil descrever qualidade, raramente o consumidor terá dúvidas ao experimentar qualidade superior ou inferior. E a sua opinião, mesmo sendo subjetiva, determinará a qualidade para terceiros.

Ao avaliar a satisfação com vários quesitos relacionados a instituição e ao curso freqüentado os resultados também apresentaram níveis mais baixos ao comparar os anos de 1999, 2000 e 2001.

Vavra (1993, p. 41), identifica a satisfação como sendo “a entrega de produtos ou serviços consistentes que atendam plenamente às necessidades e expectativas dos clientes”.

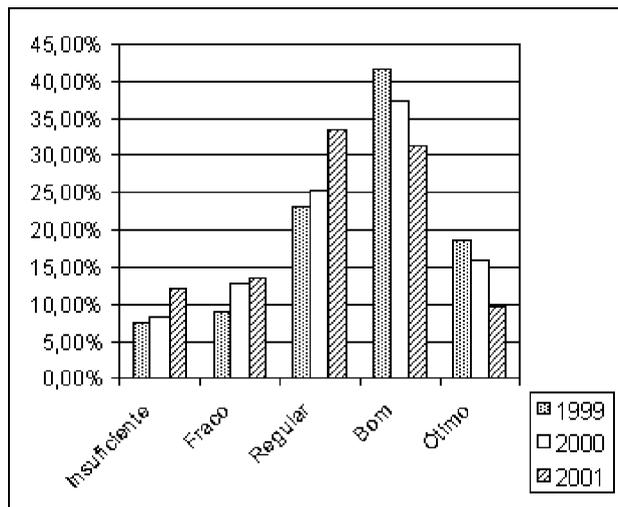


Figura 2. Nível geral de satisfação com o corpo docente e instituição.

Na figura 2 estão incluídos os resultados no nível de satisfação dos vinte itens avaliados, que são: metodologia e didática docente, domínio e conhecimento prático do docente, motivação, comunicação, material didático distribuído ou utilizado, pontualidade, cumprimento do programa, relacionamento, atendimento na matrícula, recursos audiovisuais, laboratório de informática, atendimento secretaria, atendimento xerox, atendimento biblioteca, atendimento tesouraria, acesso direção, instalações, acervo bibliográfico, espaço destinado para estacionamento. Porém, avaliando os itens individualmente, os resultados para respostas “insuficiente” e “fraco” chamam a atenção aos relacionados ao contato com pessoas.

Os itens motivação dos docentes, material didático utilizado e distribuído, pontualidade (docentes), atendimentos na secretaria, xerox, biblioteca, tesouraria, acesso a direção, instalações físicas, acervo bibliográfico, estacionamento e laboratório de informática apresentaram resultados superiores a 20% na soma das repostas “insuficiente” e “fraco” (Quadro 1).

Os resultados que mais chamam a atenção são aqueles associados ao contato com pessoas, ou seja, os níveis de satisfação mais baixos foram àqueles associados aos recursos humanos envolvidos no processo.

Outro resultado que caberia uma investigação mais profunda é com relação as instalações (estrutura física, sala de aula, banheiros, etc) que apresentou em 2001 o nível mais baixo de respostas “insuficiente” e “fraco”, apresentando o total de 45,48% de alunos insatisfeitos.

Itens avaliados	Soma de respostas "insuficiente" e "fraco"		
	1999	2000	2001
Motivação	15,39%	20,21%	18,99%
Material didático distribuição e utilização	29,06%	31,97%	28,71%
Pontualidade	7,69%	21,04%	17,16%
INSTITUIÇÃO ENSINO E CURSO			
Atendimento secretaria	12,82%	26,23%	21,28%
Atendimento xerox	28,64%	36,06%	35,28%
Atendimento bibliografia	16,66%	22,13%	14,98%
Atendimento tesouraria	16,24%	24,31%	25,12%
Acesso direção	20,94%	33,06%	31,39%
Instalações	12,39%	24,59%	45,48%
Acervo biblioteca	18,81%	21,31%	24,58%
Espaço destinado para estacionamento	47,01%	49,18%	47,60%
Laboratório de informática	28,20%	23,77%	21,29%

Quadro 1. Comparativo dos níveis de insatisfação.

4 Ações Estratégicas para Alteração dos Níveis de Satisfação

Diante dos resultados obtidos na pesquisa e apresentados são devidas algumas sugestões de para melhoria dos níveis de satisfação.

