
Participação dos setores organizacionais no atendimento a clientes: estudo de caso de uma instituição de ensino superior

Participation of organizational sectors in customer service: case study of a higher education institution

Magali Colconi Carrijo [1](#), Gino Giacomini [2](#) y Silvio A. Minciotti [3](#)

Recibido: 19-01-2012 - Aprobado: 01-04-2012

Contenido

- [1. Introdução](#)
- [2. Aluno-cliente](#)
- [3. Metodologia, amostra e instrumentos](#)
- [4. Análise dos resultados gerais](#)
- [5. Considerações finais](#)
- [6. Referências bibliográficas](#)

Gracias a sus donaciones esta página seguirá siendo gratis para nuestros lectores.
Graças a suas doações neste site permanecerá gratuito para os nossos leitores.
Thanks to your donations this site will remain free to our readers.

[Donate](#)

RESUMO:

Este estudo objetiva situar os Momentos da Verdade do atendimento a clientes externos, que podem ocorrer em diferentes setores da organização. Efetuou-se um estudo de caso, examinando-se uma Instituição de Ensino Superior (IES), verificando-se esses Momentos em todos os setores administrativos. Os gestores foram entrevistados e os alunos questionados, confrontando-se a opinião desses públicos. Como resultado, os setores administrativos da IES participam dos Momentos da Verdade no atendimento aos alunos, ressaltando-se a ausência de treinamento de pessoal específico para essa finalidade, além dos gestores não estar cientes do nível de satisfação que seus alunos possuem no atendimento por parte desses setores, observando-se uma opinião superdimensionada sobre a qualidade dos serviços oferecidos, diante da avaliação dos alunos da IES.

Palavras-chave: momentos da verdade, setores organizacionais, atendimento a clientes.

ABSTRACT:

This study aims to specify the Moments of Truth for external customer service, which may occur in different parts of the organization. We conducted a case study, examining a Higher Education Institution (HEI), verifying such moments in all administrative sectors. Managers were interviewed and students were questioned, confronting their public opinion. As a result, the administrative sectors of higher education institutions participate in the Moments of Truth when they service students, highlighting the lack of staff training for this specific purpose, and managers may not be aware of the level of satisfaction that students experience in service by these sectors, noting an oversized opinion on the quality of services offered, on the evaluation of the students of the institution.

Key-words: moments of truth, organizational divisions, customer service.

1. Introdução

A partir de 1980, as organizações disponibilizaram mais recursos para aprimorar seus processos de atendimento a clientes, instituindo setores específicos, tais como *Telemarketing* e Serviço de Atendimento ao Cliente, devido à acirrada concorrência nacional e internacional, aliado a consumidores mais exigentes, movimentos civis, rigorosidade legal etc.

Tornou-se indispensável conhecer os anseios dos clientes, compreender como tomam decisões e como percebem a qualidade do produto ou serviço oferecido, em diferentes momentos no atendimento, com a intenção de satisfazer às suas necessidades, obtendo a sua fidelização (Vavra, 1993), conseqüentemente. E esses momentos passaram a ser estudados com o objetivo de gerenciá-los, garantindo que as expectativas dos clientes, em relação à qualidade do serviço ou produto oferecido, estejam mais próximas possível das suas percepções, em cada etapa desses contatos de atendimento.

Um dos procedimentos para as organizações monitorarem o atendimento a clientes é a gestão dos Momentos da Verdade, também designada como Horas da Verdade, conceituada por Albrecht (1998): “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço”.

Ao se conhecer as Horas ou Momentos da Verdade nesses contatos, será possível ter condições de analisá-los sob a ótica da qualidade do serviço, o que possibilitará melhorar e buscar maneiras de acrescentar valor no atendimento a clientes.

Contudo, nas organizações não é raro encontrar setores que não se mostram aptos para lidar com esses Momentos da Verdade no atendimento. Em parte, esse fato pode ter como causa a distorção na forma de gerir e planejar a organização, já que os gestores não cogitam a possibilidade de os clientes contatarem outros setores que não foram previstos para essa atribuição específica de atendimento na estrutura organizacional.

Essa orientação deve ser de responsabilidade dos respectivos gestores, que precisam atentar tanto para os setores que têm o encargo direto de atender clientes, assim como para aqueles que não possuem essa responsabilidade previsível na estrutura organizacional, uma vez que não se pode manter sob total controle o comportamento dos clientes quando se está em busca de soluções. Todavia, os gestores parecem priorizar a estratégia de habilitar os setores cujas tarefas estão voltadas diretamente ao atendimento, em detrimento a outros que não possuem essa previsibilidade em suas atribuições organizacionais, mas que têm a possibilidade de serem acionados também pelos clientes. Os setores não previstos para atender clientes, quando em contato com estes, passam a contribuir com a percepção de qualidade do atendimento oferecida pela organização, razão pela qual devem também receber dos gestores direcionamento adequado para essa modalidade de trabalho, pois esse despreparo pode gerar equívocos nos resultados desejados de satisfação dos clientes.

Essa situação pode ser verificada também em organizações do ramo educacional nas quais a IES pode se deparar com um quadro de insatisfação de seus “clientes” ou não direcionar sua gestão a setores direta ou indiretamente voltados ao atendimento aos alunos.

