

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE QUALIDADE DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO  
*LATO SENSU* DA UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL SOB A PERSPECTIVA DE  
SATISFAÇÃO DE SEUS ALUNOS

*Marques*  
JOSÉ MÁRIO CANSIAN ←

Porto Alegre  
2004

ESCOLA DE ENGENHARIA  
BIBLIOTECA

JOSÉ MÁRIO CANCIAN

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE QUALIDADE DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO  
*LATO SENSU* DA UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL SOB A PERSPECTIVA DE  
SATISFAÇÃO DE SEUS ALUNOS

Trabalho de Conclusão apresentado como  
requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
no Mestrado Profissionalizante em Engenharia da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos ✓

Porto Alegre  
2004

Este trabalho de conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

---

Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos  
Orientador – Escola de Engenharia/UFRGS

---

Profa. Helena Beatriz Bettella Cybis  
Coordenadora MP–Escola de Engenharia/UFRGS

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. Ademar Galelli**  
Universidade de Caxias do Sul

**Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro**  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Prof. Dr. Silvio Ceroni da Silva**  
IBGEN

## AGRADECIMENTOS

*A todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho de pesquisa, em especial:*

*à Profa. Ms. Liane Beatriz M. Ribeiro, Vice-Reitora e Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa, e ao Prof. Dr. Alindo Butzke, Coordenador da Coordenadoria de Pós-Graduação, pelo incentivo e estímulo que sempre me ofereceram durante esta etapa acadêmica;*

*ao prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos, orientador, que, com competência e determinação, estimulou-me a aperfeiçoar cada capítulo e etapa desta dissertação;*

*ao meu pai, Prof. José Francisco Cancian, que durante 50 anos, como professor, ensinou-me que sem perseverança não se consegue ir a lugar algum;*

*à profa. Maria Helena Bortolon Rech, pelo apoio dado nos primeiros passos e durante a construção deste trabalho;*

*à Arlete Cancian, esposa e amiga de todas as horas, que durante todas as etapas desta caminhada soube conduzir nossa família para que pudéssemos concluir mais esta etapa de nossas vidas;*

*às minhas filhas, Giovana e Geórgia, pela paciência no convívio e pela aceitação das minhas ausências;*

*aos amigos, por aceitarem a contingência deste tempo de reflexão e construção.*

## ABSTRACT

This study aims at assessing the quality level of the *Lato Sensu Postgraduate* courses of Universidade de Caxias do Sul, under the perspective of satisfaction of its students. It identifies the factors that contribute for the performance of the courses and to their possible redesigning, propitiating the possibility of transformation of the results obtained into competitive advantage. The study compares the satisfaction levels of students who have used the services of personalized attention and that of students who have not used these services and analyses whether the format of the Postgraduate courses proposed at specialization level aggregate value to the university. The study finalizes making it evident that the satisfaction of the *Lato Sensu* Postgraduate students is high, achieving good results for the students who attend or have attended specialization courses at Universidade de Caxias do Sul, when the courses associate a qualified teaching staff with contents adequate to the market, of topical interest and ready applicability, besides a differentiated service to the students.

Keywords: Quality; Satisfaction; Services; Competitive Advantage.

## RESUMO

O presente trabalho busca avaliar o nível de qualidade dos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* da Universidade de Caxias do Sul sob a perspectiva do grau de satisfação de seus alunos. Para isso, identifica os fatores que contribuem para o bom desempenho dos cursos com o atual redesenho dos mesmos, ensejando a possibilidade de transformação a partir dos resultados obtidos. O estudo compara os níveis de satisfação de alunos que foram contemplados com os serviços de atendimento personalizado e de alunos que não usufruíram desse atendimento e analisa se o formato dos cursos de Pós-Graduação em nível de especialização propostos agregam valor para a Universidade de Caxias do Sul. O estudo finaliza evidenciando que a satisfação dos alunos de Pós-Graduação *Lato Sensu* é elevada, obtendo resultados positivos para os alunos que fazem ou fizeram cursos de especialização na Universidade de Caxias do Sul, que associa um corpo docente qualificado com conteúdos pertinentes ao mercado, atuais e de pronta aplicabilidade, além de um serviço diferenciado aos alunos.

Palavras-chave: Qualidade; Satisfação; Serviços; Vantagem Competitiva.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 -	Número de cursos em andamento em cada ano e respectivo número de alunos no período de 1990 a 2002.....	14
Tabela 3.1 -	Relação dos cursos pesquisados e número de alunos matriculados de Pós-Graduação – UCS.....	75
Tabela 3.2 -	Cursos, localização, número de pesquisas enviadas e número de pesquisas recebidas.....	78
Tabela 4.1 -	Distribuição de freqüência da idade dos entrevistados.....	81
Tabela 4.2 -	Distribuição de freqüência do sexo dos entrevistados.....	82
Tabela 4.3 -	Função.....	82
Tabela 4.4 -	Cidade de origem.....	83
Tabela 4.5 -	Campi e Núcleos.....	85
Tabela 4.6 -	A1. Grau de influência atribuído aos motivos que levaram o aluno a procurar um curso de Pós-Graduação.....	86
Tabela 4.7 -	A2. Grau de influência atribuído aos motivos que levaram o aluno a decidir por um curso de Pós-Graduação na UCS.....	86
Tabela 4.8 -	A3. Nível de satisfação quanto à infra-estrutura.....	87
Tabela 4.9 -	A4. Nível de satisfação quanto à estruturação do curso.....	87
Tabela 4.10 -	A5. Nível de satisfação quanto ao corpo docente.....	88
Tabela 4.11 -	A6. Nível de satisfação quanto à coordenação do curso.....	89
Tabela 4.12 -	A7. Nível de satisfação quanto à turma de alunos.....	89
Tabela 4.13 -	A8. Nível de satisfação quanto à divulgação feita pela UCS sobre os Cursos de pós-graduação.....	90
Tabela 4.14 -	A9. Distribuição de freqüência quanto às visitas do representante da UCS.....	90
Tabela 4.15 -	A10. Nível de satisfação com as visitas do representante da UCS.....	90
Tabela 4.16 -	A11. Agora, por favor, indique seu grau de satisfação.....	91

Tabela 4.17 -	A1. Ordem de influência dos motivos que levaram os alunos a procurar um curso de pós-graduação.....	92
Tabela 4.18 -	A2. Ordem de influência dos motivos que o levaram a decidir por fazer um curso de pós-graduação na UCS.....	93
Tabela 4.19 -	A3. Ordem de influência quanto à infra-estrutura.....	93
Tabela 4.20 -	A4. Ordem de influência em relação à estruturação do curso.....	94
Tabela 4.21 -	A5. Ordem de influência quanto ao corpo docente.....	94
Tabela 4.22 -	A6. Ordem de influência quanto ao coordenador do curso de pós-graduação.....	95
Tabela 4.23 -	A7. Ordem de influência em relação à turma de alunos.....	95
Tabela 4.24 -	A8. A ordem de influência na divulgação feita pela UCS sobre os cursos de pós-graduação.....	96
Tabela 4.25 -	A10 A ordem de influência quanto a visita do representante da UCS.....	96
Tabela 4.26 -	A11. Ordem de influência da dimensões de avaliação em relação à satisfação da avaliação geral.....	97
Tabela 4.27 -	A1. Média do grau de influência atribuído aos motivos que levaram o aluno a procurar um curso de pós-graduação, segundo o sexo.....	97
Tabela 4.28 -	A2. Média do grau de influência dos motivos que levaram o aluno a decidir por fazer um curso de pós-graduação na UCS, segundo o sexo.....	98
Tabela 4.29 -	A3. A Média do grau de satisfação com à infra-estrutura segundo o sexo.....	99
Tabela 4.30 -	A4. A média do grau de satisfação em relação à estruturação do curso segundo o sexo.....	99
Tabela 4.31 -	A5. A média do grau de satisfação quanto ao corpo docente segundo o sexo.....	100
Tabela 4.32 -	A6. - A média do grau de satisfação quanto ao coordenador do curso de pós-graduação segundo o sexo.....	100
Tabela 4.33 -	A7. A média do grau de satisfação em relação à turma de alunos segundo o sexo.....	101
Tabela 4.34 -	A8 Avalie a divulgação feita pela UCS sobre os cursos de pós-graduação segundo o sexo.....	101
Tabela 4.35 -	A10. Se você recebeu a visita do representante da UCS, por favor, avalie segundo o sexo.....	102



Tabela 4.36 - A11. Agora, por favor, indique seu grau de satisfação segundo o sexo.....	103
---	-----

### LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 - Gráfico de retorno das pesquisas enviadas aos alunos de Pós-Graduação da UCS.....	79
---	----

### LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Diferenças entre bens físicos e serviços.....	22
Quadro 2.2 - Compreendendo a natureza dos atos de serviço.....	23
Quadro 2.3 - Características de ofertas.....	24
Quadro 2.4 - Lições ensinadas pelos gansos.....	33
Quadro 2.5 - Escolha o cliente.....	38
Quadro 3.1 - Distribuição estratificada da população dos alunos(as) pesquisados.....	70

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Evolução do número de cursos e número de alunos – 1990 a 2002, na Universidade de Caxias do Sul.....	14
---	----

Figura 1.2 -	<i>Marketing</i> de venda direta ou <i>maximarketing</i> .....	15
Figura 2.1 -	Duas dimensões da qualidade do serviço.....	25
Figura 2.2 -	Modelo conceitual da qualidade por serviços – o modelo da Análise do GAP da qualidade.....	28
Figura 2.3 -	Relação entre expectativa, satisfação do cliente e qualidade percebida no serviço.....	30
Figura 2.4 -	Relacionamento de atendimento.....	36
Figura 2.5 -	A linha de frente em contato com o cliente.....	36
Figura 2.6 -	Triângulo de serviço .....	41
Figura 2.7 -	O triângulo de serviço interno.....	42
Figura 2.8 -	Esforços interligados visando à manutenção de clientes.....	44
Figura 2.9 -	Estratégia operacional e sistema de entrega de serviço.....	46
Figura 3.1 -	Organograma da Universidade de Caxias do Sul.....	61
Figura 3.2 -	Fluxograma da articulação da coordenadoria dos cursos de pós-graduação, 2001.....	66

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS.....	12
1.2 TEMA E JUSTIFICATIVA.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.4 MÉTODO.....	18
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
1.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	19
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	20
2.1 SERVIÇOS.....	20
2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	24
2.3 LIDERANÇA EM SERVIÇOS.....	30
2.4 TRABALHO EM EQUIPE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	31
2.5 MOMENTOS DA VERDADE.....	33
2.6 ATENDIMENTO PERSONALIZADO.....	35
2.7 SATISFAÇÃO DE CLIENTES.....	41
2.7.1 Satisfação de clientes internos.....	42
2.7.2 Satisfação de clientes externos.....	43
2.7.3 Fidelização (lealdade dos clientes).....	47
2.8 EDUCAÇÃO COMO SERVIÇO.....	48
3 ESTUDO DE CASO.....	54
3.1 O MUNICÍPIO DE CAXIAS DO SUL.....	55
3.1.1 Situação geográfica.....	55
3.1.2 Origem e evolução.....	56
3.1.3 População.....	57
3.2 UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL.....	58
3.2.1 Histórico.....	58
3.2.2 Missão e princípios.....	59
3.2.3 Crescimento.....	62
3.2.4 Área de abrangência.....	63
3.2.5 Aspectos econômicos.....	64
3.2.6 Integração entre a Graduação e a Pós-Graduação.....	65
3.3 MÉTODO DE PESQUISA.....	67
3.3.1 Universo.....	68
3.4 PESQUISA QUALITATIVA.....	69
3.4.1 Amostra.....	69

3.4.2 Técnica de coleta de dados – entrevista de profundidade.....	71
3.4.3 Realização das entrevistas.....	71
3.4.4 Resultado das entrevistas.....	71
3.5 PESQUISA QUANTITATIVA.....	75
3.6 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – PRÉ-TESTE.....	76
3.7 PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	77
3.8 PROCEDIMENTOS PARA PROCESSAMENTO ESTATÍSTICO.....	79
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	81
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	81
4.2 LOCAIS DE REALIZAÇÃO DOS CURSOS.....	84
4.3 MOTIVAÇÃO DE ESCOLHA DO CURSO.....	85
4.4 IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS ALUNOS.....	87
4.5 IDENTIFICAÇÃO DA ORDEM DE INFLUÊNCIA.....	92
4.6 TESTE DE HIPÓTESE.....	97
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	104
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	109
REFERÊNCIAS.....	110
APÊNDICE.....	114

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem por objetivo identificar o nível de qualidade dos cursos de pós-graduação (*Lato Sensu*) oferecidos pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), Estado do Rio Grande do Sul, bem como sugerir melhorias fundamentadas na perspectiva dos alunos. Adicionalmente, pretende-se que a abordagem utilizada neste estudo seja um instrumento permanente de avaliação de qualidade dos cursos de pós-graduação desta Instituição.

Os cursos de pós-graduação, nível de especialização, propõem-se a incrementar o conhecimento e elevar a qualidade do desempenho profissional dos alunos, no mercado de trabalho, bem como atender à demanda de profissionais da região formada, principalmente, por executivos e empreendedores.

### 1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS

É crescente a importância do setor de serviços para a economia de um país, porque os serviços permeiam as relações estabelecidas entre as atividades produtivas e as necessidades de consumo. Constata-se, também, cada vez mais, a necessidade de as pessoas capacitarem-se para o exercício de novas funções, por meio da aquisição contínua de conhecimentos. Diante disso, abrem-se espaços para universidades dispostas a se diferenciarem investindo continuamente na melhoria contínua de seus processos, adequando os serviços oferecidos às reais necessidades e expectativas do mercado, o que resulta na satisfação e melhor qualificação dos alunos atendidos.

De acordo com Lovelock e Wright (2001, p. 74), “o serviço educacional é classificado como um serviço de ações intangíveis dirigidas à mente das pessoas, de entrega contínua, realizada através de uma parceria entre a organização de serviço e seu cliente, e, apesar de proporcionar um alto contato pessoal, é de baixa customização”.

A Universidade de Caxias do Sul é uma instituição de caráter comunitário-regional. Criada em 1967, é o resultado do esforço da comunidade no sentido de dotar a região de cursos superiores necessários ao seu desenvolvimento. Organizada sob a forma de fundação de direito privado, a universidade conta com Conselho Diretor, integrado por representantes da comunidade, entidades e órgãos públicos, e com Conselho Curador, também constituído por representantes da comunidade.

Sem fins lucrativos, o resultado do trabalho da Instituição é totalmente reinvestido na qualificação dos serviços prestados à comunidade. Como Universidade Regional, abrange uma área geográfica de 57 municípios, desenvolvendo, em convênio com eles, programas de ensino, pesquisa e extensão voltados ao atendimento de suas necessidades. Com sede central em Caxias do Sul, a Instituição possui dez sedes operacionais localizadas em subpólos que agrupam um conjunto de municípios, aos quais apóia e assessora na realização de programas na área de saúde, educação, habitação, saneamento, qualificação profissional, lazer e outras.

Já na década de 70, a Universidade de Caxias do Sul deu seus primeiros passos na direção do ensino de pós-graduação. Os cursos de especialização, oferecidos pelas diversas áreas do conhecimento, marcaram o início de uma trajetória que foi, ao longo do tempo, crescendo, aperfeiçoando e solidificando, nas décadas de 70 e 80, o ensino de pós-graduação (*Lato Sensu*). Na década de 90, verificou-se importante incremento dos cursos de especialização profissional (pós-graduação), tanto para a qualificação de professores da UCS, quanto para atender à demanda da região. Os dados, na Tabela 1.1, demonstram esse

crescimento na década de 90. A previsão era chegar, em dezembro de 2002, a aproximadamente 1400 alunos matriculados em cursos de pós-graduação.

**Tabela 1.1** – Número de cursos em andamento em cada ano e respectivo número de alunos, no período de 1990 a 2002

<i>Ano</i>	<i>Número de Cursos</i>	<i>Número de Alunos</i>
1990	08	166
1991	15	349
1992	16	375
1993	21	551
1994	20	490
1995	27	757
1996	29	594
1997	26	786
1998	32	1.016
1999*	35	923
2000	56	1.149
2001	73	1.259
2002	75	1.280

Fonte: Of. 111/02 - Gabinete do Reitor - 1º semestre de 2002.

\*Início das atividades do atendimento personalizado.

O aspecto mais significativo a que remetem os dados apresentados é o aumento do número de alunos matriculados, aliado ao expressivo aumento do número de cursos. Comparando-se os anos de 1990 e 2002, por exemplo, observa-se um crescimento de 837% no número de cursos e 671% no número de alunos. A Figura 1 demonstra esta evolução.

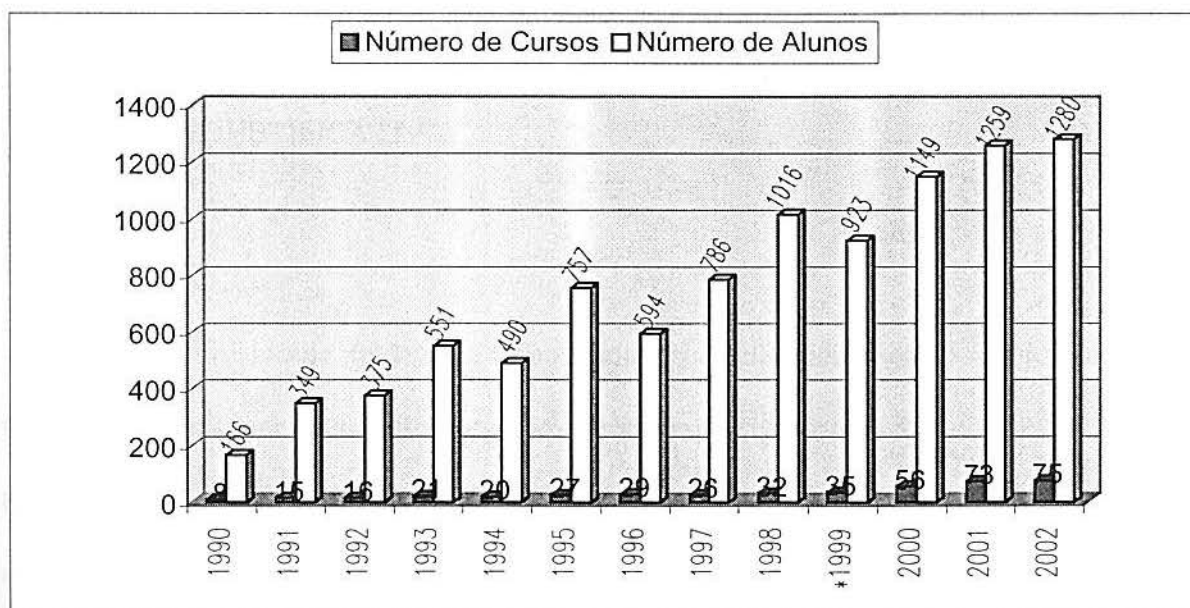


Figura 1.1: Evolução do número de cursos e número de alunos – 1990 a 2002, na Universidade de Caxias do Sul.

Fonte: Of. 111/02 - Gabinete do Reitor - 1º semestre de 2002.

\*Início das atividades do atendimento personalizado.

O atendimento personalizado decorre da necessidade da Universidade de Caxias do Sul, respectivamente a pós-graduação, em aproximar-se de seu público-alvo: alunos novos e egressos dos cursos de graduação para que se candidatem aos cursos de pós-graduação (*Lato Sensu*). A oferta desse serviço com atendimento direto teve seu início no ano de 1999, e sendo a força propulsora do processo geral de *marketing*. Essa modalidade de divulgação na ótica de Rapp, Stan e Collins (apud KOTLER, 1999, p. 566), faz parte de um sistema interativo de *marketing* que usa uma ou mais mídias de propaganda para efetuar uma oferta e/ou transação mensurável. A esse tipo de serviço, o autor denomina de *marketing* de venda direta ou *maximarketing*. Nesse sentido, também Latour (apud KOTLER, 1999, p. 566) afirma:

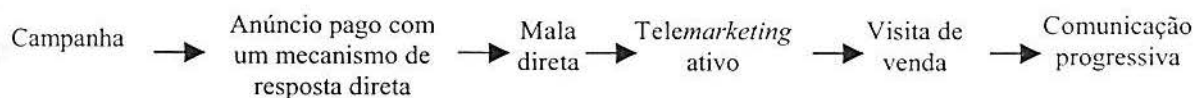


Figura 1.2: *Marketing* de venda direta ou *maximarketing*  
 Fonte: Latour (apud KOTLER, 1999, p. 566)

## 1.2 TEMA E JUSTIFICATIVA

Um ambiente de mudanças, turbulências, acirrada competição e reconfiguração sem fim tem sobreposto ao mundo dos negócios uma perspectiva dominante, composta, ao mesmo tempo e paradoxalmente, de oportunidades e crises. Nesse ambiente, as empresas, ou pelo menos grande parte delas, têm sido estimuladas, durante praticamente todo o tempo, a pensar e a praticar a gestão da mudança.

Para Drucker (apud BOTOMÉ, 1998, p.44), nesse novo espaço organizacional, a noção de competência, especialmente a de concorrência e competência gerencial, passa a ter



uma dimensão mais ampla e abrangente envolvendo pelo menos três grandes eixos de desenvolvimento: conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber agir).

Segundo Drucker (apud BOTOMÉ, 1998, p. 45), no futuro, os trabalhadores com baixa qualificação serão marginalizados, pois o mercado de trabalho valoriza a educação e o treinamento. Ninguém possui trabalho a vida inteira. Com base nisso, os funcionários devem estar sempre se reciclando, porque nada é garantido, exceto a oportunidade de autoaperfeiçoamento e a promessa de que a ampliação de habilidades e experiências serão valorizados. A educação, entendida como aquisição de conhecimentos é, assim, o alicerce para novos postos de trabalho e para o desenvolvimento de atividades empreendedoras.

Para Thurow (1997), a Terceira Revolução será comandada pela informática, pelas telecomunicações, pela microeletrônica, robótica e biotecnologia. Tudo isso não acontecerá sem grandes desequilíbrios, pois terão vantagem competitiva as organizações que saltarem à frente das outras em relação ao uso da ferramenta vital da nova era: o conhecimento.

Diante do exposto, percebe-se que o mercado de cursos de pós-graduação, em particular, sofrerá mudanças de impacto que já estão sendo sinalizadas. É, pois, importante para as instituições de ensino superior a avaliação da qualidade dos cursos oferecidos.

Tendo em vista esse cenário, este trabalho pretende abordar a qualidade dos cursos de pós-graduação (*Lato Sensu*) da Universidade de Caxias do Sul, caracterizando-se como um estudo de caso, no sentido de mostrar a situação real e como pode ser resenhado a oferta de novos cursos que, realmente, satisfaça esse núcleo do mercado.