Buscar um modelo de gestão pronto e tentar adaptá-lo às instituições de ensino não é tarefa fácil, e de certa forma, em alguns momentos torna-se impossível, principalmente ao considerar a dependência econômica extremamente delicada ao qual as Instituições de Ensino tanto públicas quanto privadas vem atravessando. Porém, as mudanças são necessárias e condição única para a sobrevivência. Neste sentido Tubino (1997, p. 1-2) afirma que:

O sentido não deve ser da qualidade para a Educação ou Universidade, mas ao contrário, da Educação ou Universidade para a qualidade. A proposição anterior seria a transferência simples de parâmetros gerais de qualidade para o processo de Educação ou Universidade, sem considerar os preceitos de Educação ou as finalidades da Universidade, como pontos de partida para o aprofundamento das discussões.

O caminho para o encontro da qualidade será mais ameno para aquelas organizações que conseguirem mudar todo um paradigma de existência dos homens, despertando a sensibilidade das pessoas que as compõem, como já afirmado anteriormente, a base da qualidade é a qualidade emanada pelas pessoas que compõe a organização.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), propõe uma visão geral e integrada das principais escolas de "pensamento estratégico". Demonstra os diferentes caminhos que uma organização pode percorrer na perspectiva de manter-se no mercado, gerar resultados positivos e tentar perpetuar-se.

Nesse sentido, a Universidade é uma instituição que se aprimorou no discurso falado e escrito a respeito das teorias de planejamento e sobre o próprio ato de planejar. De acordo com Menegolla e Sant'Anna (1996),

nas últimas duas décadas, por razões históricas, vem desenvolvendo uma camuflagem institucional feita de planejamentos, organogramas e fluxogramas sofisticados, elaborados a partir das melhores teorias pedagógicas, dentro dos melhores critérios científicos, destinados unicamente a "mostrar serviço". Segundo os próprios autores, tais planejamentos têm demonstrado pouca funcionalidade, causa de uma radical aversão da classe educadora.

O planejamento das instituições de ensino superior deve ordenar, dinamizar e, assim, facilitar a ação; não dificultá-la, a ponto de comprometê-la. Planejamento é um dado cultural indispensável. E como tal, a deficiência não está nos planejamentos educacionais em si, mas ao que servem.

Menegolla e Sant'Anna (1996), afirmam que o planejamento deve estabelecer sua relação com os diversos personagens da vida escolar: alunos, professores e direção escolar, envolvendo assim, todos interessados nesse processo. O Planejamento para uma IES é meio e não fim em si mesmo. Serve a um fim específico: ordenar o processo educativo, integrando-o e imprimindo-lhe uma dinâmica evolutiva.

A idéia de se planejar uma Instituição de Ensino Superior tem tido grande simpatia, pois todos os agentes envolvidos (governo, alunos, professores e mantenedoras), reconhecem que o ensino superior passou por grandes avanços, de importância econômica e social.

Em virtude destas tendências e dos novos desafios que a universidade brasileira enfrenta, temos que reformular sua função e sua missão, definir novos enfoques e estabelecer novas prioridades para o futuro, desencadeando um processo de mudanças e desenvolvimento.

A competitividade exige uma mão de obra altamente capacitada e apta a absorver novas tecnologias. O momento exige comprometimento e motivação elevados. Dentro deste contexto, a gestão de pessoas deve atuar de forma estratégica para o alcance dos objetivos

organizacionais, para Milkovic e Boudreau (2000, p. 132) “As vantagens competitivas obtidas por uma empresa dependem das pessoas que trabalham nela.”

Preparar o indivíduo para enfrentar as mudanças junto com a empresa é um grande desafio, que a própria empresa deverá abraçar, para só então poder contemplar o alcance dos objetivos organizacionais.

As ações relacionadas a gestão de pessoas não devem ser vistas como segmentos isolados. Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 131):

O planejamento de recursos humanos coleta e utiliza informações para apoiar as decisões sobre os investimentos a serem feitos em atividades de RH. Essas informações incluem os objetivos futuros, as tendências e as diferenças entre os resultados atuais e aqueles desejados.

Porém, as decisões quanto as ações sobre a gestão de pessoas envolvem algumas escolhas quanto os investimentos necessários na função.

As decisões pertinentes ao Planejamento Estratégico de Pessoas, para Milkovich e Boudreau (2000, p. 131-2), dependem de quatro questões-chaves como:

— Onde estamos agora? – Diagnóstico das condições organizacionais e externas e das respectivas características dos funcionários.

— Onde queremos estar? – Estabelecimento dos objetivos dos recursos humanos, baseados na eficiência e na ética, de acordo com os interesses dos principais públicos da organização.