Salienta-se que, embora não sendo empresas convencionais, as Instituições de Ensino Superior (IES) deixaram de ter uma atuação meramente pedagógica e encamparam muitos dos

procedimentos da gestão empresarial. No Brasil, isso ocorreu porque leis como a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20.12.1996) deram maior flexibilidade à gestão das IESs, ao mesmo tempo em que o incremento do mercado educacional exigiu que as faculdades encarassem o aluno também como cliente.

Momentos da Verdade, Ciclos de Serviços e Clientes

Na década de 70, uma grave crise nas companhias aéreas internacionais somou 2 bilhões de dólares de prejuízo e, em 1978, Carlzon (Presidente da Linjeflyg, empresa aérea sueca de vôos domésticos filiada à *Scandinavian Airlines System - SAS*) percebeu que os serviços oferecidos pela SAS apresentavam uma situação caótica percebida inclusive pelos próprios usuários, no que se refere à pontualidade dos vôos, serviços prestados etc. Diante desse quadro, acreditou-se que a “chave do sucesso” estava em melhorar os serviços oferecidos por meio da linha de frente, ou seja, livrar-se das barreiras horizontais de comunicação; alterar o papel dos gerentes de nível médio, ou seja, de meros administradores para líderes e auxiliares do pessoal de atendimento, linha de frente, os quais estão em contato direto com o cliente e o mercado (Carlzon, 1985).

Essas medidas foram instituídas, pois se detectou que “o primeiro encontro de quinze segundos entre um passageiro e o pessoal da linha de frente (do funcionário que faz a reserva até a aeromoça) determina a impressão sobre toda a companhia na mente deste passageiro”, denominando esses contatos como “hora da verdade” (Carlzon, 1985).

Os serviços são resultantes de ações sociais ocorridas no contato direto entre o cliente e os representantes dessa empresa ofertante, denominando essa situação como “metáfora das touradas”, conforme registrados por Normann (1993). Pode-se dizer que a “qualidade percebida é realizada no Momento da Verdade quando o prestador do serviço e o cliente se confrontam em uma arena”. Portanto, uma organização pode experimentar, diariamente, dezenas de milhares de Momentos da Verdade.

Para Grönroos (2003), Momentos da Verdade estão representados por meio da hora e do lugar (quando e onde) que o “prestador de serviços tem a oportunidades de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. É um verdadeiro *momento de oportunidade*”, uma vez que “no momento seguinte a oportunidade estará perdida, o cliente terá ido embora e não haverá nenhum modo fácil de agregar valor à Qualidade Percebida de Serviço”. Corroboração similar foi efetuada também por Albrecht (1998), pois a hora da verdade é: “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço”. Portanto, os alicerces reais do “produto-serviço” são representados pelas muitas horas da verdade que formam realmente o produto-serviço e, ao se conhecer quais são esses momentos da verdade, será possível ter condições de analisar todos esses sob a ótica da qualidade do serviço, começando a melhorá-los e buscando maneiras de acrescentar valor aos mesmos, esquecendo-se, até mesmo, de “funções, tarefas, estruturas organizacionais e procedimentos”, pois se começará a pensar em “resultados”.

Não é uma tarefa fácil para os gestores e os funcionários reconhecerem o ponto de vista de um cliente, principalmente quando se considera as experiências de atendimento anteriormente obtidas por meio da prestação de serviço oferecida, o que pode distorcer a percepção de uma pessoa. Albrecht (1998) propõe que se pense no “produto- serviço” oferecido em termo de “ciclos de serviço”, que é “[...] a cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa na medida em que experimenta o serviço prestado por você. Essa é a configuração natural e inconsciente que está na

cabeça do cliente”, podendo não ser comparado ao “enfoque técnico” do prestador de serviço, uma vez que está condicionado a pensar sobre o serviço prestado pelos seus departamentos organizacionais e especialidades, os quais necessitam “operar para que o serviço seja prestado”. Essa “cadeia contínua de eventos”, por meio da qual o cliente é submetido a uma seqüência de Momentos da Verdade, compõe o processo de produção do serviço oferecido, em que se terá uma percepção total sobre o serviço. Contudo, o cliente possui uma necessidade e precisa apenas de uma iniciativa para atendê-la, não pensando nessa cadeia de eventos, departamentos, processos etc. Por vezes, “o cliente é a única pessoa que vê todo o quadro” de ciclo de serviços, uma vez que os gestores afins não “encaram o processo como um fluxo único de experiências interligadas”, visualizando-as em “termos de suas tarefas e responsabilidades individuais”, conforme argumentos de Albrecht.

Um ciclo de serviços possui um início e um fim do processo de atendimento, sendo intercalado por diferentes episódios de Momentos da Verdade e, em cada um desses, se pode obter uma impressão da qualidade do serviço, a exemplo do apresentado por Giansesi e Corrêa (2006), em um serviço para supermercado, contemplando 17 Momentos da Verdade, em que o cliente entra em contato com diferentes aspectos, locais, setores etc. dessa organização, embora se trate de um único processo, registrando, ainda, que os Momentos da Verdade têm diferentes graus de importância para os clientes, tornando-se necessário distinguir quais os mais “críticos ou fundamentais”, pois esses possuem maior impacto na percepção da qualidade do serviço recebido e, conseqüentemente, afetam sua satisfação.