Essa aproximação e interatividade traz em seu cerne o compromisso e sobretudo a confiabilidade de ambas as partes. De um lado, temos a Universidade, no exercício de sua função de prover conhecimento, alinhada às necessidades do mercado. De outro lado, existe a comunidade e, por, conseqüência o aluno egresso ou não, em aprendizado constante imposto pela necessidade de também alinhar-se às novas realidades de seu mercado. Essa afirmação

está apresentada na Tabela 1.1, na introdução deste trabalho. Nela, pode-se evidenciar que, a partir de 1999, houve um crescimento no número de alunos e cursos ofertados. A cada dia o mercado global requer novos conhecimentos bem como impõe diferentes rumos e, conseqüentemente, novas decisões necessitam ser tomadas.

Para Peppers e Rogers (1994), no *marketing* individualizado, os relacionamentos específicos entre fornecedor e clientes individuais trazem importantes relações, umas mais que outras; suas melhores relações e seus negócios mais lucrativos definirão os seus melhores clientes.

Preconizam Peppers e Rogers (1994) que, sem um produto satisfatório e um nível aceitável de satisfação do serviço, nenhum cliente estará disposto a manter um relacionamento duradouro com o fornecedor. A experiência de cada cliente, nesse sentido, ou seja, em relação à satisfação é uma questão de ordem subjetiva, pois o cliente não lida apenas com a qualidade do produto oferecido, mas com a qualidade do relacionamento. Daí o investimento que deve ser feito para demarcar o quadro em que se encontra os cursos quanto ao nível de satisfação dos clientes.

### 1.3 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo identificar a qualidade dos cursos de pós-graduação (*Lato Sensu*) da Universidade de Caxias do Sul sob a perspectiva da satisfação dos clientes externos (alunos). Tendo em vista a qualidade percebida pelos alunos, a instituição poderá buscar melhorias que sejam prioritárias no atendimento das demandas.

Os objetivos específicos e complementares deste trabalho estão relacionados a seguir:

- a) identificar os fatores que contribuem para o desempenho de cursos e redesenho de cursos existentes;
- b) comparar os níveis de satisfação de alunos de pós-graduação que utilizaram os serviços oferecidos pelo atendimento personalizado e de alunos que não receberam esse atendimento;
- c) analisar a motivação de escolha do curso, o nível de satisfação e a identificação da ordem de influência, isto é, a percepção dos alunos de Pós-Graduação *Lato Sensu* nos cursos propostos pela Universidade de Caxias do Sul.

#### 1.4 MÉTODO

O método a ser utilizado para o desenvolvimento do tema proposto compreende:

- a) revisão bibliográfica para obter informações e subsídios sobre o objeto do trabalho, abrangendo temas referentes à qualidade em serviços, atendimento personalizado e satisfação de clientes;
- b) pesquisa qualitativa com a utilização de entrevistas pessoais e gravadas em diversas visitas realizadas pelo pesquisador;
- c) pesquisa quantitativa, etapa que descreve as relações entre variáveis, utilizada para descrever características dos alunos de pós-graduação *Lato Sensu*;
- d) análise de dados e dos resultados obtidos com o estudo proposto.

#### 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em cinco capítulos:

O primeiro capítulo contém a parte introdutória, uma sinopse de abrangência global sobre as necessidades dos executivos atuais, sobre educação e conhecimento, em contexto mundial competitivo, além da proposição e justificativa do tema, o método empregado, os objetivos e as limitações do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a pesquisa bibliográfica realizada que sustenta a pesquisa empírica, dando o suporte necessário para o desenvolvimento e a conclusão do trabalho. São vistos conceitos sobre qualidade em serviços, atendimento personalizado e satisfação de clientes.

O terceiro capítulo compreende o estudo de caso, descrevendo a instituição em que foi realizado o estudo, o universo pesquisado, as amostras e o método de pesquisa utilizados.

O quarto capítulo abrange a descrição, análise e interpretação dos dados coletados bem como apresenta os resultados obtidos.

O quinto capítulo apresenta as conclusões finais do estudo e encaminha recomendações para o desenvolvimento de estudos futuros.

## 1.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

As limitações principais são:

- a) por tratar-se de estudo de caso, as conclusões referem-se à instituição em que foi realizado o estudo. Não se aplicam, portanto, as conclusões a outras instituições;
- b) as conclusões aplicam-se aos cursos de pós-graduação (*Lato Sensu*) pesquisados, não podendo ser generalizadas a todos os cursos da Instituição.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo é abordado o tema sobre serviços e prestação de serviços com o apoio da literatura disponível. A bibliografia pesquisada é a base teórica de sustentação desta proposta.

Os conceitos de atendimento e de serviços personalizados descritos, tanto na perspectiva específica do assunto tratado quanto na perspectiva da área de serviços ao cliente, em suas mais amplas características em que o atendimento personalizado é um dos instrumentos para a satisfação de clientes, serão os referenciais selecionados.

### 2.1 SERVIÇOS

Para Lovelock e Wright (2001), o serviço é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no serviço ou em nome do destinatário do serviço. Os estudos dos autores ainda apresentam definições que “capturam” a essência dos serviços:

- a) serviço é um ato ou desempenho oferecido de uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção;
- b) serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no ou em nome do destinatário do serviço.

A diferença básica entre bens e serviços, segundo Lovelock e Wright (2001), está no fato de que os clientes normalmente extraem valor dos serviços sem obter propriedade de qualquer elemento tangível. Como se sabe, embora entre seu interesse no produto final, o modo como o comprador de serviços é tratado, durante a entrega do serviço, também pode ter um peso importante em sua satisfação.

Lovelock e Wright (2001) apresentam, então, a lista das nove diferenças básicas que podem distinguir as atividades associadas ao *marketing* e à administração de atividades envolvidas nos bens físicos:

- a) os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços;
- b) o produto dos serviços são realizações intangíveis;
- c) há maior envolvimento dos clientes no processo de produção;
- d) outras pessoas podem fazer parte do produto;
- e) há maior variabilidade em insumos e produtos;
- f) muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes;
- g) normalmente há ausência de estoques;
- h) o fator tempo é relativamente mais importante;
- i) os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

Lovelock e Wright (2001) entendem que a diferença entre empresas de serviço freqüentemente reside na qualidade das pessoas que atendem os clientes. Da mesma forma, o tipo de cliente que patrocina determinada atividade de serviço ajuda a definir a natureza da experiência de serviços. Por isso, em muitos serviços, as pessoas se tornam parte do produto.

Para Grönroos (1993), o serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível. Normalmente, mas não necessariamente, acontece durante

as interações entre cliente e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços, e é visto como solução para o problema do cliente.

O Quadro 2.1, desenvolvido por Grönroos (1993), apresenta aspectos que diferenciam bens físicos e serviços.

BENS FÍSICOS	SERVIÇOS
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Quadro 2.1: Diferenças entre bens físicos e serviços

Fonte: Grönroos, 1993, p. 38.

No Quadro 2.2, Lovelock e Wright (2001), tomando os serviços sob uma perspectiva puramente operacional, classificam-os em quatro grupos, ou em quatro direções, com base nas ações tangíveis, seja no corpo das pessoas ou nos bens do cliente, e ações intangíveis na mente das pessoas, ou em seus bens intangíveis.

Para Kotler (1994), os serviços possuem quatro características importantes que afetam grandemente o desempenho dos programas de *marketing*:

- a) *intangibilidade*: serviços são intangíveis;
- b) *inseparabilidade*: normalmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente;
- c) *variabilidade*: os produtos são altamente variáveis, uma vez que dependem de quem executa e de onde são prestados;
- d) *percebibilidade*: serviços não podem ser estocados.

QUAL A NATUREZA DO ATO DE SERVIÇO	QUEM OU O QUE É O DESTINATÁRIO DIRETO DO SERVIÇO	
	Pessoas	Bens
<i>Ações tangíveis</i>	<i>(Processamento com pessoas)</i>  serviços dirigidos ao corpo das pessoas: transportes de passageiros assistência médica hospedagem salões de beleza fisioterapia academias de ginástica restaurantes/bares barbearias serviços funerários	<i>(Processamento com bens)</i>  Serviços dirigidos a pessoas físicas: transporte de cargas reparo e manutenção armazenamento/ estocagem serviços de zeladoria de edifícios distribuição de varejo lavanderias abastecimento de combustíveis paisagismo/jardinagem remoção e reciclagem de lixo
<i>Ações intangíveis</i>	<i>(Processamento com estímulo mental)</i>  Serviços dirigidos à mente das pessoas: propaganda artes e entretenimento transmissões de rádio e televisão/ cabo consultoria administrativa educação serviços de informação concertos de música psicoterapia religião telefone	<i>(Processamento com informações)</i>  Serviços dirigidos a bens intangíveis: contabilidade finanças processamento de dados transmissão de dados seguros serviços jurídicos programação pesquisa investimentos consultoria de <i>software</i>

Quadro 2.2: Compreendendo a natureza dos atos de serviço  
 Fonte: Lovelock e Wright, 2001, p. 35.

Para Levitt (1995a), não existe o que se chama indústria de serviços. Há apenas setores industriais cujos componentes de serviços são maiores ou menores em relação a outros setores. Todos estão na área de serviços.

Kotler (1994) define serviço como qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de algo. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.



Para Téboul (1999), o setor de serviços engloba todas as atividades cuja produção não é nem um bem físico, nem uma edificação, mas que tem como característica a simultaneidade do consumo e da produção.

Para Lovelock e Wright (2001), entretanto, serviço é um bem intangível, podendo ser compreendido como uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em seu benefício.

Kotler (1994), conforme exhibe o Quadro 2.3, classifica os serviços em cinco características de ofertas:

Bem tangível	Bem tangível como sabão, creme dental ou sal
Bem tangível acompanhado de serviço	Um bem tangível acompanhado por um ou mais serviços, para enriquecer seu apelo de consumo
Híbrido	A oferta consiste em partes iguais de bens
Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários	Consiste em um serviço principal junto com alguns serviços adicionais e/ou bens de apoio
Serviço	A oferta consiste, principalmente, em um serviço puro

Quadro 2.3: Características de ofertas  
Fonte: Kotler, 1994, p. 403.

## 2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Para Berry (1996), a qualidade em serviço está associada à liderança em serviços. Para alcançar o binômio qualidade/liderança, é preciso cultivar o amor pelo negócio que se faz. O entusiasmo e a excitação caracterizam os grandes líderes em serviços. Para esse autor, as empresas têm dificuldade em discernir entre qualidade em serviços e qualidade de

produtos, e, ainda, relacionar uma nova dimensão que é a qualidade em contenção de custos. Esses três elementos representam aspectos importantes na administração de serviços.

Para Buzzell e Galé (apud GRÖNROOS, 1993, p. 47), a qualidade é aquilo que os clientes percebem em sua interatividade com a empresa, com o produto ou com os serviços.

Preconiza Berry (1996) que a qualidade de um serviço, percebida pelo cliente contempla duas dimensões: a primeira está associada ao seu resultado técnico, e a segunda está relacionada ao seu resultado nos processos.

Grönroos (1993) entende que o prestador de serviço não consegue esconder-se atrás de sua marca, mesmo se for conhecida. Na grande maioria dos casos, os clientes serão capazes de identificar a empresa, seus recursos e suas formas de operação; portanto, a imagem corporativa o local têm a máxima importância para a maioria dos serviços.

A qualidade em serviços tem duas dimensões, segundo Grönroos (1993), como apresenta a Figura 2.1.

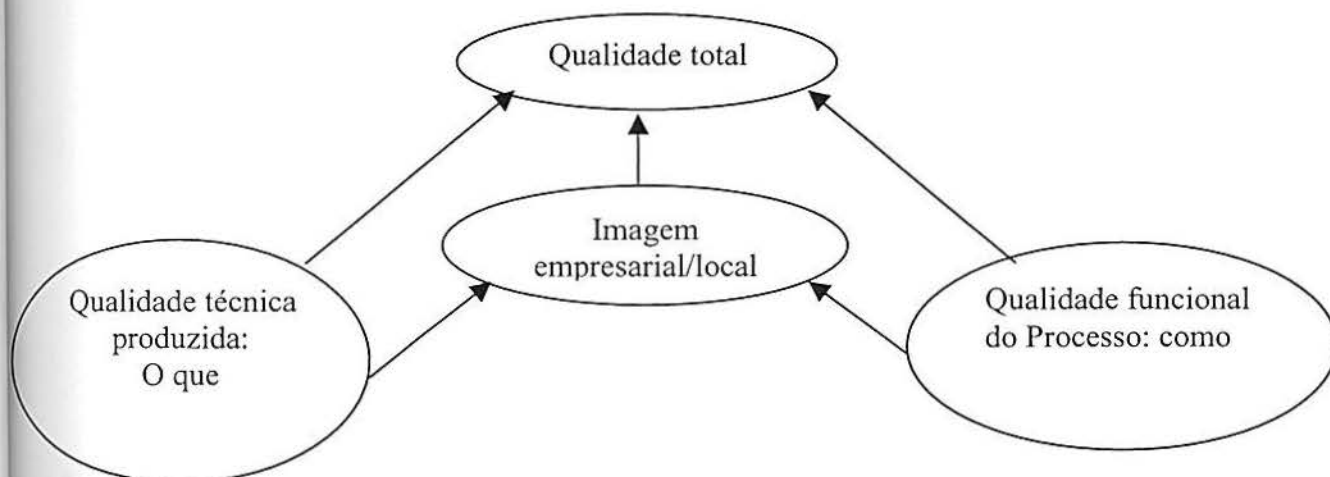


Figura 2.1: Duas dimensões da qualidade do serviço  
Fonte: Grönroos, 1993, p. 50.

A boa qualidade dos serviços, portanto, está intrinsecamente ligada à qualidade percebida pelo cliente. A dimensão funcional, segundo esse autor, é representada pelos seis critérios da boa qualidade percebida em serviços, a saber:

- a) **profissionalismo e habilidades:** os clientes compreendem que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas operacionais e os recursos físicos têm o conhecimento e as habilidades necessários para solucionar seus problemas de forma profissional (critérios relacionados aos resultados);
- b) **atitudes e comportamento:** os clientes sentem que os funcionários de serviços (pessoas de contato) estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de forma espontânea e amigável (critérios relacionados ao processo);
- c) **facilidade de acesso e flexibilidade:** os clientes sentem que o prestador de serviços, sua localização, suas horas de operação, seus empregados e os sistemas operacionais são projetados e operam de forma a facilitar o acesso a serviços, e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível (critérios relacionados ao processo);
- d) **confiabilidade e honestidade:** os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa, por seus empregados e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes (critérios relacionados a processos);
- e) **recuperação:** os clientes compreendem que sempre que algo der errado ou alguma coisa inesperada acontecer, o prestador de serviços tomará de imediato e ativamente ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução (critérios relacionados a processos);
- f) **reputação e credibilidade:** os clientes acreditam que as operações do prestador de serviços merecem sua confiança, valem dinheiro pago e representam o bom nível de desempenho, bem como os valores que podem ser compartilhados entre os clientes e o prestador de serviços (critérios relacionados à imagem).

Um grupo de estudos criou o modelo dos GAPS da qualidade, para auxiliar nas fontes dos problemas da qualidade, e para auxiliar os gestores a compreenderem como a qualidade dos serviços pode ser melhorada e como surgiu, conforme mostra a Figura 2.2 (BERRY, 1996, p. 77-78).

- O GAP 1 – na percepção gerencial significa que a gerência percebe as expectativas de qualidade de forma imprecisa.
- O GAP 2 – as especificações da qualidade por serviço não são coerentes com as percepções da gerência das expectativas da qualidade.
- O GAP 3 – as especificações da qualidade não são atendidas pelo desempenho do processo da produção e entrega dos serviços.
- O GAP 4 – significa que as promessas feitas através das atividades de comunicação com o mercado não são coerentes com os serviços entregues.
- O GAP 5 – significa que o serviço percebido ou experimentado não é coerente com o serviço esperado.

## CONSUMIDOR

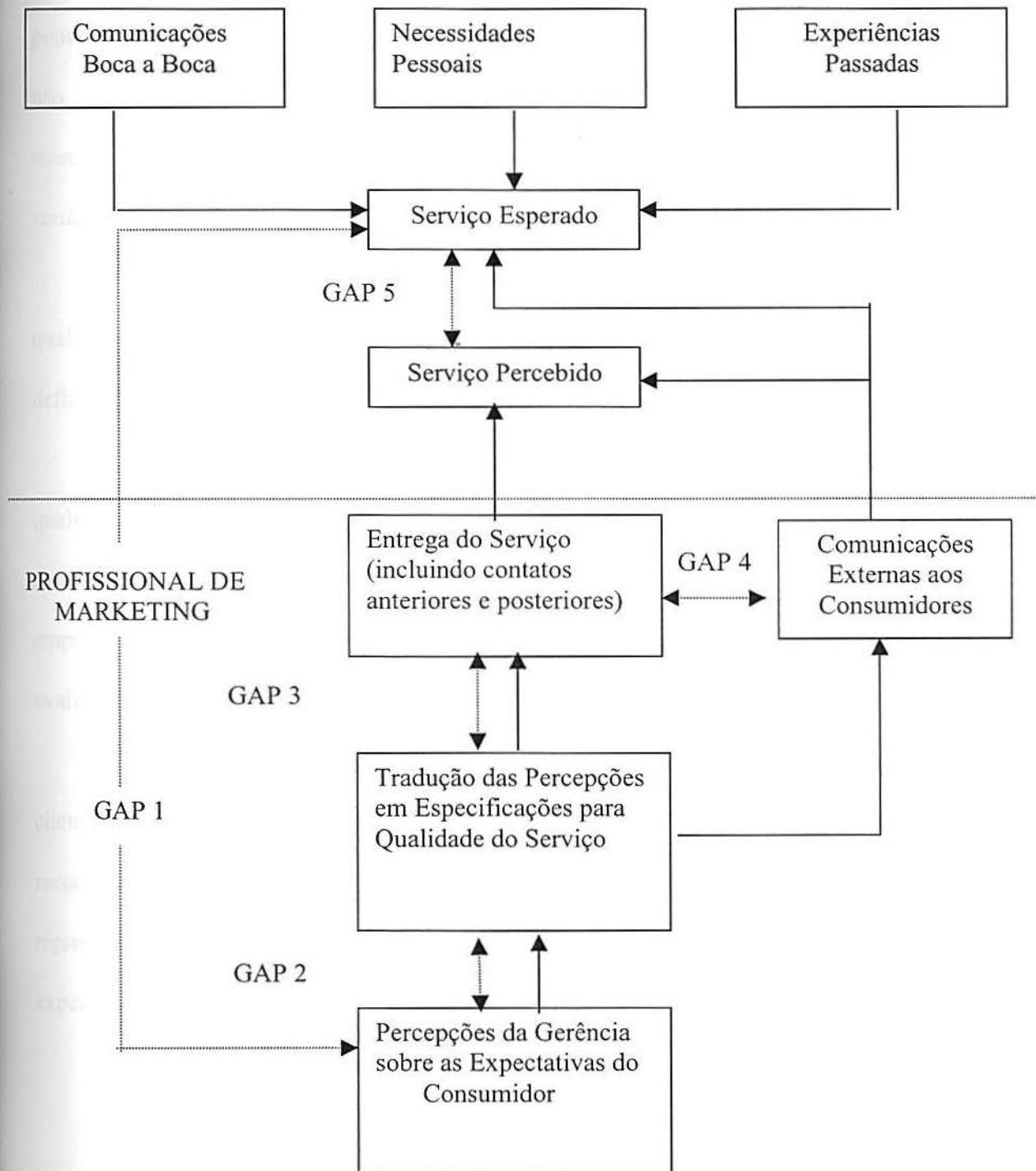


Figura 2.2: Modelo conceitual da qualidade dos serviços – o modelo da análise do GAP da qualidade

Fonte: Berry, 1996, p. 78.

Albrecht (1998) entende que a qualidade nos serviços está nos detalhes ou na relação fornecedor de serviço *versus* comprador de serviço. Está, portanto, presente em muitos pontos individualizados de contato. Para esse mesmo autor, os administradores de serviço não estão em todos os lugares simultaneamente a supervisionar seus funcionários em momentos da verdade. Aí são os funcionários os administradores: estão gerindo *as horas da verdade*.

Para Berry (1996, p. 33), “a conformidade com as especificações da empresa não é qualidade; a conformidade com as especificações do cliente é qualidade. Então a qualidade é definida pelo cliente”.

Segundo Lovelock e Wright (2001), existem diferenças na interpretação do que seja qualidade do serviço e satisfação de clientes. Faz diferença dizer que, em qualidade no serviço, o cliente faz avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega do serviço de uma empresa, enquanto que a satisfação do cliente é uma reação emocional de curto prazo que avalia o desempenho específico de um serviço, Figura 2.3.

Para Zeithaml, Berry e Parasuraman (apud BERRY, 1996, p. 77), mesmo antes de os clientes comprarem um serviço, com base em informações, necessidades individuais, recomendações de terceiros e principalmente propaganda de um fornecedor de serviços, isso representa ou não uma discrepância entre o desempenho do fornecedor do serviço e as expectativas do cliente.