— Como chegaremos lá? – Escolha das atividades de recursos humanos e alocação dos recursos necessários.

— Como nos saímos? Onde estamos agora? – Avaliação dos resultados por meio do diagnóstico das novas condições, de acordo com os objetivos, e reinício do processo.

Portanto, o primeiro passo a ser tomado é análise das atuais condições nas quais as Instituições de Ensino vem ofertando seus serviços aos alunos de graduação em Administração.

Por meio desta análise as Instituições terão a possibilidade de identificar suas reais condições externas e internas, ou seja, poderão identificar as ameaças e as oportunidades advindas do ambiente externo e no ambiente interno seus pontos fortes e fracos decorrentes de seus recursos humanos, organizacionais e físicos.

Neste caso específico, diante dos resultados obtidos na pesquisa o foco é o ambiente interno, segundo Wright (2000, p. 87), o caminho para vantagem competitiva sustentada é resultado da ação conjunta: recursos humanos, recursos organizacionais e recursos físicos.

Os recursos físicos e organizacionais estão estreitamente relacionados aos recursos humanos, pois, os recursos físicos (instalações, equipamentos e tecnologia) e os recursos organizacionais (processos produtivos, estratégias, estrutura, cultura, sistemas de informações) são constituídos, elaborados, geridos e produzidos pelos recursos humanos disponíveis.

De acordo com Wright (2000, p. 89):

[...] os recursos humanos de cada empresa são singulares. Essa singularidade origina-se não só no fato de cada empresa empregar um conjunto diferente de seres humanos, mas também nas sinergias específicas que resultam da combinação dos recursos humanos de cada empresa com seus recursos físicos e organizacionais particulares.

Portanto, ao tentar reverter os resultados de insatisfação as IES devem atentar para a base de seus pontos fortes e fracos, principalmente nos recursos humanos envolvidos no processo.

A ação estratégica sugerida está no investimento na qualificação do quadro de funcionários por meio de treinamento e desenvolvimento pessoas. O treinamento e desenvolvimento pessoal resultarão a médio e longo prazos no desenvolvimento organizacional.

5 Considerações Finais

Desde o seu surgimento a Universidade passou por várias transformações. De certa forma, ela foi a principal responsável por transformações que ocorreram em vários setores e na sociedade. Porém, mesmo reproduzindo os ensinamentos através de teorias, técnicas e práticas ela custou, e em alguns casos até hoje custa a aceitar a necessidade de redirecionar seus objetivos.

De acordo com Stefano (2002) para se atender aos padrões de qualidade é necessário implantar uma gestão estratégica nas universidades para contribuir no processo de satisfação do alunado através da qualidade do ensino oferecido. Isso poderá ser viabilizado através do planejamento e gerenciamento estratégico do pessoal administrativo e do corpo docente. Esse planejamento deve estabelecer sua relação com os diversos personagens da vida escolar: alunos, professores, funcionários de apoio e direção escolar, pois as pessoas são a maior fonte geradora de vantagem competitiva das organizações do terceiro milênio.

O planejamento estratégico é essencial a sobrevivência das instituições de ensino superior, assegurando um mínimo de visão global e ação, a partir de uma definição adequada de suas finalidades (objetivos e metas), coerentes com os objetivos e estratégias regionais e nacionais. O planejamento estratégico propicia também que a organização a otimização dos meios para a consecução de suas finalidades, conte com a participação da comunidade acadêmica (docentes, discentes e mantenedora) na decisão de onde devem ser alocados os recursos.

Dessa forma, é necessário identificar o que é padrão de qualidade e eficiência das instituições de ensino superior. É considerado entre outros fatores o credenciamento periódico, a qualificação de pessoal, a valorização do ensino de graduação, níveis baixos de evasão, o crédito educativo, educação a distância, a superação dos desequilíbrios regionais, os programas de fomento a pesquisa e extensão e a avaliação institucional.

O conceito de qualidade pode e deve ser incorporado para as instituições de ensino superior. Na busca pela qualidade são necessárias informações. Muitas

informações não estão imediatamente à disposição quando necessárias. Mantê-las disponíveis e atualizadas a qualquer momento pode despender um custo elevado fora de alcance de muitas organizações.

Para que isto ocorra, a organização pode recorrer à estruturação sistemática do Sistema de Informações de Marketing (SIM), composto de pessoas, equipamentos e procedimentos para reunir, classificar, analisar e distribuir as informações necessárias, oportunas e precisas aos responsáveis pela tomada de decisões.