Para atingir um alto desempenho, as organizações precisam definir os seus públicos de interesse, conhecendo quais as suas distintas necessidades e, de forma tradicional, “a maioria das empresas dá mais atenção a seus acionistas”. Porém, “empresas atuais reconhecem que também devem cuidar dos demais públicos interessados – clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores”, esforçando-se para satisfazer cada um desses, sem o que se torna difícil alcançar os lucros desejados pelos acionistas (Kotler, 2000), motivo pelo qual se optou apenas pelos públicos diretamente relacionados a este estudo, ou seja, clientes (designados como externos e internos), considerando-se apenas pessoas físicas (consumidor individual).

Quanto ao relacionamento com clientes, observou-se que os gestores de organizações não se preocupam em avaliar o comportamento pós-venda, conhecer se o produto ou serviço oferecido atendeu às expectativas do cliente, satisfaz à sua percepção ou não atendeu à sua expectativa, gerando uma insatisfação no consumidor (Kotler, 2000). Entretanto, ressalta-se que “custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um cliente atual”, além de que “91% de clientes insatisfeitos jamais comprarão dessa mesma empresa e comunicarão sua insatisfação a pelo menos nove outras pessoas” (Vavra, 1993). E, diante desses fatos, sugere-se instituir um programa de relacionamento com os clientes para poder contar com oportunidades de novos negócios com esses clientes no futuro, pois “quando os momentos da verdade são mal administrados, a qualidade do serviço retorna à mediocridade” (Albrecht, 1998).

Em um ciclo de serviços, nota-se que os clientes internos também desempenham um papel importante, podendo-se conceituá-los como todos os funcionários ou colaboradores, que representam uma organização quando nos diferentes episódios de atendimento a clientes externos. Esse atendimento poderá ser efetuado de forma direta (pessoalmente), indireta (Internet, telefone, cartas etc.) ou por meio de terceirização de atividades (serviços de cobranças, estacionamentos, manutenção etc.).

Os autores pesquisados enfocam os clientes internos sob duas óticas distintas: Marketing Interno e

Recursos Humanos. Embora algumas dessas citações sejam similares, o enfoque se restringe a abordagem afim ao estudo dos Momentos da Verdade no atendimento aos clientes. Quer seja em organizações industriais ou de serviços, a área de Recursos Humanos parece não reconhecer a importância estratégica que possuem os clientes internos, uma vez que os gastos com as pessoas são considerados custos e não investimentos. Essas pessoas tornam-se essenciais e são “recursos-chave” nas organizações, pois podem interpretar o que ocorre no mercado, podem diferenciar o ajuste necessário entre o produto e as necessidades dos consumidores, sendo “a ‘face’ da organização de serviços nos ‘momentos da verdade” (Normann, 1993).

Se uma organização se propõe a desenvolver uma política de satisfação ao consumidor, todos os funcionários necessitam ser sensibilizados de forma suficiente e possuir autoridade na sua área de atuação para dar respostas coerentes e criativas aos clientes, que estejam em sintonia com a estratégia traçada.

O uso eficaz e o aproveitamento das habilidades dos clientes internos devem ser uma variável relevante para qualquer organização, uma vez que na prestação de serviços essas pessoas constituem uma parte fundamental para o sucesso das operações, além do comportamento desses ser parte integrante do processo de serviços, já que influenciam na percepção dos clientes em relação ao serviço prestado, principalmente quando se verifica a necessidade de qualificação técnica da mão-de-obra envolvida (Gianesi, Corrêa, 2006).

2. Aluno-cliente

No que se refere aos alunos, consumidores do serviço de educação, especificamente, alguns estudos encontrados levaram em consideração os diferentes processos que interferem na sua percepção acerca da qualidade do ensino oferecido, uma vez que esta pode ser verificada antes (selecionar e optar ou não pela IES); durante (aluno matriculado, transferido de outras IESs, re-matriculados etc.); e depois do ingresso (ex-alunos/formandos, desistentes, transferidos etc.) em uma IES (Kotler, Fox, 1997).

Marejón (2005) faz uma análise comparativa, entre empresas e em instituições educacionais no Brasil e no exterior, apoiando-se em considerações sobre “Escola como Empresa” e “Aluno como Cliente”, destacando o Padre Sanchez – Reitor da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (Puc-Rio), que comenta sobre a resistência que os acadêmicos têm em aceitar esses novos paradigmas.

O processo de avaliação da qualidade de ensino pode ocorrer sobre: “o ensino ministrado (qualidade da prestação), a maneira como foi prestado (qualidade do fornecimento); modo como a sua qualidade é assegurada (garantia da qualidade), conforme apontado por Castro et al. (2003), salientando-se que é comum ”confundir qualidade de ensino com satisfação do aluno/cliente”, pois “apesar de serem fatores complementares para o sucesso dos cursos, não se pode ter a pretensão de avaliar a qualidade do curso apenas com estes indicadores - é preciso muito mais”.