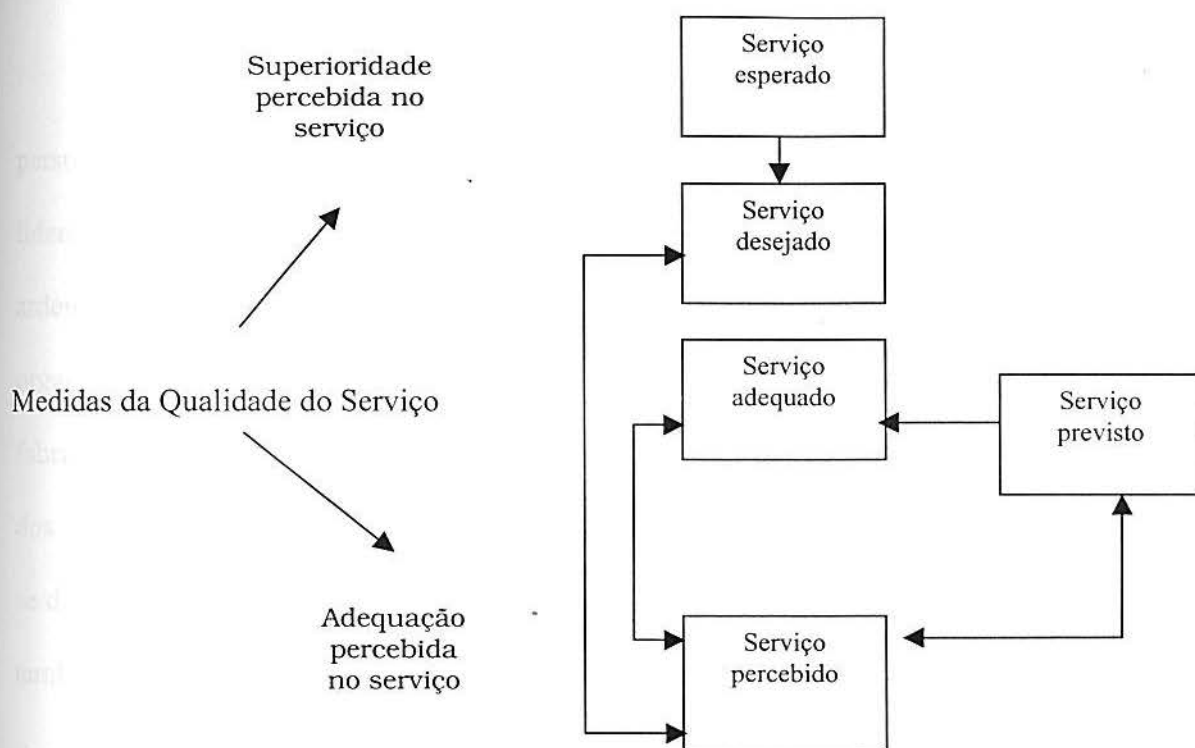


Figura 2.3: Relação entre expectativa, satisfação do cliente e qualidade percebida no serviço  
 Fonte: Lovelock e Wright, 2001, p. 107.

### 2.3 LIDERANÇA EM SERVIÇOS

Clavell (1999, p.73) comenta que Sun Tzu (2.500 a.C.), tido como estilo de liderança, preconizava: “Trate seus soldados como seus filhos e eles o seguirão aos vales mais profundos; trate-os como filhos queridos e o defenderão com o próprio corpo até a morte”.

Entende Carlzon (1994, p. 44) que o líder é uma pessoa voltada muito mais para os resultados do que para o poder ou para as relações sociais; o líder voltado para os resultados não dita métodos para obter esses resultados e, além disso, não precisa reivindicar as vitórias para si mesmo.

Para Berry (1996), os líderes devem deter cinco qualidades para o desempenho nos serviços: visão, persistência, expectativas elevadas, conhecimento e empatia.

Entende Rico (2001, p. 79) que a liderança, para ser eficaz, deve indicar e definir, persuadir, participar e delegar. Já para Levitt (1995a), um dos requisitos essenciais da liderança é a “vontade de vencer”, uma “visão de grandiosidade”, visão que possa atrair ardentes seguidores em enormes quantidades. Para isso, é preciso que o líder conheça bem a organização de sua empresa e esteja convicto de que a administração não consiste apenas em fabricar produtos, “mas sim proporcionar as satisfações que angariam cliente”. Portanto, um dos requisitos de liderança é conhecer a empresa e as metas que deseja alcançar, assegurando-se de que a organização toda esteja entusiasmadamente ciente disso. Somente assim manterá também seus clientes satisfeitos e angariará novos.

Por outro lado, segundo Maguire (2003, p. 112), “a liderança é uma arte”. Não se pode medir as pessoas, não se pode pesá-las, empilhá-las e contá-las, porque uma é diferente da outra. Um verdadeiro líder não vê apenas o desempenho, mas também o potencial individual.

#### 2.4 TRABALHO EM EQUIPE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Segundo Berry (1996), o trabalho em equipe é baseado em confiança, respeito e valorização dos outros e está pautado na inclusão de pessoas e idéias no contexto geral das atividades da empresa e na satisfação interna de seus funcionários. Esse modelo de trabalho assentou-se em comunicações freqüentes horizontal e verticalmente na percepção do contexto mais amplo e em um campo aberto para o desempenho.



Entende Wellins (1994) que o *empowerment* é um processo de transferência de autoridade e responsabilidade. Esse poder vai para os funcionários que passam, então, a ter a sensação de propriedade e de controle sobre suas tarefas. Os colaboradores investidos de poderes energizados sabem que há tarefas que lhes pertencem, com direito a dar opinião sobre o modo de execução dos serviços prestados pela empresa e a seus produtos. Com essa responsabilidade, demonstram mais iniciativa, produzem mais e erram menos.

Albrecht (1998), parafraseando Albert Einstein, diz: “Deus está nos detalhes”, trazendo essa visão para o serviço. Entende que a relação entre fornecedor de serviço e comprador do serviço está presente em muitos pontos individualizados de contato. Esse autor enfatiza que os fatores da estratégia de serviço pessoal, da linha de frente, e orientada para o cliente, são conceitos relativamente simples na teoria, enquanto na prática é um pouco mais difícil transformá-los em realidade, especialmente em grandes organizações.

Para Olson (apud BERRY, 1996, p. 35), as lições ensinadas mostram o poder da equipe de trabalho e reforçam os princípios de confiança e respeito que fundamentam o trabalho em equipe e mantêm os indivíduos unidos para enxergar e buscar altos propósitos para a empresa de serviços, Quadro 2.4.

Fato 1	Quando um ganso bate suas asas, cria uma “motivação” para os que o seguem. Ao voar em formação de “V”, o bando adiciona 71 por cento mais de alcance de vôo, se comparado com o vôo de uma ave isolada.
Lição	As pessoas que compartilham uma mesma direção comum e um senso de comunidade podem chegar onde querem mais rápida e facilmente se estiverem viajando impulsionadas umas pelas outras.
Fato 2	Quando um ganso sai da formação, sente de súbito a carga e a resistência de voar só. Ele rapidamente retorna à formação para tirar vantagem da força de impulso da ave imediatamente à sua frente.
Lição	Se nós tivermos tanto bom senso como o ganso, ficaremos em formação com aqueles que estão indo na direção que queremos ir. Nós estamos querendo aceitar sua ajuda e ajudar os outros.

Fato 3	Quando o ganso que voa à frente se cansa, vai para o fim da formação e o ganso seguinte toma a liderança.
Lição	Vale a pena fazer um rodízio das tarefas difíceis e compartilhar a liderança. Como ocorre com os gansos, as pessoas são interdependentes com relação às habilidades, capacidades e peculiaridades de dons, talentos ou recursos.
Fato 4	Os gansos grasnam quando voam em formação para encorajar os que estão à frente, a fim de manterem a velocidade.
Lição	Nós temos que ter a certeza de que nosso “grasnido” é encorajador. Em grupos onde há encorajamento, a produção é muito maior. O poder do encorajamento (defender ardorosamente ideais e valores essenciais próprios e encorajar os ideais e a essência dos demais) é a qualidade do grasnido que almejamos.
Fato 5	Quando um ganso fica doente, é ferido ou atingido por um tiro, dois gansos saem da formação e o seguem na descida ou queda para ajudá-lo ou protegê-lo. Ficam com ele até que possa voar de novo ou morra. Em seguida partem em uma nova formação ou se juntam novamente ao bando.
Lição	Se tivermos tanto bom senso como os gansos, devemos permanecer ao lado uns dos outros tanto nas épocas difíceis, como naquelas em que estamos fortes.

Quadro 2.4: Lições ensinadas pelos gansos

Fonte: Berry, 1996, p. 35.

## 2.5 MOMENTOS DA VERDADE

Para Carlzon (1994), uma companhia para passar a ser orientada para o cliente, grandes mudanças deverão ser exigidas do pessoal que opera na “linha de frente”. Entende ainda Carlzon (1994) que a iniciativa de tais mudanças deve partir do principal executivo. Cabe a este se tornar um líder genuíno, que cria um ambiente em que os empregados sejam capazes de aceitar e exercer suas responsabilidades com confiança e habilidade. Ele deverá estabelecer uma boa comunicação com seus empregados, partilhando com os mesmos da visão da empresa, procurando saber do que necessitam para fazer dessa visão uma realidade.

Para Berry (1996, p. 274), os momentos da verdade estão lado-a-lado com a excelência em investir no sucesso dos funcionários. Segundo este autor:

É investir em tecnologia que ajude o pessoal a ter um desempenho melhor. É investir no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos de serviços do funcionário. É investir em sua confiança para servir a seu desejo de se tornar excelente. É investir em sua auto-realização (BERRY, 1996, p. 274).

Lovelock e Wright (2001, p. 396) preconizam que, com relação à capacitação da linha de frente, “os funcionários devem ser dotados das habilidades e ferramentas e recursos de que necessitam para utilizar seu próprio arbítrio com confiança e eficácia”.

No entender de Albrecht (1998), o pessoal de frente é eficaz e capaz de manter sua atenção concentrada nas necessidades do cliente. Todo esforço nessa direção leva o cliente a sentir-se satisfeito, ter um serviço com qualidade superior e o leva a falar a outras pessoas sobre isso, bem como voltar a comprar mais.

Albrecht (1992, p. 28) também entende que é importante e suficiente compreender que “um momento da verdade é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, da qualidade do produto”.

Já Shapiro e Sviokla (1994) referem que os funcionários da equipe de frente de uma empresa devem, além de manter rotinas de trabalho e tratar as situações de mesma forma, independentemente da natureza das mesmas, ter a capacidade de flexibilizar regras, tomar iniciativas e improvisar. E principalmente, que o esforço rigoroso e consciente está no cerne da habilidade de uma empresa para a recuperação de erros de serviços ao cliente.

Para Shostack (apud SHAPIRO; SVIOKLA, 1994), um serviço de qualidade permite que a empresa explore todas as questões inerentes à criação ou ao gerenciamento de um serviço. Ainda para esse autor, o planejamento de uma atividade deveria também incorporar a

orquestração de evidências tangíveis, isto é, tudo aquilo que o cliente usa para verificar a eficácia de um serviço. O contexto inclui esquemas de cor, propaganda, materiais impressos ou gráficos e papéis de carta, ou seja, todos os itens que comunicam o estilo de um serviço. Para o cliente, as pessoas são parte inseparável de muitos serviços. Entretanto, a presença das pessoas traz consigo o risco de que a qualidade do serviço possa apresentar variações.

Dessa forma, o planejador terá que considerar cada encontro entre consumidor e fornecedor do serviço. As boas maneiras e a atenção que os clientes associam com bons serviços pessoais precisam ser parte integrante dos padrões da empresa para contratação, treinamento e performance. Tratamentos indiferentes ou ríspidos podem desvalorizar o serviço prestado.

## 2.6 ATENDIMENTO PERSONALIZADO

Preconizam Peppers e Rogers (1994) que, para estar dentro de um mercado, primeiro é preciso ter um bom produto de qualidade. Como a maioria já tem produtos de qualidade, serão abordados os relacionamentos de alta qualidade com seus clientes individuais, conquistando sua lealdade.

Entende Levitt (1990) que a decisão de compra não é tomar a decisão de comprar um item, mas de entrar em um relacionamento vinculado. Isso exige do futuro comprador novas orientações e novas estratégias, Figura 2.4. Afirmo Levitt (1990) que o *marketing*, por si só, já não é o suficiente, o vendedor precisa de carisma, porque, segundo o autor, “é o carisma que faz a venda e não o produto vender-se por si mesmo”. LEVITT, 1990. p. 123.

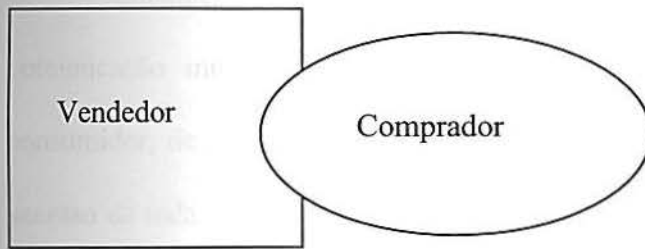


Figura 2.4: Relacionamento de atendimento  
 Fonte: Levitt, 1990, p. 123.

Segundo Carlzon (1994), a linha de frente é a responsável pelo “momento da verdade”, e forma a identidade da empresa com relação à qualidade de atendimento perante seus clientes. No contato com o cliente, a empresa é a pessoa que está a sua frente, quer seja no atendimento, no caixa do banco ou mesmo no outro lado da linha telefônica.

Na Figura 2.5, são demonstradas as relações criadas a partir do entendimento das diferentes abordagens pesquisadas.

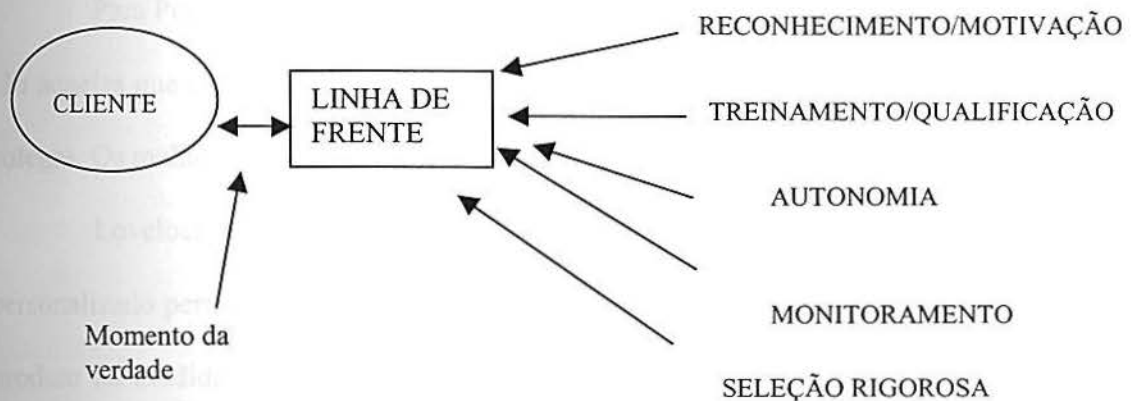


Figura 2.5: A linha de frente em contato com o cliente  
 Fonte: Adaptado Grönroos, 1993, p. 107.

Para Cobra (1994), as empresas não devem ter como objetivo principal somente a satisfação das necessidades dos clientes, mas também as mais exigentes expectativas do cliente. Assim, a forma de o vendedor moderno interagir com seu cliente não deve ficar apenas como um apresentador de informações, mas deve responder uma enorme gama de necessidades de seu cliente acerca de seus produtos e serviços, antes, durante e após a venda.

Entendem Churchill e Peter (2000) que a venda pessoal é um processo de comunicação interativo que permite a flexibilização das mensagens entre vendedor e consumidor, de acordo com necessidades, desejos, crenças e valores desse consumidor. O sucesso de toda estratégia da força de vendas, atualmente, está condicionado a quatro fatores críticos: vendedores competentes, uso da tecnologia das informações e banco de dados sobre os clientes, consumidores e ferramentas disponíveis para a força de venda e uma verdadeira “paixão pelos clientes”. Ainda preconiza esse autor que a venda pessoal ocorre quando se procura vender a outros pelo mesmo método que os vendedores gostariam de comprar.

Peppers e Rogers (1994) afirmam que os clientes não são uniformes, as pessoas são mais únicas do que os produtos. Dessa forma, os clientes não existem no conjunto. Os conjuntos são apenas construções intelectuais eventualmente úteis utilizados para descrever uma realidade complexa. A única realidade de um cliente é sua própria existência individual, sua própria vontade individual.

Para Peppers e Rogers (1994), clientes geram outros clientes e seus melhores clientes são aqueles que estão tão satisfeitos com seu produto ou serviço que os indicarão a amigos e colegas. Os melhores clientes são seus cabos eleitorais.

Lovelock e Wright (2001) apontam que a natureza da venda direta e do atendimento personalizado permite ao representante da empresa elaborar a mensagem e a apresentação do produto na medida das necessidades e preocupações particulares de cada cliente. Ouvindo com atenção o representante da empresa, poderá aprender mais sobre seus clientes.

O princípio do sucesso nos negócios está em ser “dono” do cliente, não do produto, e que se deve separar cliente de consumidor, conforme Quadro 2.5 (BUIIONI, 2000).

CONSUMIDOR	CLIENTE
Uma estatística	Um indivíduo identificável
Uma figura hipotética	Uma personalidade específica
Compra utilitária que satisfaz necessidades	Compra emocional que realiza sonhos
Necessidades fisiológicas	Gostos
Desperdício	Memória

Quadro 2.5: Escolha o cliente  
 Fonte: Buitoni, 2000.

Segundo Peppers (2003), no século XXI a competição estará baseada em relacionamentos. Os clientes serão conhecidos individualmente, e os produtos e serviços serão personalizados em massa e configurados um a um. O conhecimento do mercado estará centrado no diálogo e na interação com o cliente. Os critérios de sucesso no atendimento personalizado não se efetivarão apenas em obter mais clientes, mas em mantê-los e desenvolvê-los.

Ainda segundo Peppers (2003), a interação entre ambas as partes promove uma mudança de comportamento e os relacionamentos personalizados são interativos por natureza. Um contexto vai surgindo com o tempo, tornando-se cada vez mais fácil dar continuidade ao relacionamento. Cada parte tem um incentivo para corrigir seus erros, cada relacionamento é diferente. Relacionamentos bem-sucedidos geram confiança, podem ser compartilhados com informações pessoais, particulares ou delicadas, com a confiança de que ambas as partes agirão em prol de mútuo interesse, até mesmo em áreas alheias ao seu negócio principal.

Segundo Bretzke (2000), para o cliente, o acesso quase instantâneo a qualquer tipo de informação estabelecerá trocas e relacionamentos no momento em que lhe convier e quando desejar, por meio das “superinfovias” ou “superestradas de informação”, que

revolucionam o comércio e os hábitos de compra. Além de exigir cada vez mais conveniência de compra e serviços de valor agregado, quer ser atendido em tempo real. Isso significa ter acesso à informação sobre produtos e preços, com atendimento imediato.

Esse autor enfatiza que os clientes mais informados tornam-se mais sofisticados e adquirem maior diversidade de gostos, preferências. Dentro de um contexto maior, as necessidades e expectativas das pessoas começam a mudar, criando perfis de consumo mais singulares que precisam ser atendidos para a sobrevivência das empresas. Isso dependerá da qualidade do relacionamento com o cliente. Instrumentalizadas pela Tecnologia da Informação, podem ser desenvolvidas atividades de *marketing* e atendimento personalizado, aumentando a eficiência dessas atividades e passando para o aspecto prático, o que antes era mero conceito. Ainda para Bretzke (2000), um programa de prospecção planejado pelo *marketing* de relacionamentos, apoiado nas ferramentas de *Customer Relationship Management*, aumenta a produtividade do vendedor, ao colocá-lo em posição favorável diante de um cliente potencial, planejadamente inclinado a comprar o produto e tendo antecipadamente uma série de informações sobre ele e seu fabricante.

Peppers (2003) entende que tratar diferentes clientes de maneiras diferentes significa lidar com questões administrativas que não fazem parte efetiva do *marketing*, das vendas ou dos serviços em si, isto é, gestão de clientes *versus* gestão da linha de produtos. Parâmetro de sucesso, orçamentação, alocação de recursos, estrutura de recompensas, coordenação e resolução de conflitos interdepartamentais, criação de diversos canais de interação com os clientes e a integração da cadeia de fornecimento e da cadeia de demanda numa única “cadeia de valor”. Os clientes querem que as empresas tenham capacitações estratégicas diferentes, como a estratégia de liderança de produto, melhores produtos e serviços da categoria, inovação constante dos produtos, tendo como fator-chave do sucesso a agilidade na oferta de produtos. A estratégia de intimidade com o cliente visa atender às necessidades, oferecer



soluções completas, obtendo com essas ações, que são o fator-chave do sucesso, a amplitude no relacionamento com o cliente. A eficiência operacional em produzir pelo menor custo possível e executar de maneira eficiente e impecável significa produzir tendo como fator-chave do sucesso a escala.

Entende Peppers (2003) que o processo de implementação de um programa de *one-to-one marketing* ou de uma iniciativa de implantação da ferramenta CRM pode ser executado em quatro passos básicos que são: identificar, diferenciar, interagir e personalizar relacionamentos com os clientes.

Para Bretzke (2000), *Customer Relationship Management* é uma tecnologia que permite obter dados do cliente e de todos os seus contatos e transações, por meio da informação integrada dos diversos pontos de contato com os clientes, consolidando-os em um banco de dados central, analisando e promovendo o uso das informações de forma inteligente e eficaz a cada interação.

Para Peppers (2003), o CRM tem como princípio básico a utilização de dados e informações sobre os clientes de uma empresa para aumentar o valor total da base de clientes. As informações sobre os clientes são um ativo essencial, na coleta, qualidade e análise dos dados e são fundamentais para o sucesso da interação. O alinhamento de ações específicas para cada cliente compreende uma administração integrada da organização, passando por todos os pontos de contato com o cliente, tanto diretamente quanto nas operações de retaguarda por parte da empresa. Todas essas informações têm como missão o aumento da rentabilidade dos clientes, maior satisfação dos mesmos, diminuição da rotatividade e redução da taxa de inadimplência dos mesmos.

## 2.7 SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Segundo Lovelock e Wright (2001), existem diferenças na interpretação do que seja qualidade do serviço e satisfação dos clientes. Esse autor faz uma distinção, Figura 2.6, dizendo que, em qualidade do serviço, o cliente faz avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega do serviço de uma empresa enquanto que a satisfação dos clientes é uma reação emocional de curto prazo que avalia o desempenho específico de um serviço.

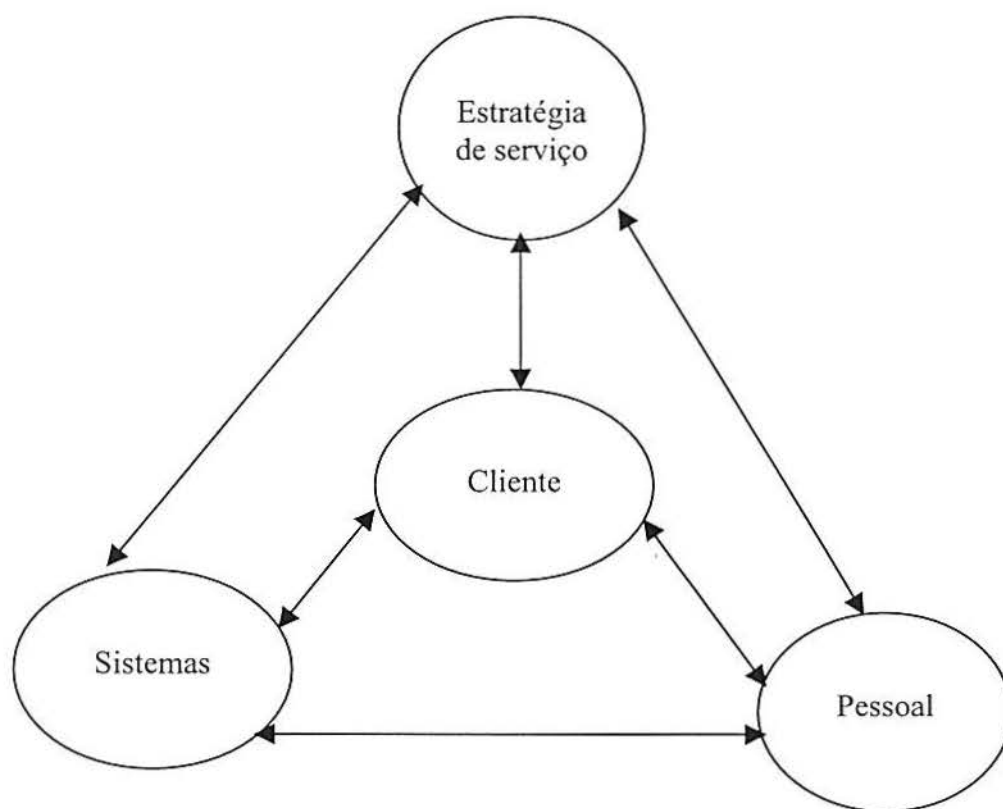


Figura. 2.6: Tri\u00e2ngulo do servi\u00e7o  
Fonte: Albrecht, 1998, p. 32.