Desconhecer a informação, ser conivente com o atraso na sua chegada ou a apresentação de forma incompleta ou distorcida, podem conduzir as organizações a uma degeneração, pois as condições impostas pelo sistema exigem cada vez mais a eficácia das informações em todos os níveis, principalmente quando o objetivo é a satisfação do consumidor.

Dessa forma Kanaane e Ortigoso (2001, p. 57), afirmam que

diversos elementos necessitam ser cuidadosamente avaliados, entre eles, a forma como a organização interage com as pessoas, com a tecnologia, com os processos, com as interconexões (redes formais e informais de comunicação), assim como suas interfaces com o clima e a cultura organizacional e Os recursos presentes no cenário empresarial.

Outro ponto importante é o do envolvimento de toda a organização no sentido de satisfazer as necessidades dos consumidores. Segundo Boone e Kurtz (1998, p. 9-11) “o conceito de Marketing é uma orientação de toda a empresa para o consumidor, com o objetivo de obter sucesso de longo prazo”.

McCarthy e Perrealt Jr. (1996, p. 149), afirma que a qualidade significa a habilidade de um produto satisfazer às necessidades ou às exigências de um consumidor. Buscar a satisfação dos clientes é buscar a rentabilidade da organização.

Conforme indicam todas as vidências, a fonte de vantagem competitiva está mudando da tecnologia, patentes ou posições estratégicas para a maneira de uma empresa gerenciar seus funcionários.

Para Kanaane e Ortigoso (2001, p. 57):

[...] as pessoas são o ativo organizacional mais importante, embora a maioria das empresas ainda pouco faz para valorizá-las, assim como mantê-las informadas, compreender e dinamizar sua capacidade plena, gerar sinergia e tornar o desempenho coletivo maior do que a soma dos desempenhos individuais.

A confiança e o comprometimento da empresa com o funcionário e vice-versa pode fazer nascer um elo de ligação forte e marcante.

A motivação das pessoas pode ser alcançada através de uma cumplicidade e valorização do indivíduo dentro da organização como “seres humanos” e não como “recursos humanos”.

Gerenciar “seres humanos” é responsabilidade de todos, não só de uma minoria que se encontra alocada no departamento pessoal, muitas vezes longe da realidade do dia-a-dia do funcionário, que sofre pressões

internas e externas durante suas atividades profissionais. As pessoas são a fonte mais promissora de vantagem competitiva na organização de hoje.

Referências

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. *Projeto pedagógico para cursos de Administração*. São Paulo: Makron Books, 2002.

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

CASTRO, M. H. G. de. *A educação para o século XXI: o desafio da qualidade e da equidade*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 1999.

COBRA, M. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1992.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). Brasília. Disponível: <<http://www.admnet.org.br>>. Acesso em: 25 jun. 2001.

FRANCO, E. Marketing educacional. In: Seminário gestão de Instituições de Ensino Superior: da teoria à prática. Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular. Brasília: FUNADESP, 2000.

GRIEBELER, G. S. A formação do administrador frente aos desafios do terceiro milênio. In: XX SEMAD – Semana do Administrador/Universidade Estadual de Maringá, 20., 2000, Maringá. *Anais...* Maringá: SEMAD, 2000. p. 7-18. Palestra.

GIGLIO, E. *O comportamento do consumidor e a gerência de marketing*. São Paulo: Pioneira, 1996.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. *Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano*. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1996.

MC CARTHY, E. J.; PERREALT JR., W. D. *Marketing essencial*. São Paulo: Atlas, 1996.

MENEGOLLA, M.; SANT'ANNA, I. M. *Por que planejar? Como planejar? Currículo, área e aula*. Petrópolis: Vozes, 1996.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

STEFANO, S. R. *As orientações motivacionais em cursos de Administração: um estudo comparativo entre alunos de instituição pública e de instituição privada*. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) –

Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, 2002.

TUBINO, M. J. G. *Universidade, qualidade e avaliação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

VAVRA, T. G. *Marketing de relacionamento: aftermarketing - como manter a fidelidade de seus clientes através do marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em

Administração. São Paulo: Atlas, 1998.

WRIGHT, P. L. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

YAMASHITA, S. S. A avaliação do ensino superior e o exame nacional de cursos: percepções do corpo docente de instituições particulares de ensino de administração de empresas. *Caderno de Pesquisas em Administração - USP*, São Paulo, v. 7, n.4, p. 65-79, out./dez. 2000.