Apesar de Kotler e Fox (1997) definirem 16 tipos de públicos, que podem “afetar uma instituição”, necessitando da administração de relacionamentos por parte da IES, devido as suas diferentes especificidades de necessidades, neste estudo considerou-se somente “alunos” (clientes externos) e “administração e funcionários” (clientes internos).

O uso do termo “aluno-cliente” parece gerar um confronto entre duas correntes teóricas: de um

lado o conceito de “aluno” está vinculado às considerações filosófico-educacionais e, de outro, vinculado como “cliente”, que consome um serviço (como proposto por Kotler) e, diante das suas expectativas, pode perceber e julgar a qualidade do serviço que está recebendo da instituição de ensino. Salienta-se que, embora de significativa contribuição acadêmica, não foram consideradas neste estudo as reflexões filosófico-educacionais que desqualificam o aluno como cliente (conflitantes com os conceitos ora utilizados), tais como as de Bueno (2000), que se baseou na Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, ou a avaliação da satisfação do aluno-cliente como “conseqüência da qualidade do ensino recebido”, como variável única, também parece não ser relevante para este enfoque, pois, sobre o afirmado por Castro et al., poder-se-ia verificar julgamentos dos alunos somente em relação ao comportamento de professores (Castro et al., 2003).

Contudo, Wild (1997), diretor do *Henley Management College* - Faculdade de Administração de Empresas do Reino Unido, registrou que as “[...] instituições estão prestes a entrar numa época em que os alunos irão se tornar clientes e considerá-las um fornecedor de serviços a mais. Qual o serviço que prestam? Ajudar os estudantes a desenvolver ao máximo seu potencial gerencial”, pois o conteúdo ministrado de forma inovadora não garantirá a sobrevivência das instituições de ensino, mas sim todo o sistema que envolve a prestação de serviço.

Conceitualmente, em relação às abordagens registradas, destaca-se que, neste estudo dos Momentos da Verdade nos setores de atendimento, o aluno é considerado cliente, ou seja, “é aquele (pessoa, instituição, processo) que recebe e utiliza o produto. Em uma IES, os clientes são os alunos [...]”. Em contrapartida, ressalta-se que o aluno como produto “é o resultado de uma atividade específica. Em uma Instituição de Educação, temos como produto: a geração e transmissão do conhecimento, o aluno formado, os serviços prestados à sociedade” (Arruda, 1997).

De acordo com Kotler e Fox (1997), os consumidores internos (públicos internos) são aqueles que possuem vínculo direto (empregatício, contratos de prestação de serviço etc.) com a IES e que interagem com os demais consumidores externos (públicos externos), por meio de serviços de atendimento, tais como: conselhos universitários; corpo docente; voluntários; administradores; funcionários (não integrantes do corpo docente, remunerados salarialmente, considerados como intermediários na prestação de serviço de atendimento aos alunos clientes, tais como: secretárias, seguranças, telefonistas etc.). Entre esses diferentes consumidores externos apontados, optou-se por selecionar os “administradores e os funcionários”, afins à Gestão Administrativa (Voese, 2005), uma vez que estão diretamente relacionados aos Momentos da Verdade no atendimento aos alunos-clientes da IES, que é o foco deste estudo de caso.

“Coloque seus funcionários em primeiro lugar e eles farão o mesmo com os clientes” é o argumento sugerido por Möller (1998), um especialista em qualidade e recursos humanos. Esse posicionamento estratégico deve-se ao fato de as instituições necessitarem competir no mercado pelos mesmos clientes externos, o que implica “captar os melhores funcionários e mantê-los motivados” para assegurar os resultados desejados, caso contrário estes passarão a trabalhar para os concorrentes.

“O custo de empregar uma pessoa errada é muito alto”, por isso os gestores ao contratarem os clientes internos não devem buscar apenas o que se conceitua como “características *hard*” uma pessoa (técnica, nível de escolaridade, experiência, aptidões), mas também os seus aspectos *soft* (qualidades humanas, inteligência emocional). E pessoas qualificadas devem iniciar esse treinamento na escola, pois quanto mais cedo maior será a influência, embora os gestores devam instituir programas freqüentes para promover a premiação dos funcionários que

apresentarem os melhores resultados na instituição (Möller, 1998).

3. Metodologia, amostra e instrumentos

Por meio de um estudo exploratório, foram pesquisados fontes secundárias e temas correlatos para dar informações acerca dos Momentos da Verdade no atendimento. Posteriormente, usou-se o estudo de caso, com uma IES, objetivando-se sinalizar a participação dos setores organizacionais no atendimento a clientes.

Em detrimento a uma investigação profunda e exaustiva da organização, efetivou-se um estudo de caso intrínseco, como proposto por Stake (1995), compreendendo melhor um caso particular que contempla o interesse da investigação em si mesmo. Também não foram priorizadas as abordagens acerca dos processos pertinentes à qualidade dos serviços oferecidos, embora essa variável seja utilizada como indicador para analisar a participação dos diferentes setores nos Momentos da Verdade.

Os critérios para aceitar a IES obedeceram às seguintes premissas: localização na cidade de São Paulo (acessibilidade); porte significativo (médio ou grande); atendimento a clientes finais (concretizar os Momentos da Verdade no atendimento de forma mais ampla) por meio da prestação de serviços e disponibilidade de seus setores administrativos, fornecendo oportunidades de realizações dos Momentos da Verdade no atendimento, incluindo setores especializados nessa função.