Entende Albrech (apud COBRA, 2001), para que um cliente de servi\u00e7os seja bem-atendido \u00e9 preciso que as pessoas que trabalham na empresa estejam direcionadas para esse fim, pois n\u00e3o basta atender bem, \u00e9 preciso proporcionar ao cliente um servi\u00e7o de valor. Para

Barcellos (2002), clientes satisfeitos representam, pois, ativo real, embora intangível, das organizações.

Entende Olson (apud COBRA, 2001) que os desejos de satisfação a serem atendidos, com a performance de um produto ou serviço, poderão ser explícitos ou ocultos.

### 2.7.1 Satisfação de clientes internos

A referência do triângulo do serviço tem o mesmo objetivo na administração de serviço interno, pois o serviço interno reflete diretamente no pessoal da linha de frente voltado para o cliente (ALBRECHT, 1998). Esse triângulo de serviço interno tem a intenção de demonstrar os três elementos críticos necessários para o comprometimento com o atendimento do cliente externo, conforme mostra a Figura 2.7.

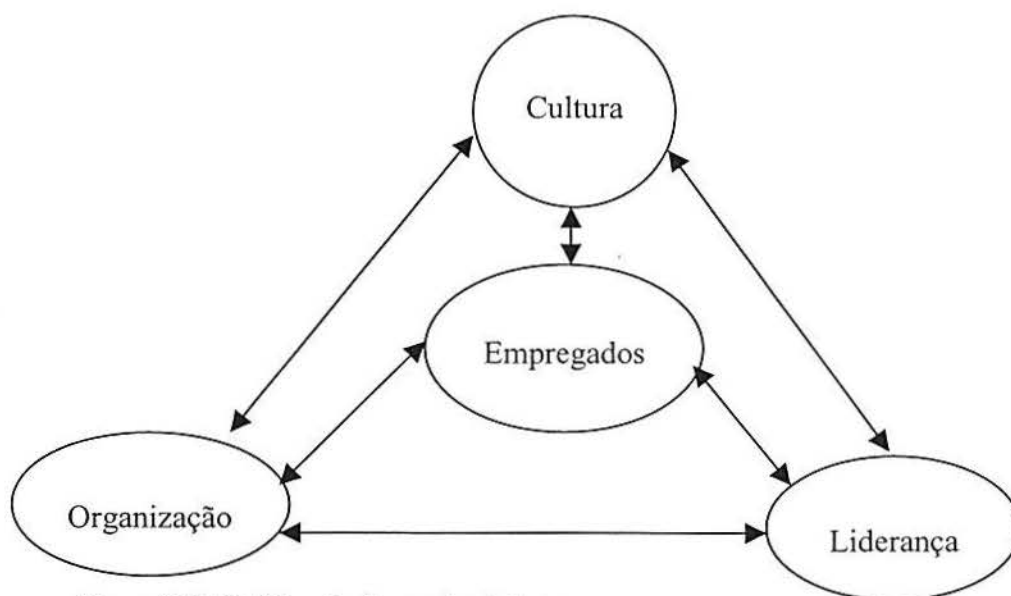


Figura 2.7: O triângulo de serviço interno  
Fonte: Albrecht, 1998, p. 144.

Para Silva (2003), o *endomarketing* surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado; a venda do produto ou serviço para o funcionário passa a ser tão

importante quanto para o cliente. Significa, segundo Silva (2003), torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com seu desempenho. A conclusão, segundo esse autor, é a de que a importância do *endomarketing* representa um fator competitivo para as empresas que souberem estruturar seus planos de abordagem aos empregados, visando à máxima qualidade do atendimento oferecido aos seus mercados.

### 2.7.2 Satisfação de clientes externos

Preconiza Rico (2001) que a satisfação e o deleite dos clientes é um estado de ânimo criado pelo suprimento completo das necessidades e expectativas por ele criadas. Esse estado de ânimo surge da relação de necessidades e expectativas *versus* o valor dos serviços percebidos pelo cliente. O autor descreve que a satisfação dos clientes é igual a:

“A satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação às suas expectativas”. (KOTLER et al., 1994, p. 50). Para esses autores, as empresas estão preocupadas com os consumidores apenas satisfeitos, porque a migração desses clientes para outras marcas e serviços torna-se fácil em virtude da concorrência também estar satisfazendo seus próprios clientes. O desafio é criar uma cultura empresarial em que todos os dirigentes se disponibilizem a encantar o cliente.

Para Rico (2001), tornar um cliente satisfeito não depende somente da área de *marketing* e vendas, mas de toda a organização, que deve ter suas áreas bem-integradas com o enfoque global. Manter o cliente implica lealdade com ele, e isso compreende também ampliar o ciclo de vida média dos clientes impedindo sua redução e deserção.

Shapiro e Sviokla (1994) referem que o desenvolvimento da satisfação do cliente está no centro para obtenção da lucratividade ao longo do tempo (longo prazo) Figura 2.8. Para os autores, o conceito de satisfação está na diferença entre expectativa e performance do fornecedor dos serviços. Explicam que, se as expectativas forem altas e a performance for mediana, a satisfação estará sendo prejudicada. Porém, se a performance do serviço for capaz de exceder às expectativas, a satisfação atingirá níveis elevados.

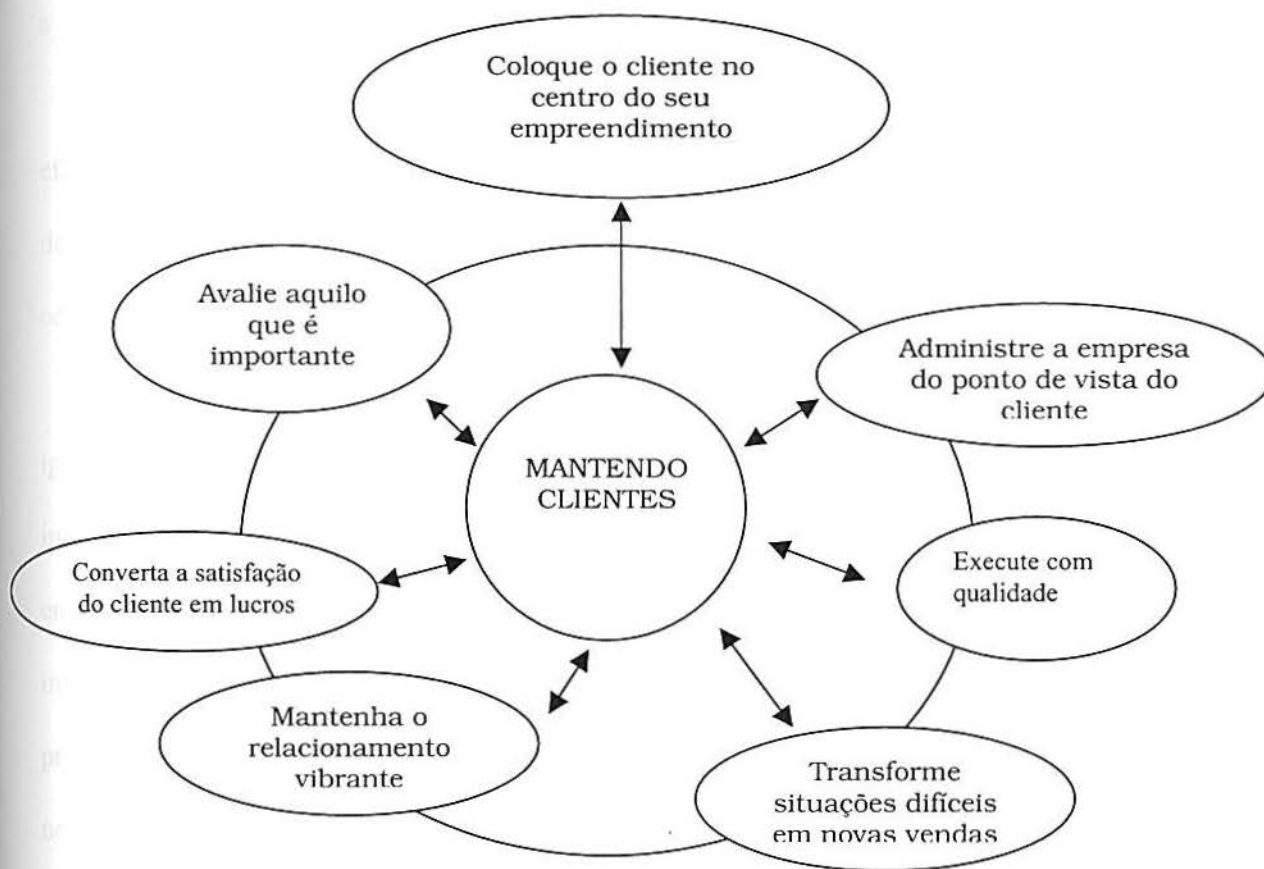


Figura 2.8: Esforços interligados visando à manutenção de clientes  
Fonte: Shapiro e Sviokla, 1994.

Os clientes muito satisfeitos normalmente indicam e recomendam o fornecedor do serviço a outros clientes potenciais, e ainda no caso de retenção desses clientes a longo prazo,

os clientes são menos sensíveis a preço, respeitando os aumentos de forma razoável por parte do fornecedor (KOTLER, 1999).

Segundo Wernerfeld (apud KOTLER, 1994), o *marketing* é baseado na premissa de inovação sobre o fator tempo, e este deve conduzir as vantagens sustentadas em retornos econômicos, sempre alicerçadas nos recursos da empresa e sobre a perspectiva de habilidades de empregá-las melhor que outras.

As empresas bem-sucedidas sabem empregar corretamente e identificar os recursos para construir posições de vanguarda no que se refere a produto-mercado, elevando assim a satisfação do cliente.

Para Lovelock e Wright (2001), a satisfação dos clientes é oriunda do desempenho eficiente dos funcionários; Reichheld (1996), entretanto, acredita que existe um elo explícito de ligação entre satisfação dos clientes com serviço oferecido, e a satisfação dos funcionários com suas respectivas atividades e com a organização onde trabalham.

Para Rosen (2001), o *marketing* boca a boca atinge clientes que não podem ser ignorados. Se quiserem ser competitivas, afirma o autor, existem três razões para a crescente importância dessas redes: “ruídos”, ceticismo e conectividade. O significado dos “ruídos”, então, está baseado na qualidade das informações e principalmente em quem passa essas informações. O ceticismo está relacionado à influência que o cliente tem com relação a um produto ou serviço dado, devido a sua experiência com o mesmo. Sendo ela positiva ou negativa, transforma-se em divulgadora fiel dessa experiência por muito tempo, atingindo diretamente a credibilidade da informação. A conectividade, portanto representa o grau de influência que o cliente tem com relação a um produto ou serviço.

Entende Horton (1993, p. 47) que o maior infortúnio de todos é a falta de lealdade à empresa, quando não cultivada pela direção: “[...] nosso patrimônio mais importante são os

funcionários, enquanto que as mais significativas contribuições feitas pelos empregados da linha de frente caem no esquecimento”.

No entanto Heskett ( apud LOVELOCK e WRIGHT, 2001) entende que exista um elo entre estratégia de recursos humanos e as estratégias de *marketing*, conforme mostra a Figura 2.9 os elos na cadeia serviço-lucro.

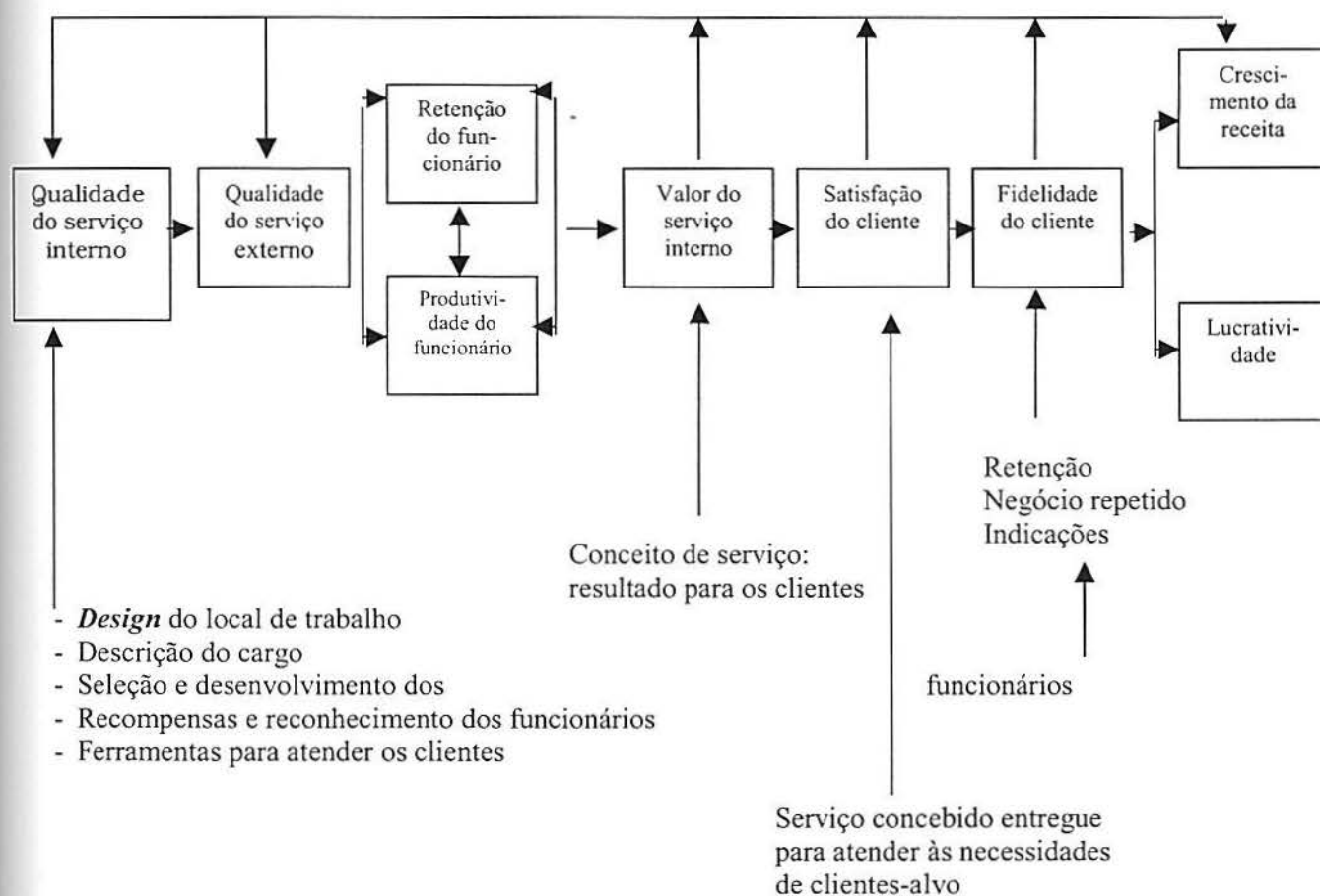


Figura 2.9: Estratégia operacional e sistema de entrega de serviço.  
Fonte: Lovelock e Wright, 2001, p. 151.

### 2.7.3 Fidelização (lealdade dos clientes)

Segundo Reichheld (1996), a lealdade está intrinsecamente associada à criação de valor, tanto como causa quanto como efeito. Assim, a lealdade é medida pela forma como uma empresa oferece ou não valor superior a seus serviços, isto é, os clientes voltam para comprar mais ou compram de outro. Como consequência, desencadeia efeitos econômicos da seguinte forma:

- a) a receita e a participação no mercado aumentam à medida que os melhores clientes entram nos negócios da empresa, desenvolvendo vendas repetidas;
- b) o crescimento sustentável permite à empresa atrair e reter os melhores funcionários. A oferta consistente de valor superior aos clientes aumenta a lealdade dos funcionários, proporcionando-lhes orgulho e satisfação no trabalho;
- c) os funcionários que estão na empresa há algum tempo aprendem, no trabalho, a reduzir custos e a melhorar a qualidade, o que aumenta mais ainda a proposição de valor para o cliente e gera altos níveis de produtividade. A empresa pode, então, usar excedente de produtividade para financiar melhor remuneração e melhores ferramentas e treinamento, o que reforça a produtividade do funcionário, o aumento de salários e a lealdade;
- d) a produtividade crescente, associada à maior eficiência ao se lidar com clientes leais, gera um tipo de vantagem de custo que a concorrência tem grande dificuldade em igualar. A vantagem de custo sustentável, associada ao aumento estável no número de clientes leais, portanto, gera o tipo de lucro que atrai investidores;
- e) investidores leais comportam-se como parceiros. Estabilizam o sistema, reduzem o custo de capital e fazem com que o caixa adequado seja investido de volta no negócio, a fim de financiar investimentos que aumentarão o potencial de criação de valor da empresa.

Preconiza Royce (apud REICHHELD, 1996) que o fundamental da gestão baseada na lealdade é exatamente o arranjo das prioridades de acordo com a hierarquia. Assim, a gestão baseada na lealdade não trata apenas da lealdade a indivíduos ou grupos, trata da



lealdade a um conjunto de princípios que permitirão a uma empresa servir a todos os participantes durante o tempo todo.

Para Donnel (apud REICHHELD, 1996), o cliente interno, sustentado pelo meio em que vive, movido por aprendizagem, ideais, idéias e pela aceitação do seu “produto”, terá seu empreendimento crescendo, com o aumento de sua capacidade produtiva para atender bem à demanda. Preconiza ainda o autor que ser emotivo, no passado, significava fraqueza do funcionário. Hoje, percebe-se que somente utilizando sensibilidade é que a vida pode ter real significado. Com o desenvolvimento da empatia em relação aos clientes internos e externos, podem-se adicionar criatividade e aspectos positivos em nossos relacionamentos.

Para Grönroos (1993), as empresas deverão oferecer a seu mercado interno de empregados um “produto” que seja atraente. Esse produto consiste em um ambiente de trabalho motivador, para que o empregado possa sentir-se engajado a interagir favoravelmente com o cliente. Esse desempenho esperado pelo funcionário interno deve ter um programa que gerencie e mantenha empregados.

## 2.8 EDUCAÇÃO COMO SERVIÇO

Os serviços educacionais estão na mente das pessoas de uma forma contínua, porém intangível construída em conjunto pela organização e seu cliente, ocasionando um alto contato e baixa customização. (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

Ramos (1999) classifica o aluno como um cliente interno preferencial no processo ensino/aprendizagem e também trata-o como um produto do trabalho de todos os profissionais da escola.

Segundo Trigo (1996), o acesso às tecnologias de ponta fez com que países desenvolvidos direcionassem suas pesquisas para a solução de problemas de linguagem, telecomunicações, inteligência artificial, fluxos e processamento de informações, além de conseguir aperfeiçoamento na área de administração, com o objetivo de torná-la racional e eficiente. A informação se tornou a principal fonte de poder da sociedade pós-industrial. Assim, a facilidade para se obterem informações e o uso da tecnologia têm como fim o aumento da qualidade de vida da população.

Dessa forma, melhoria na qualidade de vida e aumento da expectativa de vida, aliados ao aumento do tempo livre, fizeram com que as pessoas sentissem necessidade de ocupar seu tempo da melhor maneira possível. O turismo (viagens, hotéis, restaurantes, parques temáticos, etc.), o entretenimento (filmes, programas de TV, teatro, jogos de computador, esportes, etc.) e a educação (escolas para jovens, adultos e crianças, escolas de línguas e de artes, cursos livres, cursos rápidos, treinamento em alguma área, etc.) são alguns exemplos de atividades que tendem a crescer na sociedade pós-industrial. As características do processo de formação dos profissionais, que irão atuar nessas áreas, devem ir ao encontro das necessidades da sociedade, das empresas e dos alunos.

Mezomo (1999) diz que o termo *cliente* não é tão adequado para significar alunos, mas, na falta de outro mais apropriado, ainda é o que melhor exprime o sentido real da atividade educacional, ou seja, a escola não existe para si mesma, mas para aqueles a quem ela serve, sejam eles estudantes, a família, a sociedade, o sistema empregador ou o conjunto das instituições sociais que, afinal de contas, são afetados seriamente pela qualidade da

escola. É por isso que a qualidade da escola passa pelo conhecimento das necessidades e expectativas de seus “clientes” externos, cujo atendimento deve constituir a preocupação básica de todos aqueles que são conhecidos como seus “clientes” internos: diretores, professores, pessoal administrativo e auxiliar.

A partir do exposto, define-se que, quando uma universidade se propõe a trabalhar com a qualidade dos serviços prestados, está optando por uma gestão focada na satisfação das necessidades e expectativas identificadas dos clientes/alunos e em resultados, tendo como princípio a mobilização de todos os segmentos que a envolvem: corpo docente, discente, funcionários, entre outros, objetivando a excelência de desempenho, a obtenção do reconhecimento externo, por meio do fortalecimento da imagem da instituição.

Mezomo (1999) ainda cita que uma instituição que se respeita e que tem consciência de seu papel social garante a qualidade dos serviços que oferece à comunidade, enfatizando a qualidade dos serviços na educação. Nesse sentido, para Mezomo (1999) define entender que, no cenário da universidade, a incerteza assume contornos peculiares por diversos fatores, entre os quais a dificuldade de projeção de um produto para inserção final no mercado após quatro ou cinco anos – tempo de conclusão de um curso de graduação – e as constantes alterações de necessidades e expectativas da clientela.

Ainda segundo Mezomo (1999), a escola não é simplesmente “negócio”, ou seja, ela possui características que a diferenciam de qualquer indústria, do comércio e também de outros serviços. De fato, ela não tem total controle do acesso de seus alunos que, pode-se dizer, é sua “matéria-prima”, como também não consegue dominar plenamente o “processo” de ensino e aprendizagem que, queira ou não, é afetado por muitos fatores, especialmente pela participação maior ou menor do próprio educando.