Em relação à escolha do porte da IES, usou-se o critério do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, que classifica o porte de indústria, comércio e serviços por meio da receita operacional bruta anual, conforme a [Carta Circular nº 64/02](#), de 14 de outubro de 2002 (BNDES, 2011), ou seja, uma organização de porte médio (receita operacional bruta anual situada entre R\$ 10.500 mil e R\$ 60 milhões).

O universo desta pesquisa foi representado por 18 setores organizacionais e 5034 pessoas (população finita e diretamente relacionada à IES em estudo, sendo 31 gestores desses setores e 5003 alunos matriculados, nos 27 cursos de graduação, de dois, quatro e cinco anos de duração).

Em relação à amostra de gestores, usou-se a técnica não-probabilística e, quanto à amostra de alunos, utilizou-se a técnica probabilística, sem reposição, onde cada elemento da amostra só pode participar uma vez da pesquisa (amostra aleatória simples).

Os sujeitos que fizeram parte desta amostra são:

- Gestores (pessoas relacionadas à IES que possuem poder hierárquico para tomar decisões nos seus respectivos setores quando procurados pelos alunos (ou ainda aqueles que podem delegar essa autoridade a terceiros) responsáveis por 16 setores próprios (ordenados por seqüência numerada: 1. Portaria/Recepção; 2. Segurança; 3. Assistência Social; 4. Centro de Informações a Alunos; 5. Secretaria de Curso; 6. Inspectores de Curso; 7. Coordenação de Curso; 8. Assistência de Direção; 9. Diretoria; 10. Biblioteca; 11. Laboratório de Informática; 12. Outros Laboratórios; 13. Estágios; 16. Audiovisual; 17. Receita Escolar e 18. Limpeza) e 2 setores terceirizados (14. Restaurante e 15. Lojas do *Boulevard*).

Ressalta-se que os gestores responsáveis por seis setores da IES não fizeram parte desse estudo

(Departamento Pessoal, Contabilidade, Financeiro, Jurídico, Marketing, Cursos EAD – Ensino à Distância e Informática), devido à localização no último andar de um dos prédios da IES, aos quais os alunos não tem acesso, nem mesmo contato por telefone, e-mail etc.; e

- Alunos (matriculados nos 27 cursos de graduação da IES com dois, quatro ou cinco anos de duração)

Para a coleta de dados, entrevistaram-se os sujeitos desta amostra (gestores e alunos) dentro da própria IES, no decorrer dos turnos de suas atividades acadêmicas, utilizando-se de dois instrumentos básicos: formulário estruturado / questionário para gestores (dado aos diferentes níveis hierárquicos de responsabilidade observados entre os gestores dos 18 setores organizacionais da IES, de um lado Diretores e, de outro, Coordenadores, Supervisores e afins, foi necessário desenvolver dois formulários para a coleta para conter a “Opinião dos Diretores” e a “Opinião dos Coordenadores, Supervisores e afins”) e questionário para alunos.

Os modelos desenvolvidos para a coleta de dados de gestores e alunos foram desenvolvidos de forma estruturada, visando propiciar um confronto dessas opiniões, levando-se em consideração os Momentos da Verdade no atendimento dos setores organizacionais da IES.

Optou-se pela escala Likert de 5 pontos, permitindo-se efetuar uma abordagem quantitativa, verificando-se o grau de discordância ou concordância entre os sujeitos da amostra desta pesquisa sobre os serviços prestados pelos setores organizacionais de uma IES.

Tornou-se necessário instituir um critério para analisar a pontuação obtida nessa escala, considerando-se os resultados das opiniões de gestores e alunos, ou seja, as frequências médias obtidas nessas respostas oriundas de entrevistas e questionários.

Por meio dessas frequências médias obtidas, pode-se estabelecer três intervalos com similares numéricos para análise das respostas, conforme seguem:

a) Discordantes (valores considerados no intervalo de pontuação de 1,00 a 2,00; logo, tem-se uma “opinião negativa”); b) Concordantes (valores considerados no intervalo de pontuação de 4,00 a 5,00; logo, tem-se uma “opinião positiva”); e c) Neutros (indiferentes, sem opinião, cujos valores foram considerados no intervalo de pontuação de 2,01 a 3,99; logo, tem-se uma “opinião neutra”).

Para avaliar as determinantes da qualidade de serviço oferecido pela IES, com gestores e alunos, optou-se em usar as “variáveis de atendimento” (tangibilidade, confiabilidade, presteza, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação, compreensão/conhecimento) do modelo proposto por Parasuraman et al. (1985).

4. Análise dos resultados gerais

Alunos - 541 questionários foram distribuídos nas IES, obtendo-se 492 questionários respondidos, 91% do total, distribuídos por:

- gênero, sendo masculino com um total de 249 indivíduos (50,6%) e feminino com um total de 243 indivíduos (49,4%);
- turno, sendo no período da manhã com um total de 59 indivíduos (12,0%) e no período da noite com um total de 433 indivíduos (88,0%); e

- série, sendo 1º ano com 118 indivíduos (24,0%), 2º ano com 126 indivíduos (25,6%), 3º ano com 136 indivíduos (27,7%), 4º ano com 84 indivíduos (17,0%) e 5º ano com 28 indivíduos (5,7%).

Gestores - 31 gestores entrevistados, tendo-se 8 diretores (100% do total desse quadro) e 23 supervisores/coordenadores (88% do total deste quadro, uma vez que 12% estavam ausentes no período dessa pesquisa), permitindo-se uma tabulação única para os distintos Setores:

- gênero, sendo masculino com um total de 19 indivíduos (61,3%) e feminino com um total de 12 indivíduos (38,7%); e
- tempo nesta função, sendo “Nesta IES” diretores com uma média de 14,4 anos e supervisores/coordenadores com uma média de 12,5 anos; “Em outra empresa” diretores com uma média de 24,7 anos e supervisores /coordenadores com uma média de 21,9 anos.

Setores de Atendimento da IES - na seqüência, apresentam-se os resultados alcançados pelos Setores da IES, acompanhados do número de contatos estabelecidos pelos alunos pesquisados:

Quadro 1
Quantidade de Contatos dos Alunos com os Setores da IES

SETOR	NÚMERO DE ALUNOS RESPONDENTES			
	MAIOR FREQÜÊNCIA*	%	FREQÜÊNCIA MÉDIA**	%
1. Portaria / Recepção	463	94,1	433	88,0
2. Segurança	475	96,5	432	87,8
3. Assistência Social	366	74,4	343	69,7
4. Centro de Informação a Alunos	450	91,5	426	86,6
5. Secretaria	450	91,5	417	84,8
6. Inspetores de Alunos	468	95,1	445	90,4
7. Coordenação de Cursos	468	95,1	445	90,4
8. Assistência de Direção	342	69,5	324	65,9
9. Diretoria de Unidade	356	72,4	333	67,7
10. Biblioteca	467	94,9	445	90,4
11. Laboratório Informática	432	87,8	398	80,9
12. Outros Laboratórios	356	72,4	343	69,7
13. Estágios	326	66,3	285	57,9
14. Restaurante	336	68,3	291	59,1
15. Lojas do Boulevard	395	80,3	330	67,1
16. Audiovisual	386	78,5	344	69,9
17. Receita Escolar	437	88,8	407	82,7
18. Limpeza	479	97,4	423	86,0
MÉDIAS	414,0	84,1	381,3	77,5

* **Freqüência:** corresponde ao maior número de contatos efetuados pelos alunos, dentre 11 variáveis de atendimento do Setor (Total máximo de Alunos = 492).

** **Freqüência Média:** corresponde à média do número de contatos dos alunos, considerando as 11 variáveis de atendimento do Setor.

No Quadro 1, todos os Setores estudados foram contatados pelos alunos-clientes, com uma média de 84,1%, resultado expressivo, pois pode responder a uma parte do “Problema” deste estudo.

Por outro lado, no Quadro 2 observa-se que nos 18 Setores analisados, 14 possuem ligação direta (77,8%) com os alunos-clientes e 4 desses (itens “8. Assistência de Direção; 11. Laboratório de Informática; 12. Outros Laboratórios e 16. Audiovisual”) registraram ligação indireta (22,2%) com eles, o que confirma o pressuposto contido na questão “problema” desse estudo.

Quadro 2
Opinião dos Gestores sobre a ligação direta (LD) ou ligação indireta (LI)

do Setor para o Atendimento aos Alunos da IES

SETOR	GESTORES ENTREVISTADOS			
	Pergunta: Este Setor esta ligado ao Atendimento a Alunos? *			
	Número de Respostas "LD"	%	Número de Respostas "LI"	%
1. Portaria / Recepção	1	3,2	0	0,0
2. Segurança	1	3,2	0	0,0
3. Assistência Social	1	3,2	0	0,0
4. Centro de Informação a Alunos	1	3,2	0	0,0
5. Secretaria	2	6,5	0	0,0
6. Inspetores de Alunos	1	3,2	0	0,0
7. Coordenação de Cursos	4	12,9	0	0,0
8. Assistência de Direção	0	0,0	1	3,2
9. Diretoria de Unidade	8	25,8	0	0,0
10. Biblioteca	1	3,2	0	0,0
11. Laboratório Informática	0	0,0	1	3,2
12. Outros Laboratórios	0	0,0	3	9,7
13. Estágios	1	3,2	0	0,0
14. Restaurante	1	3,2	0	0,0
15. Lojas do Boulevard	1	3,2	0	0,0
16. Audiovisual	0	0,0	1	3,2
17. Receita Escolar	1	3,2	0	0,0
18. Limpeza	1	3,2	0	0,0
MÉDIAS	25	80,6	6	19,4

* Esta foi a questão número 6 e 7 do formulário utilizado para coletar a opinião dos Diretores, Coordenadores, Supervisores e afins, responsáveis pelos Setores da IES.

Os contatos dos discentes com os diferentes Setores da IES permitem conhecer a avaliação dos alunos sobre o atendimento efetuado, assim como atentar para as opiniões dos gestores diante desses contatos, informações que podem atender também a uma parte do “Objetivo” proposto. Esse resultado, ainda, pode conduzir a reflexões sobre como a Gestão Organizacional direciona as estratégias de atendimento, dando prioridade a alguns Setores específicos, como forma de conquistar e manter clientes, em detrimento a outros, concepção que pode estar equivocada diante do resultado encontrado, pressupondo-se a necessidade de um equilíbrio de esforços entre todos os Setores existentes em uma organização, já que todos são passíveis de atendimento a clientes também.