Atualmente, a velocidade de informações e do próprio conhecimento é tão grande, que, diante de tantas inovações e incertezas, fica bastante complicado determinar ou prever quais serão as tendências e necessidades das empresas nos próximos anos quando requisitarão profissionais formados pela instituição de ensino superior. Assim, surgem dúvidas constantes sobre a formação desses profissionais e sobre o conhecimento que deles será exigido. Isso reafirma a importância de se estar sempre mensurando as expectativas e a satisfação dos alunos, bem como identificando novas necessidades de mercado.

Para Kotler e Fox (1994), os alunos são a razão de ser da maioria das instituições educacionais. Sem eles, as universidades fechariam suas portas, não apenas porque a receita cairia, mas porque elas não teriam mais clientes para preencher as salas de aula, ocupar orientadores educacionais e outros serviços que foram criados para serem oferecidos aos alunos. Entendem Neves e Stefano (2001) que, desde o surgimento, a Universidade passou por várias transformações, de certa forma, ela foi a principal responsável pelas mudanças em diversos setores mesmo reproduzindo ensinamentos através de teorias, técnicas e práticas e até hoje custa a aceitar a necessidade de redirecionar seus objetivos. É necessário identificar o que é padrão de qualidade e eficiência das instituições de ensino superior. Para que isso 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 as informações, ser conivente com o atraso das informações, e de forma distorcida, pode conduzir as instituições à degeneração, pois as condições impostas pelo sistema exigem cada vez mais a eficácia das informações em todos os níveis da organização, principalmente quando o objetivo é a satisfação do consumidor.

Para Neves e Ramos (2001), a ansiedade para atingir o lucro já levou muitas organizações tidas como mitos, sólidas e imponentes pelo porte de suas estruturas, a desaparecer, e, hoje, fazem parte da História. É necessário que alguns fatores sejam mais focados: as pessoas e a informação. Dos desafios à sobrevivência no mercado atual, as instituições de ensino deverão estar atentas para encontrar, dentre tantas ameaças, as oportunidades que melhor condizem com sua realidade organizacional, ou seja, seus pontos fortes e amenizar seus pontos fracos. Para a tomada de decisões, é necessário que se saiba onde se quer chegar; a instituição deve buscar no ambiente as informações necessárias para encontrar seu público e satisfazê-lo. Para os autores, não existe sucesso isolado nas organizações, muito menos nas de nível superior. O sucesso está em trabalhar de forma articulada. Afirma Fox (apud AZEVEDO, 2003, p. 14), que a competição entre as universidades ficou muito intensa, a maioria já entendeu que é necessário recorrer às ferramentas de *marketing* para estar em evidência. Utilizando seu quadro de alunos, professores e a comunidade, inclusive com todo o conselho, da instituição, poderá definir seu posicionamento mercadológico. Para Fox (apud AZEVEDO, 2003, p. 14) após a universidade conseguir uma autenticidade, já consegue desenvolver programas para seus alunos, sempre dentro de uma segmentação. É preciso encontrar o aluno ideal e satisfazer suas expectativas. Essa segmentação influencia na hora de criar peças de publicidade e na hora da divulgação dos cursos. Esse sistema foge da propaganda e de processos de comunicação tradicionais como rádio e TV.

Ainda segundo Kotler e Fox (1994), a satisfação dos alunos, apesar de sua importância central, pode ser difícil de ser mensurada. Os alunos diferem em termos de entendimento sobre quais características da universidade estão relacionadas à sua satisfação e quanto de cada uma delas eles sentem ser essencial. Algumas instituições de ensino superior

avaliam as seguintes mensurações: taxa de crescimento do número de alunos nos cursos, participação da instituição ou escola no mercado relevante de alunos, número de famílias nas quais dois ou mais filhos escolheram a escola. Essa avaliação pode ser inserida no contexto empresarial que, segundo os autores, são indicadores de alta satisfação com a instituição e, por consequência, aos cursos oferecidos. Todas essas mensurações indiretas e objetivas são importantes, mas não são suficientes para avaliar a satisfação dos alunos.

Portanto, a utilização dos recursos de *marketing* direto de relacionamentos, tanto para a prospecção de alunos como para o fortalecimento da fidelização, tem em vista não somente que o aluno conclua seu curso como também que continue na Universidade estudando. Embora a condição financeira possa ser um problema, segundo Fox (apud AZEVEDO, 2003, p. 14), “se você gosta de algo, faz de tudo para pagar”. A fidelização envolve o fato de que um ex-aluno, satisfeito com a universidade onde estudou, continua a indicá-la, inclusive dentro de sua própria família.

### 3 ESTUDO DE CASO

Este estudo tem por objetivo identificar o nível de qualidade dos cursos de pós-graduação (*Lato Sensu*) oferecidos pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), no Estado do Rio Grande do Sul, bem como sugerir melhorias fundamentais no processo de qualidade dos seus cursos. Adicionalmente, pretende-se que a abordagem utilizada neste estudo venha a se constituir em um instrumento permanente de avaliação da qualidade nos cursos de pós-graduação da Universidade de Caxias do Sul.

Para realização deste trabalho, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo exploratório pelo método de estudo de caso.

Para Yin (2001), o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, compreende um método que abrange tudo com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados. Na prática, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente.

Preconiza Yin (2001) que o estudo de caso deve ser completo e, para isso, torna-se necessário:

- a) determinar os limites do caso; revelar a distinção do fenômeno estudado e seu contexto, demonstrando através de argumentos lógicos ou de apresentação de evidências;
- b) apresentar uma coleta de evidências relevantes ao estudo de caso e demonstrar, de maneira convincente, que o pesquisador despendeu esforços exaustivos na coleta das evidências e principalmente que as partes mais importantes receberam total atenção;
- c) observar e administrar as limitações existentes no estudo de caso, para que estas limitações não comprometam os resultados em virtude da falta de condições de tempo e de recursos;
- d) elaborar relatório do estudo, apresentando-o de forma atraente,

independentemente da modalidade utilizada. O pesquisador deve escrevê-lo em um estilo claro.

O público externo compõe-se de alunos dos mais diversos cursos de Pós-Graduação da UCS, homens e mulheres que se especializaram nos últimos 36 meses e que fazem parte do universo pesquisado localizado na Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, região de abrangência da Universidade de Caxias do Sul, com seus dez núcleos e campi universitários.

### 3.1 O MUNICÍPIO DE CAXIAS DO SUL

#### 3.1.1 Situação geográfica

O município de Caxias do Sul está localizado na extremidade leste da Encosta Superior no Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, no Sul do Brasil. Ocupa uma área territorial de 1.648,60km<sup>2</sup>, que correspondem a 0,55% da área do estado. Sua altitude é de 760m acima do nível do mar.

Em linha reta, Caxias do Sul está distante 96 km de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul, ou 127km via rodoviária. Até Brasília, Capital do País, o percurso é de 2.132km; até Buenos Aires é de 1.600 km; até Montevideu é de 1.000km; e até São Paulo, de 992 km. (CÂMARA DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS, 2001).



O clima é subtropical. A temperatura oscila entre  $-1,4\text{ }^{\circ}\text{C}$  e  $33,6\text{ }^{\circ}\text{C}$  durante o ano, sendo que a média se situa ao redor dos  $16\text{ }^{\circ}\text{C}$ . Além disso, apresenta chuvas periódicas, e a pluviosidade varia entre 1.500 e 1.800 mm por ano, invernos frios e verões com temperaturas bem agradáveis. Há ainda como característica a ocorrência de geadas.

### 3.1.2 Origem e evolução

A história da colonização de Caxias do Sul começa em 1875 com a chegada dos primeiros imigrantes italianos na região serrana do Rio Grande do Sul. Quando chegaram, encontraram os índios caingangues e uma mata virgem. Os imigrantes, na sua maioria, eram camponeses da região do Vêneto, situada ao Norte da Itália. Entre as milhares de pessoas que buscavam um lugar melhor para viver, encontravam-se lombardos, trentinos e outros. Embora tivessem ganho, como auxílio do governo, ferramentas, alimentação e sementes, esse mesmo auxílio teve de ser reembolsado aos cofres públicos.

Dois anos após a chegada dos imigrantes, a sede da colônia Campo dos Bugres, como foi chamada inicialmente, recebeu a denominação de Colônia de Caxias. No dia 20 de julho de 1890, foi criado o município e, em 24 de agosto do mesmo ano, foi efetivada sua instalação.

Durante muito tempo, por falta de estradas e de outras formas de comunicação, as colônias italianas permaneceram como uma espécie de ilha em relação às demais sociedades existentes no Estado. O isolamento rural a que se viram submetidos, favoreceu a projeção por muitas décadas, de seu modo de vida peculiar, baseado na pequena produção agrícola independente, na economia familiar de subsistência e, culturalmente,

baseada na relação de coesão do mundo rural com a igreja (RIBEIRO, 1992, p. 4).

Vários ciclos econômicos marcaram a evolução do município ao longo desse século. O primeiro deles está ligado ao traço mais forte de sua identidade: o cultivo da videira e a produção de vinho. Num primeiro momento, para consumo próprio; num segundo momento, para comercialização.

Ainda nas primeiras décadas surgiram as fábricas mecano-metalúrgicas e têxteis, as quais, tempos depois, viriam a se consolidar como pólos industriais atuantes. Foi a partir da instalação da indústria automobilística no País, no final da década de 60, que a indústria metal-mecânica viveu sua grande fase de expansão. De fornecedora de peças e componentes, Caxias passou a fabricar produtos de alta qualidade.

### 3.1.3 População

A população de Caxias do Sul é de 360.500 habitantes, sendo que 92,5% vivem na área urbana e 7,5%, na rural. Depois da capital, Porto Alegre é a segunda maior cidade do Estado em número de habitantes. Hoje, apenas parte da população é descendente dos imigrantes italianos que chegaram à região no final do século passado. Ao longo de sua história, Caxias do Sul recebeu imigrantes das mais diversas etnias, vindos de diferentes países e cidades do Brasil (CÂMARA DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS DE CAXIAS DO SUL, 2001).

## 3.2 UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

### 3.2.1 Histórico

A Universidade de Caxias do Sul, antes de ser criada, foi precedida por cursos e faculdades isoladas administradas pelas respectivas mantenedoras. Na época existiam o Curso de Enfermagem, Economia, Pintura e Música, Filosofia, Pedagogia, Letras, História e o Curso de Direito.

Em 16 de agosto de 1966, é criada a Associação Universidade de Caxias do Sul como Mantenedora da Universidade de Caxias do Sul. A Associação era assim constituída:

Sócios Fundadores Pessoa Jurídica: Mitra Diocesana de Caxias do Sul, Associação Cultural Nossa Senhora de Fátima, Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, Vicariato Geral da Diocese de Caxias do Sul. Sócios Fundadores Pessoa Física e dos Órgãos Administrativos da Associação, compostos pela Presidência, pelo Conselho Curador e pela Assembléia Geral.

As características essenciais e as necessidades prioritárias ou emergentes da comunidade local ou regional, que a Universidade pretendia atender, foram: “[...] difundir o ensino, a cultura e instalar a Universidade de Caxias do Sul, tudo dentro da ordem legal e dos princípios cristãos que refletem o pensamento da maioria populacional desta comunidade.” Texto extraído da Ata 1, da Constituição da Associação Universidade de Caxias do Sul, de 1966).

A filosofia educacional que inspirou a Universidade em sua origem foi de proporcionar aos jovens condições de progresso material e de formação espiritual e moral dentro dos princípios cristãos e da ordem constitucional do país.

Os objetivos iniciais visados pela Universidade foram:

- a) manter e desenvolver a instrução das diversas unidades que a compõem;
- b) empenhar-se pelo aprimoramento da educação do país;
- c) promover a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, letras e artes e a formação de profissionais de nível universitário;
- d) contribuir para a formação da cultura superior adaptada à realidade brasileira, informada pelos princípios cristãos;
- e) contribuir para o desenvolvimento da solidariedade humana, especialmente no campo social e cultural, em defesa dos valores cristãos e democráticos da civilização.

A mantenedora da Universidade de Caxias do Sul, Associação Universidade de Caxias do Sul, foi transformada em Fundação Universidade de Caxias do Sul, com a participação da União, do Governo do Estado (UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL, 2001).

### 3.2.2 Missão e princípios

O processo de planejamento estratégico, desenvolvido com a participação de professores, alunos e funcionários, definiu a missão e os princípios que orientarão a ação da Universidade nos próximos 10 anos.

Assim, a Universidade de Caxias do Sul definiu, como sua missão, produzir conhecimento em todas as suas formas e torná-lo acessível à sociedade, contribuindo principalmente para o desenvolvimento integrado da região.

Para a realização dessa missão, a comunidade acadêmica propôs-se a observar um conjunto de princípios que integram a identidade da Instituição.

A pessoa será sempre respeitada em todas as suas dimensões: de indivíduo, de cidadão e de membro ou usuário da instituição.

A Universidade de Caxias do Sul buscará de modo permanente a qualificação institucional dos seus recursos humanos, da sua estrutura organizacional e dos seus programas e ações.

Assegurada a convivência na diversidade, haverá sujeição dos interesses particulares aos interesses da instituição: zelar pela imagem da Universidade é garantir sua credibilidade e a cada um de seus participantes (UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL, 2001).

## Organograma

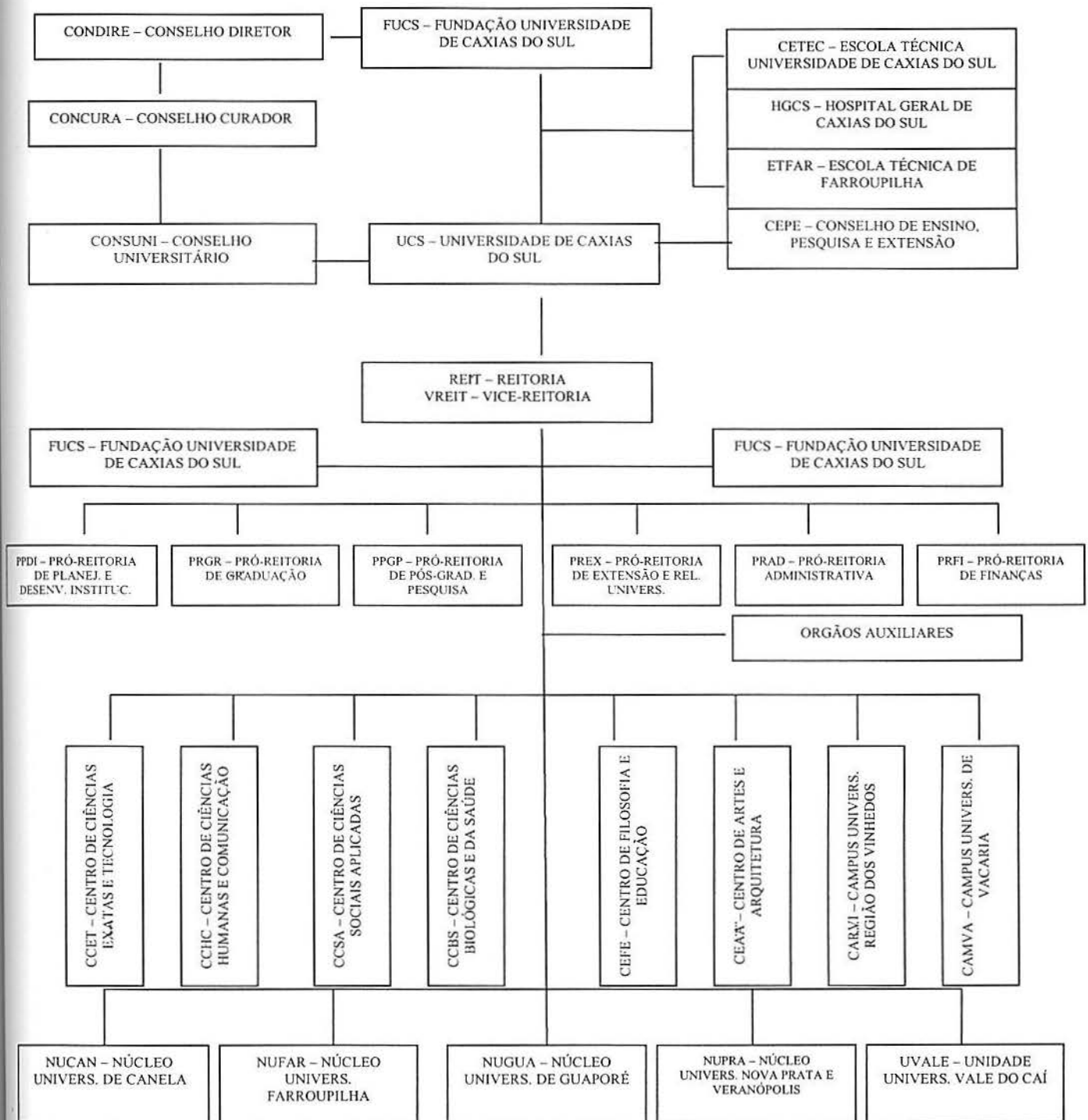


Figura 3.1: Organograma da Universidade de Caxias do Sul

Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Organização e Métodos, 2002.

### 3.2.3 Crescimento

A expansão física da UCS foi uma exigência do crescimento e da qualificação das atividades acadêmicas. Associados a ela, o aumento e a modernização dos recursos técnicos para o ensino e pesquisa a colocaram-na ao nível de universidade de primeiro mundo.

A expansão mais destacada foi no número de unidades universitárias funcionando, inicialmente, apenas em Caxias do Sul e em Canela. A partir de 1993, com a regionalização, a UCS passou a atuar em outras seis cidades da região e com mais um campus em Caxias do Sul. A área física da Instituição duplicou, assim como sua área construída. Foram edificadas, no período, três blocos de salas de aula em Caxias do Sul, um em Vacaria, um em Bento Gonçalves e um em Canela. Foram adaptados ou ampliados prédios em Farroupilha, Nova Prata, Guaporé, Veranópolis, Campus 8, este em Caxias do Sul, e a construção do Núcleo de São Sebastião do Caí.

O volume mais significativo de investimentos foi direcionado à criação de espaços para laboratórios especializados e locais para atividades práticas relacionadas às áreas de formação profissional: Centro de Teledifusão Educativa, que abriga a UCS TV; o Núcleo de Produção Audiovisual, laboratórios de rádio e de telejornalismo; Ambulatório da Cidade Universitária, que serve de apoio às atividades acadêmicas na área da saúde e às ações filantrópicas e assistenciais; Museu de Ciências Naturais, que abriga divisões de arqueologia, botânica, ecologia, geociências e extensão cultural; Jardim Zoológico, que apóia a realização de atividades e estudos na área específica e serve de abrigo temporário a animais apreendidos pelo Ibama; Instituto de Biotecnologia, criado para o desenvolvimento da pesquisa, preparação de recursos humanos e prestação de serviços na área de biotecnologia; o Núcleo

de Estudos e Pesquisas Agronômicas, que realiza trabalhos de pesquisa e extensão na área; a Vila Olímpica, que apóia as atividades de ensino e integração universitária e já conta com um espaço para a realização de competições e atividades olímpicas oficiais; o Hospital Geral, assumido pela UCS a partir do convênio firmado com o Governo do Estado, passando, em 1997, a funcionar como Hospital Universitário.

Investimentos foram feitos também na ampliação de espaços para alunos, professores e funcionários. Foram construídos: o Galpão Crioulo, a Casa do Professor Visitante, o Centro de Convivência, a Capela Ecumênica, o Quiosque de Informações, o Refeitório para Funcionários, lancherias e outros espaços de convivência (Perfil da Universidade de Caxias do Sul, 2001). Conforme demonstra o organograma 3.1 página 61.

#### 3.2.4 Área de abrangência

Os 57 municípios que compõem a área de abrangência da UCS, seus *Campi* e Núcleos Universitários estão localizados nas regiões da Encosta Superior do Nordeste e dos Campos de Cima da Serra do Rio Grande do Sul.

A área de abrangência possui 25.759 km<sup>2</sup> e uma população de 878.416 habitantes, segundo o censo demográfico de 1995, o que representa aproximadamente 10% do território do Estado e 9,5% do seu efetivo demográfico.

Quanto ao índice de urbanização, verifica-se uma forte concentração urbana nos municípios mais industrializados, e que formam a Aglomeração Urbana do Nordeste. Esse



índice passou de 38% para 60%, em média, nos últimos 30 anos (PERFIL DA UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL, 2001).

### 3.2.5 Aspectos econômicos

Do ponto de vista econômico, a região de abrangência da UCS vem registrando um crescimento econômico destacado no cenário estadual, nacional e também dentre as regiões que compõem o Mercosul. Esta região, com base essencialmente industrial, tem tido um expressivo desempenho no comércio e no setor de prestação de serviços. No ano de 1995, essa região contava com cerca de 5.500 empresas, das quais aproximadamente 200 já eram exportadoras. Além disso, tinha-se em torno de 90 mil operários registrados, mais um exemplo da importância econômica da região, sendo que o percentual de consumo de aço em relação a todo o estado ultrapassa os 45%. E ainda, dentre outros destaques empresariais, aqui está sediada a terceira maior montadora de ônibus do mundo.

Pode-se identificar, na região da UCS: o eixo industrial Caxias do Sul – Farroupilha – Bento Gonçalves; o eixo industrial Nova Prata – Gramado – Canela e São Francisco de Paula; o pólo agroindustrial emergente de Vacaria – Bom Jesus; os Núcleos econômicos de Guaporé – Serafina Correa e Veranópolis – Nova Prata – Nova Bassano e São Sebastião do Caí, estes dois últimos com uma economia predominantemente agrícola (PERFIL DA UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL, 2001).

### 3.2.6 Integração entre a Graduação e a Pós-Graduação

A integração acadêmica e a integração entre a graduação e a pós-graduação são fundamentais na proposta Universidade com Qualidade. A efetiva integração entre o ensino de graduação e o de pós-graduação se dá, entre outras formas, através da atuação de professores em cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado. Lotados nos departamentos, órgãos responsáveis pelo ensino (graduação e pós-graduação), pela pesquisa e extensão, os professores atuam também em atividades administrativas/acadêmicas dos diversos departamentos e centros da Universidade.

Os departamentos aos quais os cursos de graduação estão vinculados constituem-se em unidades responsáveis pela identificação das necessidades e potencialidades acadêmicas, Figura 3.2, bem como as demandas regionais de qualificação (*Lato e Stricto Sensu*).