Nessa linha usual de raciocínio da Gestão Organizacional, poder-se-ia esperar que o “Centro de Informações a Alunos” (CIA) da IES (item “4” do Quadro 1) fosse o Setor com o maior número de contatos de alunos, uma vez que, conceitualmente, tem a finalidade de atender os discentes. Entretanto, observa-se que o Setor de “Limpeza” (item “18” no Quadro 1) foi o de maior frequência de contatos (479), com 97,4% e o Setor de “Estágios” (item “13” – Quadro 5), com 66,3%, foi o que obteve a menor frequência (326), quando poderia se conceber um número maior de contatos com alunos em razão do seu objetivo e sua relevância acadêmica.

Em relação às maiores frequências médias obtidas, ainda no Quadro 1, destacam-se os Setores de “Inspetores de Alunos” (item “6”), “Coordenadores de Curso” (item “7”) e “Biblioteca” (item “10”), todos com 445 registros e a menor frequência média fica a cargo do Setor de “Estágios” (item “3”), com 285 registros.

Por outro lado, como forma de verificar a concepção dos Setores de Atendimento nos Momentos da Verdade, pode-se comparar a avaliação efetuada pelos alunos com a dos gestores, conforme indicada no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3

Médias das Avaliações dos Setores: Alunos x Gestores

SETOR	MÉDIAS DAS AVALIAÇÕES		
	(A) ALUNOS	(B) GESTORES	(A) / (B) %
1. Portaria / Recepção	3,80	3,91	-2,8
2. Segurança	3,59	3,91	-8,2
3. Assistência Social	2,97	4,82	-38,4
4. Centro de Informação a Alunos	2,83	3,82	-25,9
5. Secretaria	3,27	4,77	-31,4
6. Inspectores de Alunos	3,92	3,36	16,7
7. Coordenação de Cursos	3,25	4,07	-20,1
8. Assistência de Direção	2,98	4,73	-37,0
9. Diretoria de Unidade	3,02	4,19	-27,9
10. Biblioteca	3,59	4,73	-24,1
11. Laboratório Informática	3,25	4,09	-20,5
12. Outros Laboratórios	3,58	4,88	-26,6
13. Estágios	2,95	4,36	-32,3
14. Restaurante	3,31	5,00	-33,8
15. Lojas do Boulevard	3,20	4,73	-32,3
16. Audiovisual	3,24	3,36	-3,6
17. Receita Escolar	3,44	4,55	-24,4
18. Limpeza	3,50	3,91	-10,5
MÉDIAS	3,32	4,29	-22,7

No Quadro 3, há uma diferença de avaliação entre os alunos e os gestores, uma vez que apenas no Setor de Inspectores de Alunos (item “6”) a média resultante entre os alunos foi superior à média do gestor. Em todos os outros Setores estudados, a média da avaliação dos alunos foi inferior a dos gestores, evidenciando-se uma postura mais crítica e negativa dos alunos em relação aos serviços oferecidos pelos diferentes Setores.

Por outro lado, o Setor de Estágios (item “13”) foi o que obteve a menor avaliação dos alunos, reforçando os resultados já comentados no Quadro 1, ou seja, que o Setor de Inspectores de Alunos (item “6”) foi o que teve a melhor avaliação deles.

Essa discordância da avaliação de qualidade do serviço de atendimento da IES, entre gestores e alunos, pode ser observada também sob a seguinte ótica:

- os gestores registraram que 12 Setores têm médias entre um escore de 4,00 e 5,00, um posicionamento de 66,7% de “concordância” e seis Setores com médias entre 2,01 e 3,99, um posicionamento de 33,3% de “neutralidade” e
- os alunos registraram que 18 Setores têm médias entre um escore de 2,01 e 3,99, 100% com um posicionamento de “neutralidade”.

Logo, esses resultados podem sugerir a necessidade de um novo direcionamento estratégico desses gestores para o atendimento a alunos.

5. Considerações finais

A percepção da qualidade do serviço recebido é obtida por meio de diferentes momentos de atendimento dentro de um mesmo ciclo de serviços, no qual o cliente pode entrar em contato com vários aspectos da organização. Esses episódios de contato foram conceituados como Momentos da Verdade (ou hora da verdade) por alguns autores, devendo-se entender que em cada um deles se pode obter uma oportunidade de demonstração da qualidade dos serviços oferecidos, motivo pelo

qual esse tema passou a ser foco de estudo para vários pesquisadores e especialistas, desde 1970.

Contudo, embora alguns estudiosos registrem a necessidade de se verificar uma gestão organizacional voltada integralmente para o cliente, não se verificaram de forma pontual referências sobre outros setores da empresa, com os quais os clientes podem entrar em contato, sem que essa orientação formal esteja designada na estrutura organizacional (tais como os setores de finanças, produção, faturamento etc.), a exemplo do observado nos setores predeterminados às funções de atendimento aos clientes nessa estrutura (vendas, SAC, assistência técnica etc.)

Neste estudo, para representar o setor de serviços, optou-se por uma IES, uma vez que o ramo de ensino superior no Brasil apresenta crescimento significativo e lida com desafios constantes no tratamento ao aluno como “cliente” organizacional.

Dezoito setores dessa IES foram designados para participar da pesquisa, objetivando-se detectar a respectiva participação deles no atendimento aos alunos-clientes, onde se registraram as opiniões dos clientes internos (31 pessoas, entre gestores e supervisores técnico-administrativos) e as opiniões dos clientes externos (492 alunos-clientes matriculados), levando-se em consideração as variáveis que podem ser observadas nos diferentes Momentos da Verdade de atendimento.

Todos os setores pesquisados dessa IES participam dos Momentos da Verdade no atendimento aos alunos, com uma média de 84,1% (quadro 1) e, portanto, era de se esperar que os gestores estivessem cientes do nível de satisfação que seus alunos possuíam em relação aos setores da escola. Pelo contrário, a avaliação dos gestores foi superdimensionada diante da avaliação dos alunos (quadro 3), na medida em que 18 setores passíveis dessa avaliação em 17 setores a percepção dos gestores foi mais positiva que a manifestada pelos alunos.

Essa defasagem na opinião pode revelar desconhecimento por parte dos gestores da real satisfação dos alunos em Momentos da Verdade do atendimento, fato que reforça a observação sobre a necessidade de treinamento para os recursos humanos pertencer a todos os setores organizacionais, já que o atendimento a clientes externos deve permear todos os setores da organização.

Exceto pelo setor de Inspectores de Alunos, nos demais a avaliação dos alunos foi inferior a dos gestores, evidenciando-se uma postura mais crítica dos alunos em relação aos serviços oferecidos pelos diferentes setores, resultado que pode sugerir a necessidade de uma mudança de posicionamento estratégico da gestão organizacional, como proposta por alguns acadêmicos, principalmente no que tange ao estudo e à implantação de programas com o público interno (marketing interno), como apresentado por meio de alguns postulados teóricos.

As IESs brasileiras estão experimentando mudanças em seus ambientes de gestão e talvez seja esse o momento de refletirem sobre o conceito do serviço oferecido, assim como o público que se destina, pois conceitos pré-concebidos acerca de alunos-clientes e escola-empresa necessitam ser revisados para assegurar a qualidade do que está se oferecendo no mercado.

O referencial teórico sinaliza que as estratégias setoriais de atendimento a clientes podem ter nas IESs bons indicadores, mas que estão presentes em outros ramos de negócios e tipos de instituições, algo que pode merecer estudos específicos, já que este trabalho não pretende esgotar o assunto, levantando questionamentos sobre os Momentos da Verdade do atendimento diante da gestão contemporânea.

6. Referências bibliográficas

- ALBRECHT, K. (1998). **Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. São Paulo: Pioneira.
- ARRUDA, J. R. C. (1997). **Políticas & Indicadores da Qualidade na Educação Superior**. Rio de Janeiro: Qualymark.
- BNDES – **Banco do Desenvolvimento de Todos os Brasileiros**. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/clientes/pessoa_juridica.asp>. Acesso em: 01.jun.2011, 15h23.
- BUENO, S. F. (2000). **Pedagogia sem sujeito: uma visão crítica sobre a qualidade total na educação**. São Paulo, Feusp, Dissertação (Doutorado em História e Filosofia da Educação). Faculdade de São Paulo – USP.
- CARLZON, J. (1985). **Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Cop Editora.
- CASTRO, C. C.; DIAS, M. C.; PEREIRA, L. L. et al. (2003). Entre a qualidade e a Satisfação: Armadilhas e Oportunidades na Avaliação de Cursos de Administração. *Artigo: XIV ENANGRAD*. Identidade do Administrador: Desafios ao Ensino. Foz do Iguaçu, 17-20.ago.2003. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos_enangrad/enangrad_14.asp>. Acesso em: 19.maio.2011 – 15h04.
- GIANESI, I. G. N. e CORRÊA, H. L. (2006). **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas.
- GRÖNROOS, C. (2003). **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier.
- KOTLER, P. (2000). **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas.
- KOTLER, FOX, K. F. A. (1997). **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. Atlas.
- MAREJÓN, M. A. G. (2005). A implantação do Processo de Qualidade: ISSO 9000 em Empresas Educacionais. São Paulo. **Tese em História** - Programa de Pós-Graduação em História Econômica, do Departamento de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.
- MÖLLER, C. (1998). A qualidade pelas pessoas. *Revista HSM*. São Paulo. 3, jul-ago, 108-111.
- NORMANN, R. (1993). **Administração de Serviços: Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços**. São Paulo: Atlas.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- STAKE, R. E.(1995). *The art of case study research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

VAVRA, T. (1993). **Marketing de Relacionamento: *after marketing***. São Paulo: Atlas.

VOESE, S. B. (2005). Modelo de Controle da Eficiência dos Processos da Gestão Acadêmica para a Melhoria da Performance das Instituições de Educação Superior Privadas. Florianópolis, **Tese em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.**

WILD, R. (1997). As novas escolas. *Revista: HSM*, 2, 92-98.