Nos fóruns departamentais, onde participam também os docentes atuantes no ensino de graduação, pós-graduação e em pesquisa, são discutidas e refletidas as estratégias de elaboração e oferta de programas, considerando as prioridades apontadas pela natureza de seus projetos acadêmicos, capacidade intelectual e atuação pró-ativa na comunidade regional. O fluxograma a seguir apresentado demonstra a articulação entre os diferentes níveis. (UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL, 2001).

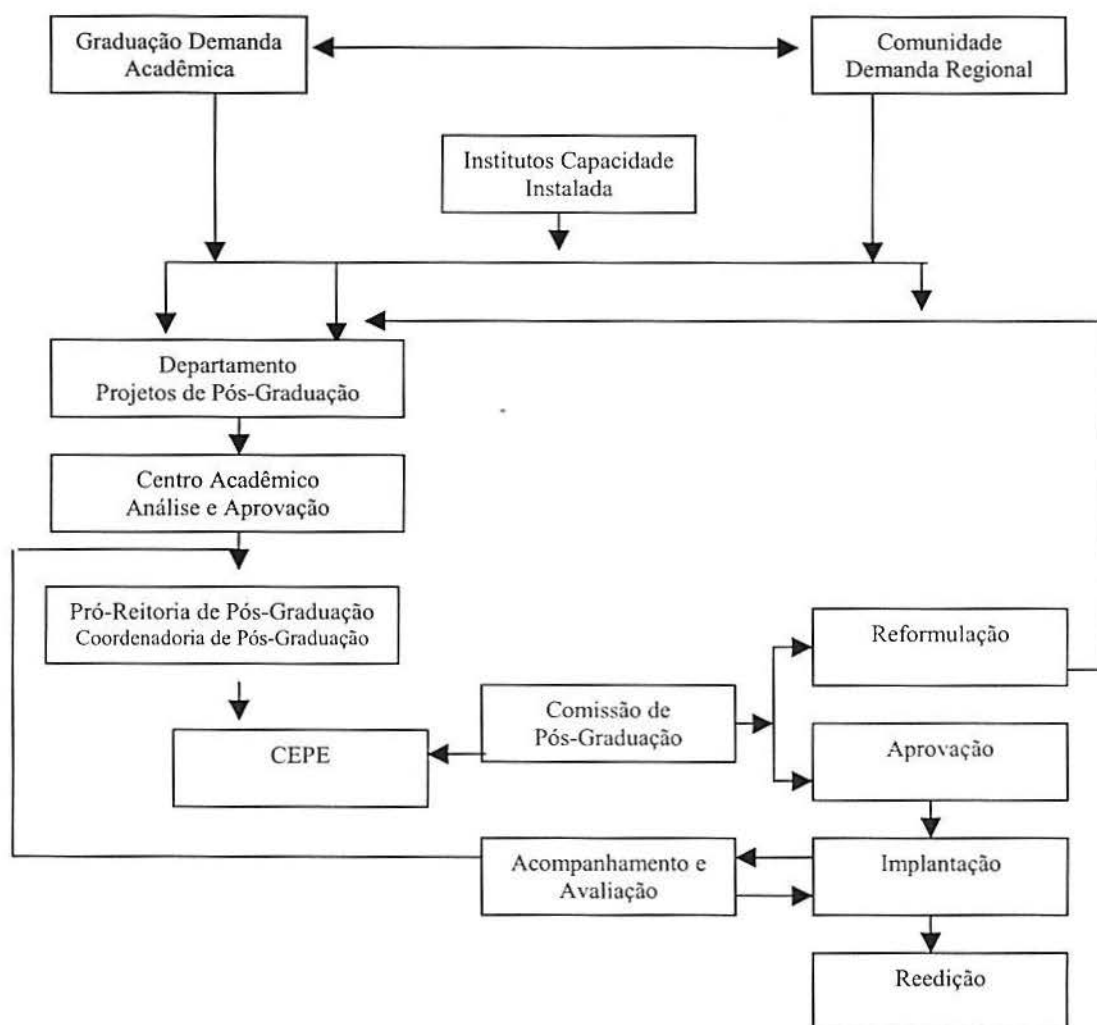


Figura 3.2: Fluxograma da articulação da coordenadoria dos cursos de pós-graduação, 2001  
 Fonte: Universidade de Caxias do Sul, 2001.

### 3.3 MÉTODO DE PESQUISA

Com base na revisão bibliográfica e apoiado na abordagem de estudo de caso foram desenvolvidas, uma pesquisa qualitativa e uma pesquisa quantitativa, para obter dados e analisar os fatores de motivação de escolha do curso, nível de satisfação e identificação da ordem de influência, na percepção dos alunos de Pós-Graduação (*Lato Sensu*) propostos pela Universidade de Caxias do Sul.

De acordo com Mattar (1996), o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória, e seu objetivo é gerar hipóteses e não a sua verificação, além de possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo.

A partir da natureza das variáveis estudadas, o estudo de caso originou dois tipos de pesquisa classificadas como qualitativas e quantitativas. As abordagens qualitativas e quantitativas, segundo Hoppe (1993), podem revelar diferenciais significativos entre mercados internos e externos, tanto que devem ser encaradas como complementares.

Para Marconi e Lakatos (1982), a pesquisa é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Para atender ao objetivo deste trabalho, são destacadas duas técnicas de coleta de dados: entrevistas individuais e pesquisa exploratória que na seção 3 serão apresentadas em função dos aspectos relevantes que consegue destacar, sendo, portanto, a melhor forma de representar a realidade do estudo de caso proposto. Para a ciência social, segundo Rummel (1977), os estudos de caso implicam uma investigação intensiva de uma situação específica. A vantagem de tal investigação é que consegue colocar a descoberto uma nova relação, cuja

extensão pode, então, ser medida por técnicas estatísticas. Outra vantagem, comenta o autor, é a de que, se o pesquisador seleciona um caso, que acredita ser típico de uma classe, pode usar as suas averiguações a partir desse caso, para então criar bases para hipóteses generalizadas.

Para Yin (2001), os estudos de caso representam a estratégia preferida dos pesquisadores, quando as questões abordadas são do tipo como e por que. Normalmente, pela falta de controle dos eventos e de ao foco, encontra-se em fenômenos recentemente inseridos na vida real.

Preconiza Yin (2001) que o estudo de caso é uma investigação empírica que tem caráter investigativo de fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Ainda segundo Yin (2001), a pesquisa de estudo de caso pode ser tanto única quanto de casos múltiplos. O contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não diferencia as várias estratégias de pesquisa.

### 3.3.1 Universo

O público-alvo neste estudo é composto por alunos que se especializaram nos últimos 36 meses, no período de 2000 a 2002, nos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* da UCS, localizados na Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, região de abrangência da Universidade de Caxias do Sul, com seus dez núcleos e campi universitários. Dessa amostra, somam-se os alunos concluintes e os alunos que concluíram seus cursos no período em análise.

### 3.4 PESQUISA QUALITATIVA

Essa etapa foi desenvolvida com base em entrevistas balizadas pela revisão bibliográfica. A pesquisa qualitativa com os alunos de Pós-Graduação foi realizada por meio de entrevistas pessoais e gravadas em diversas visitas realizadas pelo pesquisador.

Para Tagliacarne (1978), a entrevista individual tem a vantagem de poder se realizar um plano prestabelecido quanto ao tempo empregado, quanto ao número de indivíduos que se entrevistará, evitando também respostas genéricas. Além disso, a entrevista reduz evasivas e avalia principalmente o julgamento e o bem-estar do entrevistado. Uma vantagem é a de evitar que o entrevistado peça sugestões a outras pessoas para a compilação do questionário. Segundo o autor, é o método mais empregado em pesquisas de mercado executadas com sondagens por amostras.

Segundo Rummel (1977), a entrevista pessoal é um método de interrogação face a face que obtém informações reais. O método da entrevista também proporciona uma oportunidade para a troca de idéias e para a observação de reações faciais, físicas e verbais, não logradas por outros métodos.

#### 3.4.1 Amostra

Para Malhotra (2001), a amostra é um subgrupo de uma população selecionada para participar de estudo.

A Pós-Graduação da Universidade de Caxias do Sul ofereceu 75 cursos no ano de 2002, segundo o Conselho de Educação e Pesquisa da UCS (CEPE). Em função dessas

informações, optou-se por entrevistar os alunos dos cursos tanto na cidade universitária (Caxias do Sul) quanto nos núcleos e *campi* da região de abrangência da Universidade. Fizeram parte da amostra quarenta alunos, selecionados dentre os cursos mais procurados pelos respondentes. Para selecioná-los, optou-se pela escolha de alunos que tenham e exerçam liderança dentro de suas empresas de atuação, levando em conta a diversidade de cursos e as regiões de realização dos mesmos. Algumas características demográficas dos quarenta alunos pesquisados dos cursos de Pós-Graduação da Universidade de Caxias do Sul, são apresentadas no Quadro 3.1.

CURSOS	SEXO	FAIXA ETÁRIA	PERÍODO DO CURSO
Gestão Estratégica em Marketing Nova Prata	2 femininos 2 masculinos	25 a 40 anos	maio/2002 a julho/2003
Gestão Estratégica em Marketing Caxias do Sul	2 femininos 2 masculinos	25 a 40 anos	outubro/2001 a dezembro/2002
Administração Financeira Caxias do Sul	2 femininos 2 masculinos	25 a 40 anos	maio/2002 a dezembro/2003
Comunicação Empresarial Integrada Caxias do Sul	2 femininos 2 masculinos	25 a 40 anos	abril/2002 a agosto/2003
Controladoria Caxias do Sul	2 femininos 2 masculinos	25 a 40 anos	abril/2002 a setembro/2003
Comunicação Jornalística Caxias do Sul	2 femininos 2 masculinos	25 a 40 anos	março/2002 a agosto/2003
Engenharia em Segurança do Trabalho Caxias do Sul	2 femininos 2 masculinos	25 a 60 anos	outubro/2001 a setembro/2002
Comércio e Relações Internacionais Caxias do Sul	2 femininos 2 masculinos	25 a 40 anos	agosto/2001 a janeiro/2003
Gestão Empresarial Caxias do Sul	2 femininos 2 masculinos	25 a 45 anos	setembro/2001 a outubro/2002
Produção de Imagens com Meios Tecnológicos Caxias do Sul	2 femininos 2 masculinos	25 a 35 anos	agosto/2001 a março/2003

Quadro 3.1: Distribuição estratificada da população dos alunos(as) pesquisados

### 3.4.2 Técnica de coleta de dados – entrevista de profundidade

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, adotou-se um roteiro semi-estruturado, buscando atender à diversidade de forma equilibrada com algumas variáveis, conforme “roteiro da entrevista qualitativa” no Apêndice A.

### 3.4.3 Realização das entrevistas

Os alunos participantes da amostra tiveram suas entrevistas previamente agendadas por telefone em diversos horários e locais, sendo que o melhor horário ficava por conta do aluno escolhido para conceder a entrevista. A maior parte das entrevistas foram realizadas fora do horário normal de expediente dos respondentes. Inicialmente, as entrevistas foram feitas com uso de gravador, o que intimidou os alunos participantes da pesquisa em virtude das reações e do constrangimento demonstrados. Depois de algum tempo, respondendo às questões da entrevista, o aluno mantinha um comportamento mais tranquilo e objetivo em suas respostas, de acordo com o que estava sendo perguntado pelo pesquisador.

### 3.4.4 Resultado das entrevistas

Nesta primeira etapa da pesquisa, obtiveram-se respostas objetivas sobre por que o aluno optou em fazer Pós-Graduação na Universidade de Caxias do Sul, e sobre os motivos



que o levaram à escolha do curso, e quais as dimensões de qualidade percebidas pelo aluno é como importantes no atendimento dado pela UCS.

1) *Por que você optou em fazer Pós-Graduação na Universidade de Caxias do Sul?*

A imagem da Universidade foi o ponto de intersecção mais comentado e reconhecido pelos entrevistados, seguido de confiabilidade e preços acessíveis, diante de sua situação econômica no período de ingresso no curso.

2) *Quais os motivos que o (a) levaram a optar pelo curso de Especialização?*

A necessidade de crescimento profissional e pessoal, seduzidos pelo *marketing* boca a boca de colegas de trabalho e amigos, desencadeou a necessidade de freqüentar o curso e concluí-lo, entendendo que seu aprimoramento tinha bases sólidas para atender às suas expectativas.

3) *Em sua opinião, a inscrição em um curso de Pós-Graduação está diretamente ligada a informações sobre o curso? Fale-me sobre isso?*

Para os entrevistados, o interesse pelo curso prende-se ao fato de que pode despertar o interesse do aluno para as suas necessidades profissionais. Além do produto ofertado, o interesse também é acrescido pelo fato de ter com quem relacionar-se pessoalmente para troca de informações e vivências empresariais. O representante da UCS influenciou na tomada de decisão dos alunos em freqüentar o curso. A divulgação da universidade desperta interesse.

4) *Como você pensa que essas informações deveriam chegar até os candidatos?*

O conteúdo programático de cada disciplina com suas ementas e a avaliação da turma anterior são a excelência que a Pós-Graduação almeja, mas ainda não obteve esse nível para melhor atrair seus alunos no futuro. Entende-se que esse formato de informação passa pela decisão de um nível maior da hierarquia da pós-graduação, mas a Instituição terá que criar forma para chegar a esse nível de satisfação para seus novos clientes.

*5) Fale-me sobre sua experiência com o atendimento personalizado oferecido pela UCS, entendendo-se atendimento personalizado como visita feita pelo representante da Universidade.*

Foi o que determinou a inscrição no curso por parte dos alunos e foi considerado decisivo para a conclusão do curso. Alguns não participaram do processo de atendimento, mas souberam pelos colegas da facilidade e flexibilidade da pós-graduação em colocar esse tipo de serviço à disposição dos alunos, colaborando para, a busca da excelência no atendimento aos alunos de Pós-Graduação.

*6) Quais as dimensões da qualidade de um curso de Pós-Graduação são importantes para você?*

Os conteúdos programáticos, os docentes e a aplicabilidade desses conteúdos foram fatores significativos para a adesão por parte dos alunos entrevistados. O atendimento personalizado ficou registrado como muito importante e, em alguns casos, foi decisivo, para que o aluno estivesse sensibilizado a participar do curso, dando assim consistência ao complexo UCS, como uma Universidade de forte valor agregado e percebido pelos entrevistados.

7) *Há alguma coisa que você considera excelente no curso de pós-graduação da UCS?*

Atendimento personalizado e qualificação do corpo docente, cursos direcionados à prática, vivência em sala de aula e a infra-estrutura de uma maneira geral.

8) *Há coisas que você considera péssimas no curso de Pós-Graduação da UCS ?*

O critério de seleção de alguns docentes com pouca experiência no entendimento dos alunos e instalações dentro de sala de aula. O grande número de cursos ofertados na Cidade Universitária e fora dela indica a necessidade de dispor profissionais qualificados do mesmo padrão acadêmico, e a melhoria dos equipamentos nas salas de aula.

9) *Que outro aspecto do curso é importante para você e que, portanto, deveria ser avaliado?*

Um maior acompanhamento da coordenação do Curso por parte da Pós-Graduação e integração dos alunos com colegas de maior experiência.

Esses itens têm uma missão de resgate e solução de problemas ocorridos em turmas em virtude de que, a começar pela coordenação, é o primeiro sintoma de empatia entre aluno, instituição e o curso escolhido; a figura do coordenador e sua aptidão dentro desse cenário reflete positivamente como um tutor dos alunos de Pós-Graduação para aquele assunto e área de trabalho. O número de alunos com maior experiência não é muito grande em vista de suas atividades empresariais. Portanto, na sala de aula, todos trocam experiências, e é claro que os mais jovens, na profissão, sentem-se menos prestigiados que os mais “experientes”.

### 3.5 PESQUISA QUANTITATIVA

Essa etapa possibilita ao pesquisador descrever relações quantitativas entre variáveis. Esse tipo de estudo pode ser utilizado para descrever as características de um grupo, estimar proporções de pessoas em determinada população, entendida neste estudo como sendo os alunos de Pós-Graduação que têm este modo de comportamento e formulam determinadas previsões (CHURCHILL e PETER, 2000).

A pesquisa descritiva em análise foi composta pelas seguintes etapas: definição da população, coleta de dados, amostra obtida e tratamento da análise dos dados, Tabela 3.1. Foram executados dois procedimentos de preparação antecedendo a coleta de dados: o primeiro foi o levantamento dos cursos que tiveram uma maior procura por parte dos alunos tanto na cidade universitária quanto nos campi e núcleos da região de abrangência da UCS; e o segundo foi a seleção dos alunos que freqüentam ou freqüentaram os cursos de Pós-Graduação.

**Tabela 3.1** – Relação dos cursos pesquisados e número de alunos matriculados de Pós-Graduação – UCS

<b>Curso</b>	<b>Cidade</b>	<b>Número de Alunos por Turma</b>
Administração Financeira 2001	Caxias do Sul	35
Administração Financeira 2002/I	Caxias do Sul	24
Administração Financeira 2002/ II	Caxias do Sul	25
Comunicação Jornalística 2002	Caxias do Sul	18
Comércio e Relações Internacionais 2001	Caxias do Sul	23
Controladoria 2002	Caxias do Sul	32

Controladoria 2002 – CARVI	Bento Gonçalves	31
Comunicação Integrada 2002	Caxias do Sul	25
Gestão Estratégica em <i>Marketing</i> 2001/I	Caxias do Sul	25
Gestão Estratégica em <i>Marketing</i> 2001/II	Caxias do Sul	20
Gestão Estratégica em <i>Marketing</i> 2001	Veranópolis	21
Gestão Estratégica em <i>Marketing</i> 2002	Nova Prata	26
MBA em <i>Marketing</i> 2002	Caxias do Sul	23
Gestão de Estratégia Empresarial 2000	Veranópolis	31
Gestão de Estratégia Empresarial 2000	S. S. do Caí	20
Gestão de Estratégia Empresarial 2000	Canela	23
Gestão de Estratégia Empresarial 2001	Caxias do Sul	28
Gestão de Pessoas 2002/I	Caxias do Sul	25
Gestão de Pessoas 2002/II	Caxias do Sul	26
Gestão do Meio Ambiente 2000	Caxias do Sul	23

### 3.6 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – PRÉ-TESTE

O questionário foi construído a partir das variáveis identificadas na pesquisa qualitativa. Para Mattar (1996), o pré-teste do instrumento consiste em saber como ele se comporta numa situação real de coleta de dados, e sua importância está no aprimoramento como instrumento de coleta de dados. Nenhuma pesquisa deveria iniciar sem que esse instrumento estivesse convenientemente testado.

Com o objetivo de verificar a viabilidade na situação real de pesquisa, foi realizado um pré-teste do instrumento de coleta de dados, a fim de verificar se existe dificuldade de compreensão das questões, se todas as questões são realmente necessárias e quanto tempo é necessário para a realização da entrevista, entre outros propósitos.

O instrumento de coleta de dados, conforme Apêndice C, ficou composto de duas partes de avaliação, mais os dados de caracterização da amostra. A primeira bateria de questões diz respeito à motivação dos alunos na procura dos cursos, e a segunda aborda a satisfação desses alunos em relação aos cursos.

### 3.7 PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário estruturado que, segundo Mattar (1996), tem seu significado de amostra como orientação para o mercado, a fim de realizar medições de atitudes, comportamentos, percepções, preferências, intenções de compra, satisfação e de variáveis de caracterização da amostra. Solicitou-se que o respondente estivesse no perfil de aluno concluinte ou aluno que concluiu curso de Pós-Graduação oferecido pela Universidade no período de 2000 a 2002 inclusive.

Os dados foram levantados através de correio. O questionário foi enviado para o aluno, acompanhado de um envelope-resposta, já selado, e uma carta do coordenador da Pós-Graduação conforme Apêndice B, solicitando o reenvio da pesquisa, enfatizando sua importância para a Pós-Graduação, para seus alunos e, conseqüentemente, para a Universidade de Caxias do Sul e à comunidade empresarial e acadêmica. Em alguns casos, os

questionários foram entregues pessoalmente pelo pesquisador, visando obter a maior taxa de retorno possível de dados. A coleta da pesquisa ocorreu até 20 de dezembro de 2002, mas, em virtude das festas natalinas, durante a primeira semana de janeiro de 2003, ainda houve respondentes enviando seus questionários via correio. Na primeira quinzena de dezembro de 2002, os questionários recebidos representaram 40% do total enviado, os outros 9,4% vieram na primeira semana de janeiro de 2003. A técnica de reforço empregada, nessa primeira semana de janeiro, a partir do dia 6, foi a de dar telefonemas na busca dos respondentes para que devolvessem a pesquisa preenchida. Com isso, obteve-se uma melhora no percentual de respostas.

**Tabela 3.2** – Demonstra cursos, localização, número de pesquisas enviadas e número de pesquisas recebidas

Curso	Cidade	Questionários Enviados	Questionários Recebidos
Administração Financeira 2001	Caxias do Sul	35	26
Administração Financeira 2002/I	Caxias do Sul	24	20
Administração Financeira 2002/ II	Caxias do Sul	25	15
Comunicação Jornalística 2002	Caxias do Sul	18	08
Comércio e Relações Internacionais 2001	Caxias do Sul	23	13
Controladoria 2002	Caxias do Sul	32	14
Controladoria 2002 – CARVI	Bento Gonçalves	31	23
Comunicação Integrada 2002	Caxias do Sul	25	12
Gestão Estratégica em Marketing 2001/I	Caxias do Sul	25	09
Gestão Estratégica em Marketing 2001/II	Caxias do Sul	20	13
Gestão Estratégica em Marketing 2001	Veranópolis	21	12
Gestão Estratégica em Marketing 2002	Nova Prata	26	10
MBA em Marketing 2002	Caxias do Sul	23	14
Gestão de Estratégia Empresarial 2000	Veranópolis	31	07
Gestão de Estratégia Empresarial 2000	S. S. do Caí	20	05*
Gestão de Estratégia Empresarial 2000	Canela	23	03*
Gestão de Estratégia Empresarial 2001	Caxias do Sul	28	07*

Gestão de Pessoas 2002/I	Caxias do Sul	25	17
Gestão de Pessoas 2002/II	Caxias do Sul	26	14
Gestão do Meio Ambiente 2000	Caxias do Sul	23	07
Total		504	249

\*Nestes cursos, houve um percentual de 30% de desistentes.

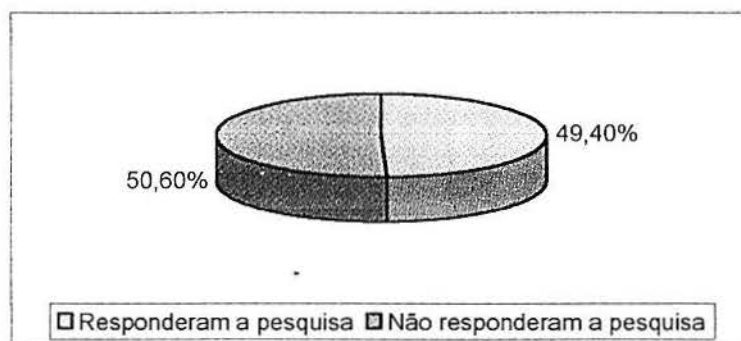


Gráfico 3.1: Gráfico de retorno das pesquisas enviadas aos alunos de Pós-Graduação da UCS

### 3.8 PROCEDIMENTOS PARA PROCESSAMENTO ESTATÍSTICO

Os questionários foram digitados em planilha *excel*, para posteriormente ser utilizado o software estatístico específico – *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* com as seguintes ferramentas estatísticas:

- frequência absoluta e relativa: utilizada para caracterização da amostra;
- médias: na avaliação das variáveis medidas através de escala;
- teste de regressão: utilizada para identificar a ordem de influência das variáveis independentes em relação à variável dependente dentro da dimensão em estudo;
- análise de variância: identificar a existência de diferenças estatisticamente significativas nas médias atribuídas pelos entrevistados segundo as variáveis de caracterização;
- grau de satisfação é o escore da satisfação do aluno apresentado na forma de



percentagem. A percentagem é obtida a partir da conversão da média, da seguinte forma:  $\% \text{ de satisfação} = (\text{média}-1) \times 100$

A avaliação foi dividida em duas etapas: na primeira etapa, avaliou-se a motivação de um curso de pós-graduação, utilizando a média; na segunda, avaliou-se a satisfação dos alunos em uma escala de 1 a 5. Após foi feita uma transposição de 0 a 100%, a qual, então, permitiu trabalhar com percentual de satisfeitos, passando então de média para percentual.

Na ordem de influência, identificam-se os atributos que, através de uma regressão, indicam a ordem desses atributos na satisfação para os alunos pesquisados. *Beta* nesse caso, é a força da variável que gerou o maior impacto para os alunos.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Esse capítulo apresenta a análise dos dados levantados com o objetivo de identificar o nível de satisfação dos alunos de Pós-Graduação *Lato Sensu* da UCS, no período de 2000 a 2002.

Primeiramente, será apresentada a caracterização dos respondentes da pesquisa seguida da avaliação do grau de influência dos motivos na decisão de escolha do curso e, em terceiro lugar, o nível de satisfação dos alunos.

A distribuição dos respondentes decorre da distribuição do universo e respectiva amostra, conforme Tabela 3.2 do capítulo 3.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

#### a) *idade*

A distribuição dos entrevistados por idade pode se vista na Tabela 4.1.

**Tabela 4.1** - Distribuição de freqüência da idade dos entrevistados

IDADE	FREQÜÊNCIA	%
até 30 anos	89	48,1
31 a 40 anos	62	33,5
41 a 50 anos	30	18,4
+ de 50 anos	4	2,2
<b>Total</b>	<b>185*</b>	<b>100</b>

\*Dos 249 questionários recebidos, 185 responderam a esta questão.

O maior percentual dos participantes da amostra do presente estudo, que totaliza 48,1%, está na faixa etária até 30 anos, sendo que 81,6% dos alunos respondentes têm até 40 anos de idade. Acima dos 40 anos, o percentual baixa para 18,4%.

b) *sexo*

A distribuição dos entrevistados por sexo é apresentada na Tabela 4.2.

**Tabela 4.2** - Distribuição de frequência do sexo dos entrevistados

SEXO	FREQÜÊNCIA	%
Feminino	134	55,4
Masculino	108	44,6
<b>Total</b>	<b>242*</b>	<b>100</b>

\*Dos 249 questionários recebidos, 242 responderam a esta questão.

A amostra nesse estudo está composta por 55,4% do sexo feminino, e 44,6% do sexo masculino.

c) *função*

A distribuição dos entrevistados por função desempenhada é indicada na Tabela 4.3.

**Tabela 4.3** - Função

FUNÇÃO	FREQÜÊNCIA	%
Profissionais liberais	38	23,0
Supervisores	77	46,7
Gerentes	40	24,2
Diretores	10	6,1
<b>Total</b>	<b>165*</b>	<b>100</b>

\*Dos 249 questionários recebidos, 165 responderam a esta questão.

Conforme Tabela 4.3, 46,7% dos respondentes exercem cargo de supervisão dentro das empresas pesquisadas.

Os alunos descritos como profissionais liberais têm representativo percentual, 23% e 24% respectivamente, em igualdade de condições com os alunos que ocupam as funções de gerência. Dentre essas duas funções em análise, detectou-se que:

- a) os profissionais, na sua maior parte, dispõem de um maior recurso econômico para custear suas despesas no decorrer do período do curso;
- b) os alunos, na função de gerência, têm um particular abono por parte da empresa que representa em média 50% do valor de sua mensalidade dos cursos de pós-graduação como incentivo ao estudo.

No caso dos diretores, o percentual de 6,1% reflete e sinaliza que grande parte das empresas são de pequeno porte, pois cargos diretivos são encontrados somente em grandes empresas, aquelas que possuem estrutura organizacional maior e, normalmente, são exportadoras com o perfil de líder em seu setor de atuação.

d) *localidade de origem*

A distribuição dos entrevistados por localidade é apresentada na Tabela 4.4.

**Tabela 4.4 – Cidade de origem**

CIDADE	FREQÜÊNCIA	%
Antonio Prado	1	1,0
Bento Gonçalves	24	13,0
Canela	2	1,1
Carlos Barbosa	1	1,5
Caxias do Sul	90	48,6
Farroupilha	4	2,2
Flores da Cunha	4	2,2
Garibaldi	2	1,1
Gramado	3	1,6
Monte Negro	1	1,5

Nova Bassano	2	1,1
Nova Prata	16	8,6
Pinhal da Serra	3	1,6
Porto Alegre	1	1,5
São Marcos	3	1,6
São Sebastião do Caí	3	1,6
Vacaria	1	1,0
Veranópolis	16	8,6
<b>Total</b>	<b>185*</b>	<b>100</b>

\*Dos 249 questionários recebidos, 185 responderam a esta questão.

Pode-se observar que 48,6% dos respondentes são de Caxias do Sul, 13% são da cidade de Bento Gonçalves, 8,6% vieram de Veranópolis e, com igual percentual, de Nova Prata. As demais cidades têm uma representação não superior a 2,2%.

A Universidade consegue atender a todas essas demandas. Os Núcleos de Nova Prata e Veranópolis respondem por 8,6%, cada um, pela necessidade regional de aquisição de conhecimentos, principalmente nas áreas de gestão mercadológica e empresarial.

As demais sub-regiões dentro da Região Nordeste têm sua representação individual na ordem de 20%, distribuída entre 22 cidades, o que reflete a vocação de cada município e, principalmente, um mercado para a UCS (pós-graduação) que ainda não está sendo explorado.

#### 4.2 LOCAIS DE REALIZAÇÃO DOS CURSOS

A distribuição dos entrevistados por Campi e Núcleo da UCS é apresentada na Tabela 4.5.

**Tabela 4.5 - Campi e Núcleos**

<b>LOCAIS</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>
Farroupilha	1	0,6
Bento Gonçalves	23	13,0
Canela	3	1,7
São Sebastião do Caí	5	2,8
Nova Prata	8	4,5
Veranópolis	14	7,9
Caxias do Sul	122	68,9
Não responderam	1	0,6
<b>Total</b>	<b>177*</b>	<b>100</b>

\*Dos 249 questionários recebidos, 177 responderam a esta questão.

Confirma-se que 68,9% dos entrevistados são dos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*, realizados em Caxias do Sul, e 13% dos cursos realizados em Bento Gonçalves. Os demais respondentes distribuem-se em cursos realizados em outros Campi e Núcleos.

#### 4.3 MOTIVAÇÃO DE ESCOLHA DO CURSO

Este item aborda os motivos, com seus respectivos graus de influência, que levaram os entrevistados à decisão de escolha do curso. Em uma escala de 1 a 5, o número 5 é a avaliação mais alta e significa que tudo está perfeito e não necessita de melhorias, e o número 1 indica que algo está muito ruim.

**Tabela 4.6 - Grau de influência atribuído aos motivos que levaram o aluno a procurar um curso de Pós-Graduação**

<b>A1</b>	<b>Média de influência</b>
O aperfeiçoamento após a graduação	4,07
A necessidade de crescimento profissional	4,42
A visita do representante da UCS	1,47
A indicação do curso pelos amigos/colegas	3,40
A busca de novas atividades profissionais	3,53

A necessidade de crescimento profissional exerce influência maior na busca de cursos de pós-graduação.

**Tabela 4.7- Grau de influência atribuído aos motivos que levaram o aluno a decidir por um curso de Pós-Graduação na UCS**

<b>A2</b>	<b>Média</b>
A confiabilidade na Instituição	3,36
O nível acadêmico dos professores	3,39
A adequação do curso à sua área de atuação	4,03
O corpo docente	2,87
A marca UCS	2,85
A localização do campus	3,48
O preço pago pelo curso	2,87
A variedade de cursos oferecidos	2,26

A adequação do curso à área de atuação do aluno exerceu influência sobre os motivos que o levaram a decidir por um curso oferecido pela UCS.

#### 4.4 IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS ALUNOS

**Tabela 4.8** - Nível de satisfação quanto à infra-estrutura

<b>A3</b>	<b>Nível de satisfação</b>
A localização do campus onde aconteceu o curso	76,2
A biblioteca	67,6
As instalações das salas de aula	60,2
O apoio de informática oferecido (laboratórios, equipamentos)	52,4
O <i>coffee-break</i>	62,4
A disponibilidade de estacionamento para os alunos	61,0

Entre os atributos escolhidos para medir a satisfação dos alunos da UCS, verificou-se que o maior gerador de satisfação entre os alunos do Pós-Graduação é a localização do Campus onde aconteceu o curso, com 76,2% dos respondentes satisfeitos. A biblioteca 67,6%, 62,4% o *coffee-break*, 61% a disponibilidade de estacionamento, 60,2% as instalações de sala de aula e 52,4% os laboratórios e equipamentos.

**Tabela 4.9** - Nível de satisfação quanto à estruturação do curso

<b>A4</b>	<b>Nível de satisfação</b>
O horário das aulas	78,2
A carga horária das disciplinas	68,2
O conteúdo programático das disciplinas	67,6
Os critérios de avaliação adotados	70,4
O material de apoio oferecido	63,8
O preço pago pelo curso	59,2
O atendimento dado pela secretaria de pós-graduação	67,8



Os alunos elegeram o horário das aulas como o item de maior satisfação, 78,2%, e os critérios de avaliação adotados com 70,4% de respondentes satisfeitos. A carga horária das disciplinas e os conteúdos programáticos contam 68,2% e 67,8%, respectivamente, dos respondentes satisfeitos.

Observa-se também que apenas 59,2% dos alunos estão satisfeitos com o preço, sendo esse item percebido pelos alunos como o menor gerador de satisfação.

**Tabela 4.10** - Nível de satisfação quanto ao corpo docente

<b>A5</b>	<b>Nível de satisfação</b>
A qualificação do corpo docente	74,8
A didática do corpo docente	67,2
A integração dos professores com os alunos	76,8
O atendimento dado aos alunos pelos professores	76,2
O cumprimento da carga-horária estabelecida	77,2
O cumprimento do conteúdo programático pelo docente	73,0

O “cumprimento da carga-horária estabelecida” representa o maior índice de satisfação percebido pelos alunos do pós-graduação da Universidade de Caxias do Sul, com 77,2% e 76,8% dos respondentes da pesquisa informaram estar satisfeitos com a “ integração entre professores e alunos” com 76,2%.

O público da Universidade de Caxias do Sul tem diversificado o número de necessidades em razão de suas empresas atuarem de forma expressiva, necessitando das mais diversas informações e novas tecnologias para sustentarem-se nos seus mercados.

Confirma que a qualificação do corpo docente é um atrativo na conquista do corpo discente dos cursos de pós-graduação.

**Tabela 4.11** - Nível de satisfação quanto à coordenação do curso de Pós-Graduação

<b>A6</b>	<b>Nível de satisfação</b>
A atuação do coordenador de modo geral	67,0
O apoio dado pelo coordenador aos alunos	68,0

O “apoio positivo, dado pelo coordenador do curso junto aos alunos de pós-graduação” tem maior reflexo, representado por 68%, enquanto 67% é devida à atuação do coordenador do curso.

O coordenador do curso tem papel fundamental na manutenção, confiabilidade e no respeito profissional por parte dos alunos e, principalmente, reconhecimento na comunidade daquele responsável, como sendo um ícone da área em que a Universidade oferta o curso de pós-graduação.

O acompanhamento dado pela coordenação do curso tem papel de fundamental importância devido ao atendimento das dúvidas dos alunos e às suas necessidades.

**Tabela 4.12** - Nível de satisfação quanto à turma de alunos

<b>A7</b>	<b>Nível de satisfação</b>
A troca de informações com colegas	81,8
A homogeneidade da turma	75,2
A integração entre colegas mais novos e os mais experientes	80,6

A Tabela 4.12 mostra que 81,8% dos alunos estão satisfeitos com a troca de informações com colegas, e 80,6% percebem com satisfação a integração entre colegas mais novos e os mais experientes, enquanto o item “homogeneidade da turma” fica em terceira opção, com 75% pelos respondentes.

**Tabela 4.13** - Nível de satisfação quanto à divulgação feita pela UCS sobre os Cursos de pós-graduação

<b>A8</b>	<b>Nível de satisfação</b>
A quantidade de informações disponibilizadas	67,6
A forma como as informações são fornecidas (fôlder, <i>site</i> na internet, mala direta, TV, outros)	73,2
O tipo de informações divulgadas (carga horária, corpo docente, conteúdo de disciplinas, preços, outros)	69,8

Para os 73,2% dos respondentes, a mídia eletrônica feita por TV, rádio, mala direta, fôlder e outros atendem com muita eficácia às suas necessidades de informação com relação aos cursos oferecidos.

**Tabela 4.14** - Distribuição de freqüência quanto às visitas do representante da UCS

<b>A9</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>
Sim	103	55,4
Não	83	44,6
<b>Total</b>	<b>186*</b>	<b>100</b>

\*Dos 249 questionários recebidos, 186 responderam a esta questão.

O percentual de 55,4% representa os alunos que receberam a visita do representante da Universidade e 44,6% os que não receberam a visita.

**Tabela 4.15** - Nível de satisfação com às visitas do representante da UCS

<b>A10</b>	<b>Nível de satisfação</b>
Atendimento prestado pelo representante	54,8
O conhecimento do representante sobre os cursos oferecidos	81,0
O esclarecimento de suas dúvidas por parte do representante	81,0
O acompanhamento recebido do representante antes, durante e depois do curso	73,2
A satisfação com a visita do representante para tomar a decisão de fazer ou não um curso	60,0

O esclarecimento e o conhecimento por parte do representante em esclarecer dúvidas com relação aos cursos oferecidos, apresenta 81% dos respondentes satisfeitos e 73,2% estão satisfeitos com o acompanhamento recebido pelo representante antes, durante e depois do curso.

Quanto a essa questão, entende-se que a representação descrita manifesta uma avaliação com a dependência de onde o curso foi realizado geograficamente e, principalmente, o tempo em que os alunos não se reciclavam. Sobre a importância da visita do representante para tomar a decisão de fazer ou não o curso, os 60% têm um significado importante na medida em que o aluno está assumindo um compromisso de assiduidade de aulas de, no mínimo, 18 meses e mais o compromisso financeiro.

Entre os respondentes, 54,8% estão satisfeitos com o atendimento do representante da Universidade, podendo-se entender como uma sinalização de necessidade de melhoria no desempenho desse serviço.

**Tabela 4.16** - Agora, por favor, indique seu nível de satisfação

A11	Nível de satisfação
Tendo em vista suas respostas anteriores, quão satisfeito(a) ou insatisfeito(a) você está com o Curso de Pós-Graduação que cursou ou está cursando?	69,4

Na avaliação geral dos entrevistados, verifica-se que 69,4% dos alunos estão satisfeitos. Percebe-se que os cursos de pós-graduação têm, ainda, um caminho a percorrer na busca da excelência, com a elevação do percentual de clientes satisfeitos.

#### 4.5 IDENTIFICAÇÃO DA ORDEM DE INFLUÊNCIA

A ordem de influência das diversas variáveis analisadas foi decorrente do emprego da análise de regressão.

**Tabela 4.17** - Ordem de influência dos motivos que levaram os alunos a procurar um curso de pós-graduação

<b>A1 Motivos</b>	<b>Beta</b>	<b>Ordem de influência</b>
O aperfeiçoamento após a graduação	0,35	5
A necessidade de crescimento profissional	0,39	4
A visita do representante da UCS	0,47	3
A indicação do curso por amigos/colegas	0,48	1
A busca por novas atividades profissionais	0,48	2

Para os respondentes, em primeiro e segundo lugar, na ordem de influência na busca de cursos de pós-graduação da UCS, foram “a indicação do curso por amigos/colegas” e a busca por novas atividades profissionais.

Isso confirma que o *marketing* boca-a-boca, segundo Rosen (2001), é um banco de dados que armazena a experiência das pessoas em relação a produtos e serviços.

Os três fatores, segundo a ordem de influência na escolha do pós-graduação da UCS, inicia pela indicação de amigos, seguida da busca por novas atividades profissionais, e, finalmente, a visita do representante da UCS.

**Tabela 4.18** - Ordem de influência dos motivos que o levaram a decidir por fazer um curso de pós-graduação na UCS

<b>A2.A</b>	<b>Beta</b>	<b>Ordem de influência</b>
A confiabilidade na Instituição	0,19	6
O nível acadêmico dos professores	0,18	8
A adequação do curso à sua área de atuação	0,20	5
O corpo docente	0,19	7
A marca UCS	0,22	3
A localização do campus	0,25	1
O preço pago pelo curso	0,24	2
A variedade de cursos oferecidos	0,20	4

Na avaliação, um dos motivos que levaram os entrevistados a decidir por fazer um curso de pós-graduação na UCS aparece, em primeiro lugar, como fator de influência, a “localização do campus” seguido do “preço pago pelo curso”. Vale lembrar que, na Tabela 4.20 A4 - Estruturação, o “preço pago pelo curso”, é um indicador que aponta o menor índice de satisfação, 59,2 % de satisfeitos; no entanto, é visto como o segundo motivo na busca da UCS para aperfeiçoamento.

**Tabela 4.19** - Ordem de influência quanto à infra-estrutura

<b>A3. Quanto à infra-estrutura</b>	<b>Beta</b>	<b>Ordem de influência</b>
A localização do campus onde aconteceu o curso	0,27	4
A biblioteca	0,26	5
As instalações das salas de aula	0,25	6
O apoio de informática oferecido (laboratórios, equipamentos)	0,28	1
O <i>coffee-break</i>	0,27	3
A disponibilidade de estacionamento para os alunos	0,28	2

O apoio de informática oferecido (laboratórios, equipamentos) figura como o primeiro na ordem de influência, seguido do estacionamento e do *coffee-break*, em segundo e terceiro lugares, respectivamente.

**Tabela 4.20** - Ordem de influência em relação a estruturação do curso

<b>A4.</b>	<i>Beta</i>	<b>Ordem de influência</b>
O horário das aulas	0,21	4
A carga horária das disciplinas	0,22	3
O conteúdo programático das disciplinas	0,20	7
Os critérios de avaliação adotados	0,20	6
O material de apoio oferecido	0,21	5
O preço pago pelo curso	0,24	2
O atendimento dado pela secretaria de pós-graduação	0,26	1

O atendimento dado pela secretaria é uma variável que exerce grande influência sobre a estrutura do curso de pós-graduação, seguida por “preço pago pelo aluno” e também pela “carga horária”.

**Tabela 4.21** - Ordem de influência quanto ao corpo docente

<b>A5.</b>	<i>Beta</i>	<b>Ordem de influência</b>
A qualificação do corpo docente	0,23	1
A didática do corpo docente	0,21	5
A integração dos professores com os alunos	0,22	4
O atendimento dado aos alunos pelos professores	0,20	6
O cumprimento da carga-horária estabelecida	0,22	2
O cumprimento do conteúdo programático pelo docente	0,22	3

A qualificação do corpo docente é a variável que mais exerce influência na avaliação, seguida do “cumprimento da carga-horária estabelecida” e “do cumprimento do conteúdo programático pelo docente”.

**Tabela 4. 22 - Ordem de influência quanto ao coordenador do curso de pós-graduação**

<b>A6.</b>	<b>Beta</b>	<b>Ordem de influência</b>
A atuação do coordenador de modo geral	0,51	2
O apoio dado pelo coordenador aos alunos	0,53	1

Os respondentes da pesquisa têm o entendimento de que “o apoio dado pelo coordenador aos alunos” exerce influência como fator decisivo na avaliação, e “a atuação do coordenador” de modo geral é representativa.

Para todos os alunos, a presença do coordenador do curso tem um peso relevante, na medida em que ele é a autoridade máxima para resolver as dúvidas surgidas no decorrer do curso, sejam elas de ordem acadêmica ou não.

**Tabela 4.23 – Ordem de influência em relação à turma de alunos**

<b>A7.A</b>	<b>Beta</b>	<b>Ordem de influência</b>
A troca de informações com colegas	0,36	3
A homogeneidade da turma	0,41	1
A integração entre colegas mais novos e mais experientes	0,37	2

A homogeneidade da turma tem uma importância percebida pelos alunos, destacando-se como o primeiro na ordem de importância. A homogeneidade da turma de alunos significa um facilitador do conhecimento, seguida da “integração entre colegas mais novos e mais experientes” e a “troca de informações entre colegas”.



**Tabela 4.24** - A ordem de influência na divulgação feita pela UCS sobre os cursos de pós-graduação

<b>A8</b>	<i>Beta</i>	<b>Ordem de influência</b>
A quantidade de informações disponibilizadas	0,36	3
A forma como as informações são fornecidas (fôlder, site na internet, mala direta, TV, outros)	0,37	2
O tipo de informações divulgadas (carga horária, corpo docente, conteúdo de disciplinas, preços, outros)	0,38	1

Os respondentes entenderam que “o tipo de informações divulgadas, a carga horária, o corpo docente, o conteúdo de disciplinas, os preços e outros” são aspectos positivos e avaliados como um fortes elementos de influência, muito próximos dos demais itens em questão.

**Tabela 4.25** - A ordem de influência quanto a visita do representante da UCS

<b>A10</b>	<i>Beta</i>	<b>Ordem de influência</b>
Atendimento prestado pelo representante	0,27	3
O conhecimento do representante sobre os curso oferecidos	0,22	4
O esclarecimento de suas dúvidas por parte do representante	0,20	5
O acompanhamento recebido do representante antes, durante e depois do curso	0,27	2
A importância da visita do representante para tomar a decisão de fazer ou não um curso	0,35	1

A importância da visita do representante, para tomar a decisão de fazer ou não um curso, obteve um acentuado grau de influência.

**Tabela 4.26** – Ordem de influência das dimensões de avaliação em relação à satisfação da avaliação geral

<b>A11</b>	<b>Beta</b>	<b>Ordem de influência</b>
Infra-estrutura oferecida pela UCS	0,01	5
Estruturação dos cursos	0,27	1
Corpo docente	0,23	2
Coordenação do curso	0,11	3
Corpo discente	0,04	4

A “estruturação dos cursos” detém o primeiro lugar na ordem em questão percebida pelos alunos, associada ao “corpo docente” que influencia a demanda, o qual detém um alto grau de capacitação devido à sua qualificação acadêmica e profissional.

Dentro dessa mesma percepção, os alunos entendem que a coordenação do curso é o terceiro indicador de influência.

#### 4.6 TESTE DE HIPÓTESE

**Tabela 4.27** - Média do grau de influência atribuído aos motivos que levaram o aluno a procurar um curso de pós-graduação, segundo o sexo

<b>A1.</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Geral</b>	<b>Sig.</b>
O aperfeiçoamento após a graduação	4,29	3,94	4,14	0,01
A necessidade de crescimento profissional	4,43	4,46	4,44	0,80
A visita do representante da UCS	1,92	2,04	1,98	0,55
A indicação do curso por amigos e/ou colegas	2,36	2,25	2,31	0,57
A busca por novas atividades profissionais	3,49	3,58	3,53	0,61

Obteve-se a confirmação sobre a importância do aperfeiçoamento após a graduação. O aperfeiçoamento após a graduação tem especial relevância para os respondentes, pois a continuidade dos estudos é constante e necessária para a manutenção do emprego no mercado de trabalho.

Para as mulheres, conforme mostra a pesquisa, a necessidade de aperfeiçoamento apresenta uma média de 4,29%, e os alunos homens registraram uma média de 3,94% com uma significância de 0,01%, o que nos permite afirmar que existe diferença de percepção entre os sexos.

Entre os atributos avaliados como motivos que influenciam os alunos a buscarem um curso de pós-graduação existe uma diferença de percepção no atributo aperfeiçoamento após a graduação, e nos demais atributos não existem diferenças.

**Tabela 4.28** - Média do grau de influência dos motivos que levaram o aluno a decidir por fazer um curso de pós-graduação na UCS, segundo o sexo

<b>A2.</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Geral</b>	<b>Sig.</b>
A confiabilidade na Instituição	3,50	3,43	3,47	0,66
O nível acadêmico dos professores	3,42	3,43	3,43	0,98
A adequação do curso à sua área de atuação	4,08	4,14	4,11	0,67
O corpo docente	3,29	3,16	3,23	0,35
A marca UCS	3,16	3,13	3,15	0,82
A localização do Campus	3,78	3,48	3,64	0,09
O preço pago pelo curso	2,95	2,84	2,90	0,52
A variedade de cursos oferecidos	2,55	2,63	2,59	0,61

Tanto para alunos quanto para alunas, a adequação do curso escolhido, sua localização para realização e a confiabilidade na Instituição permearam a avaliação desta pesquisa, não havendo diferença acentuada de percepção.

**Tabela 4.29** - A Média do grau de satisfação com a infra-estrutura segundo o sexo

<b>A3. A Quanto à infra-estrutura</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Geral</b>	<b>Sig.</b>
A localização do campus onde aconteceu o curso	3,82	3,79	3,81	0,88
A biblioteca	3,53	3,26	3,41	0,11
As instalações das salas de aula	3,02	2,99	3,00	0,88
O apoio de informática oferecido (laboratórios, equipamentos)	2,62	2,64	2,63	0,94
O <i>coffe-break</i>	3,11	3,14	3,13	0,87
A disponibilidade de estacionamento para os alunos	3,04	3,05	3,04	0,97

Quanto à satisfação dos respondentes em relação à infra-estrutura, percebe-se que não existe diferença de percepção entre os sexos. Vale ressaltar que, pelo valor da significância, isto é, margem de erros, com exceção a biblioteca, é acima de 0,87%, o que confirma a não existência de diferenças nos graus de satisfação dos respondentes.

**Tabela 4.30** – A Média do grau de satisfação em relação à estruturação do curso segundo o sexo

<b>A4.</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Geral</b>	<b>Sig.</b>
O horário das aulas	3,83	4,03	3,92	0,13
A carga horária das disciplinas	3,27	3,57	3,14	0,04
O conteúdo programático das disciplinas	3,24	3,53	3,37	0,02
Os critérios de avaliação adotados	3,38	3,73	3,54	0,01
O material de apoio oferecido	3,24	3,16	3,21	0,53
O preço pago pelo curso	2,89	3,08	2,97	0,23
O atendimento dado pela secretaria de pós-graduação	3,34	3,45	3,39	0,52

Houve diferença de percepção, segundo os respondentes, com relação aos “Critérios de avaliação adotados”, “O conteúdo programático das disciplinas” e “a carga horária das disciplinas”.

**Tabela 4.31** – A Média do grau de satisfação quanto ao corpo docente segundo o sexo

A5.	Feminino	Masculino	Geral	Sig.
A qualificação do corpo docente	3,66	3,85	3,74	0,17
A didática do corpo docente	3,24	3,52	3,37	0,02
A integração dos professores com os alunos	3,84	3,86	3,85	0,87
O atendimento dado aos alunos pelos professores	3,73	3,93	3,82	0,08
O cumprimento da carga-horária estabelecida	3,89	3,84	3,87	0,68
O cumprimento do conteúdo programático pelo docente	3,59	3,75	3,66	0,22

A “didática do corpo docente” interpretada na pesquisa mostra uma avaliação diferente para as alunas em relação aos alunos. Os detalhes de como as aulas são ministradas são aspectos relevantes para as alunas de pós-graduação na pesquisa apresentada.

Pelas informações dos respondentes, os homens têm como prática a maior incidência nas reclamações sobre os itens acima citados, em virtude do pouco tempo proposto para atividades acadêmicas, contrário às respondentes do sexo feminino.

**Tabela 4.32** - A Média do grau de satisfação quanto ao coordenador do curso de pós-graduação segundo o sexo

A6.	Feminino	Masculino	Geral	Sig.
A atuação do coordenador de modo geral	3,16	3,58	3,35	0,01
O apoio dado pelo coordenador aos alunos	3,26	3,61	3,41	0,05

A atuação do coordenador de modo geral e o apoio dado pelo coordenador aos alunos, para os respondentes do sexo masculino, são percebidos diferentemente.

Existe para os alunos respondentes um referencial entre coordenador do curso e o próprio curso, pois o reconhecimento desse processo de entendimento dá sustentabilidade acadêmica e mercadológica na continuidade do curso, por parte dos alunos e das alunas, conforme referenciado nas entrevistas realizadas na parte qualitativa do estudo.

**Tabela 4.33** – A Média do grau de satisfação em relação à turma de alunos segundo o sexo

<b>A7A</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Geral</b>	<b>Sig.</b>
A troca de informações com colegas	4,10	4,10	4,10	0,98
A homogeneidade da turma	3,80	3,74	3,77	0,72
A integração entre colegas mais novos e os mais experientes	4,10	3,96	4,04	0,31

Não existe diferença de percepção entre alunas e alunos quanto ao grau de satisfação no que tange à homogeneidade da turma, a troca de informações com os colegas e a integração entre colegas novos e os mais experientes.

**Tabela 4.34** - Avalie a divulgação feita pela UCS sobre os cursos de pós-graduação segundo o sexo

<b>A8.</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Geral</b>	<b>Sig.</b>
A quantidade de informações disponibilizadas	3,45	3,28	3,37	0,23
A forma como as informações são fornecidas (fôlder, <i>site</i> na internet, mala-direta, TV, outros)	3,74	3,53	3,65	0,15
O tipo de informações divulgadas (carga-horária, corpo docente, conteúdo das disciplinas, preço, outros)	3,51	3,48	3,50	0,81

Não existe diferença de satisfação para o sexo feminino com relação ao masculino no que se refere à quantidade de informações disponibilizadas e a forma como as informações são fornecidas (fôlder, *site* na internet, mala direta, TV, outros).

**Tabela 4.35** - Se você recebeu uma visita do representante da UCS, por favor, avalie segundo o sexo

A10	Feminino	Masculino	Geral	Sig.
O atendimento prestado pelo representante	2,40	3,21	2,75	0,00
O conhecimento do representante sobre os cursos oferecidos	4,15	4,02	4,08	0,48
O esclarecimento de suas dúvidas por parte do representante	4,08	4,08	4,08	0,99
O acompanhamento recebido antes, durante e depois do curso	3,79	3,58	3,68	0,36
A importância da visita do representante para tomar a decisão de fazer ou não um curso	3,07	3,02	3,04	0,87

Verificou-se que, dos atributos apresentados, o “atendimento prestado pelo representante” é percebido diferentemente pelos entrevistados. Os demais atributos são percebidos da mesma forma, sem interferência de sexo.

**Tabela 4.36** - Agora, por favor, indique seu grau de satisfação segundo o sexo

<b>A11.</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Geral</b>	<b>Sig.</b>
Tendo em vista suas respostas anteriores, quão satisfeito(a) ou insatisfeito(a) você está com o Curso de Pós-Graduação que cursou ou está cursando?	3,41	3,58	3,49	0,27

Não existe diferença na percepção entre os respondentes. Identifica-se a existência de um maior grau de satisfação para os alunos em detrimento das alunas.



## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho procurou contribuir com os estudos sobre as relações existentes entre a pós-graduação da Universidade de Caxias do Sul e a comunidade regional em que está inserida, especificamente através de seus alunos de pós-graduação. Nesse sentido, procurou-se: (1) identificar o nível de qualidade dos cursos oferecidos; (2) avaliar os critérios determinantes e suas influências na decisão da escolha do curso de Pós-Graduação, em nível *Lato Sensu*; e (3) detectar o nível de satisfação dos alunos matriculados nos cursos escolhidos.

Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica abordando os diversos conceitos relacionados ao tema *qualidade* e sua relação com o *cliente*, com enfoque voltado para a área de serviços. Nesse sentido, buscou-se estabelecer uma relação entre a oferta e a qualidade dos serviços prestados pela Universidade de Caxias do Sul, através de seus cursos de pós-graduação, com as necessidades do mercado de trabalho, a partir da perspectiva da gestão educacional. Inferiu-se que as conceituações de qualidade e serviços também são aplicáveis às instituições de ensino superior, considerando que elas absorvem, em todos os aspectos, as dimensões propostas pelos autores aqui pesquisados.

A partir dessa visão teórica e de posse dos dados levantados na pesquisa realizada, junto com alunos que freqüentam cursos de pós-graduação oferecidos pela UCS, analisaram-se os resultados da pesquisa, agrupando informações que pudessem confirmar a caracterização do perfil dos alunos que buscam aperfeiçoamento em cursos de pós-graduação às exigências do mercado e o nível da qualidade dos cursos de especialização em andamento.

Entre as inúmeras constatações observadas, pode-se afirmar que uma considerável parcela de alunos que buscam qualificação e atualização de conhecimentos são jovens recém-egressos de cursos de graduação. Nesse contexto, portanto, deve a Universidade investir e gerenciar um planejamento voltado para essa faixa de candidatos, considerando que, em sua grande maioria, os alunos de pós-graduação são jovens que concluíram recentemente cursos de graduação oferecidos pela Universidade de Caxias do Sul ou por outras instituições de ensino superior e que, como tal, essa demanda jovem precisa ser atingida através de uma maior sensibilização para que dêem continuidade aos seus estudos e, assim, permaneçam mais tempo na Instituição.

Prosseguindo na análise dos resultados, constatou-se a grande procura de cursos de pós-graduação por alunos do sexo feminino. Isso leva a concluir que se trata de um mercado promissor a oferta de cursos para essa parcela da população, tendo em vista o crescimento, na região, de mulheres que desempenham as mais diversas funções em cargos de empresas e que, por isso, precisam de cursos que lhes permitam atualização e desenvolvimento de habilidades e competências relacionadas à sua área de atuação.

A confirmação dessa análise está na Tabela 4.2 – do capítulo 4 – que apresenta um quadro com indicações dos cargos que ocupam nas empresas os alunos dos cursos de pós-graduação, destacando-se os cargos de supervisão. Já no que se refere às localidades preferenciais para a realização dos cursos, a maior procura continua sendo a Cidade Universitária, inclusive pela oferta de um maior número de cursos de diferentes áreas do conhecimento. Também se pode considerar relevante a oferta de cursos nas cidades onde a UCS tem Campi e Núcleos, como Bento Gonçalves e Veranópolis, cujo retorno tem sido satisfatório. Isso se deve ao perfil fabril dessas localidades, o que permite que uma considerável demanda de alunos frequente os cursos oferecidos nessas localidades.

Quanto ao grau de influência dos motivos que determinaram a escolha de cursos de pós-graduação oferecidos pela UCS, destaca-se “a busca de qualificação e de crescimento profissional”, o que enseja o desenvolvimento do aluno, primeiro, como pessoa, e, segundo, como executivo. Além dessas razões, também destacam-se outras, tais como: influência de amigos e dos meios de comunicação; adequação do curso à área de atuação; localização da Instituição; nível acadêmico dos professores e confiabilidade na Instituição.

Diante dessa realidade, pode-se concluir que os motivos elencados pelos alunos como preferenciais na escolha de cursos de pós-graduação corroboram a ênfase que, nos últimos tempos, a UCS tem ofertado cursos focados no potencial do mercado.

Quanto ao item grau de satisfação dos alunos, foram relacionados vários aspectos, destacando-se, entre outros, a infra-estrutura oferecida pela Instituição. Além disso, observou-se que a localização da oferta dos cursos também é um fator motivador, principalmente os ofertados na Cidade Universitária, favorecidos pelo serviço de meios de transporte para se locomoverem aos respectivos lugares em que se desenvolvem as atividades acadêmicas. Dentro desse item, podemos destacar que o conforto dos equipamentos disponibilizados e a segurança, no que se refere ao estacionamento oferecido aos alunos, atende às expectativas dos alunos.

O complexo UCS tem notada percepção pelos respondentes na sua estrutura de universidade, constituindo-se em elemento de aceitação na procura de cursos de pós-graduação, na comunidade de Caxias, Região da Serra, dentro do universo pesquisado.

A partir dessa mesma visão de influências, os respondentes têm a percepção de que na estruturação do curso, o corpo docente e a coordenação do curso têm dimensões de satisfação na avaliação geral, fortalecendo o aluno para tomar a decisão no momento de optar, decidindo-se pela UCS. Quanto à estruturação do curso, os respondentes

demonstraram satisfação com o horário das aulas e os critérios de avaliação, pois entendem que horários em finais de semana têm seu ônus amenizado pelo término às 12 horas de sábado. Mesmo com essas informações, percebe-se que a demanda dos cursos em dias de semana tem boa aceitação.

O atendimento da secretaria tem, na percepção dos respondentes, um ponto favorável, seguido do preço pago pelo curso.

O corpo docente da Instituição obteve dos respondentes uma avaliação positiva, dentro de nível de satisfação, devido à qualificação e ao cumprimento adequado de suas obrigações; a experiência profissional tem fator de destaque para os alunos pelo cumprimento da carga-horária estabelecida de forma qualitativa; o processo de interatividade dos relacionamentos na sala de aula traz para os respondentes um reconhecimento positivo, alcançando dimensões de confiança e lealdade com o corpo discente, com a coordenação do curso e, por conseqüência, com a pós-graduação da Universidade, confirmando o que aconteceu na primeira etapa da pesquisa qualitativa.

Para os alunos que receberam a visita do representante da Universidade de Caxias do Sul, o conhecimento do representante e o esclarecimento de suas dúvidas tiveram diferença na percepção, entendendo a importância da atividade pró-ativa da área comercial. Percebeu-se, entretanto, que existe uma lacuna de insatisfação que sinaliza a necessidade de melhoria no atendimento prestado pelo representante. Trata-se, portanto, de um item que deve receber maior atenção na busca de excelência. Os alunos que freqüentaram os cursos em períodos anteriores continuam a indicar a visita personalizada da Universidade de Caxias do Sul como um dos fatores de decisão dentre os alunos visitados.

Para a atuação de coordenadores, o apoio dado tem fundamental importância, associado à homogeneidade da turma em função dos objetivos esperados e pela troca de experiências profissionais de colegas.

Confirma-se que o corpo docente qualificado, a interação entre professores e alunos e a atenção dos coordenadores, como referencial dentro de sua área de atuação profissional, alavancam os cursos e contabilizam positivamente novas turmas de alunos, para períodos futuros, dando continuidade de crescimento à pós-graduação da Universidade de Caxias do Sul.

Sugere-se a construção de uma área comercial profissionalizada para atender os alunos de pós-graduação e, principalmente, os egressos da Instituição, para barrar que novos entrantes possam crescer nesse mercado qualificado. Além disso, que os investimentos sejam feitos de forma contínua, com a finalidade de qualificar ainda mais as atividades de pós-graduação. A criação de um instrumento de pesquisa contínuo, para que os coordenadores possam saber mais da aplicabilidade e da eficácia das disciplinas, pela opinião e sugestão dos alunos, detém relevante papel na criação de novos cursos.

A meta a ser perseguida é a de excelência no que tange ao nível de satisfação dos alunos pesquisados neste trabalho, um caminho a percorrer para o futuro próximo, pois a demanda não espera por muito tempo, por isso deve a instituição adquirir velocidade na criação de novos produtos para atender a seus clientes e defender seu mercado já conquistado.

Percebe-se, na conclusão deste trabalho, que os alunos que fazem ou fizeram cursos de especialização na Universidade de Caxias do Sul estão satisfeitos com corpo docente qualificado, com os conteúdos adequados ao mercado, atuais e de pronta aplicabilidade, além de um serviço diferenciado aos alunos.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Sugere-se que esta experiência tenha continuidade na pós-graduação *Stricto Sensu* desta Universidade, tendo como extensão destes trabalhos outras áreas onde a Instituição entenda necessária, todos os níveis da Universidade de Caxias do Sul podem obter melhor performance.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os clientes. 1992.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 5. ed., São Paulo: Pioneira, 1998.

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

AZEVEDO, Sandra. As estratégias das instituições para conquistar o aluno ideal. **Gazeta Mercantil**, n. 22.599, São Paulo, p. A12, 11/6/2003.

BARCELLOS, Paulo F. P. Estratégia empresarial. In: SCHMIDT, Paulo (ed.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BERRY, L. L. **Serviços de satisfação máxima**: guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BOTOMÉ, Silvio Paulo. **Acesso a Pós-Graduação**: uma estratégia para desenvolver qualificação institucional de universidades através de mestrados e doutorados descentralizados. Caxias do Sul: Educus, 1998.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento competição em tempo real**: com CRM (*customer relationship management*). São Paulo: Atlas, 2000.

BUITONI, Gian Luigi. **Vendendo sonhos**: como tornar qualquer produto irresistível. São Paulo: Negócio, 2000.

CÂMARA de indústria, comércio e serviços de Caxias do Sul. Perfil sócio-econômico de Caxias do Sul. J.J.D. Pró-equipe – Grafilme, 2001.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. 11. ed. Rio de Janeiro: Cop, 1994.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLAVELL, James. **A arte da guerra/ Suntsu**. 22. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HOPPE, Luciana. **Tipos de pesquisas.** Caxias do Sul: PPGP/UCS, 2002. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HORTON, Thomas R. **Endomarketing: empresários versus executivos em busca de uma nova parceria.** São Paulo: Makron Books, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1991.

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

LEVITT, T. **A imaginação de marketing.** São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo: Atlas, 1995a.

\_\_\_\_\_. **Marketing para desenvolver negócios.** São Paulo: Nova Cultura, 1995b.

LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

MAGUIRE, Frank. **Expomanagement.** São Paulo: HSM 3, 4, 5, p. 112, nov./ 2003.(Evento).

MALHOTRA, K. Naresh. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 1982.

MATTAR, F. J. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

MEZOMO, J. C. **Educação qualidade: a escola volta às aulas.** 2. ed. São Paulo, 1999.

MOTTA, Valter T.; HESSELN, Ligia Gonçalves; GIALDI, Silvestri. **Normas técnicas para apresentação de trabalhos científicos.** 3. ed. Caxias do Sul: Educus.

NEVES, Adriane B; RAMOS, C. Fagundes. **A imagem das instituições de ensino superior e a qualidade do ensino de graduação: a percepção dos acadêmicos do curso de**



administração de empresas. Londrina: Unopar (Universidade do Norte do Paraná), 2001 (Paper).

NEVES, Adriane B.; STEFANO, Silvio R. **Gestão estratégica em universidades, satisfação e qualidade**. Londrina: Unopar, (Universidade do Norte do Paraná), 2001 (Paper).

PEPPERS, Don . **Expomanagement**. São Paulo: HSM 3, 4, 5, p. 75, nov. 2003. (Evento).

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing um a um**: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Empresa 1**: 1 instrumentos para competir na era da interatividade. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RAMOS, Cosete. **Excelência na educação**: a escola de qualidade total. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade**: a força invisível que mantém funcionários e clientes, que sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RIBEIRO, Cleudes Piazza. **A imigração italiana na serra gaúcha**. Caxias do Sul: EducS, 1992.

RICO, R. R. **Total customer satisfaction**: satisfaction y deleite total de los clientes. Argentina: Macchi, 2001.

ROGERS, Martha. **8 Congresso Internacional de marketing, ADVB-RS**: como vencer no compasso do século XXI. Porto Alegre, 1998, p. 8.

ROSEN, Emanuel. **Marketing boca a boca**. São Paulo: Futura, 2001.

RUMMEL, J. Francis. **Introdução aos procedimentos de pesquisa em educação**. Porto Alegre: Globo, 1977.

SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, J. J. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SILVA, Luiz Carlos. **O foco na energia**. Artigo endomarketing, 2003. Disponível em [www.endomarketing.com](http://www.endomarketing.com). Acessado em 27/11/2003.

TAGLIACARNE, G. **Pesquisa de mercado**: técnica e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços**: uma nova abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

THUROW, Lester C. **O futuro do capitalismo**: como as forças econômicas de hoje moldam o mundo de amanhã. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Tendências contemporâneas**. 2. ed. Campinas: Papyrus, 1996.

**UNIVERSIDADE de Caxias do Sul, Perfil da.** Assessoria de Comunicação da UCS. Caxias do Sul: Posigraf, 2001. Publicação.

WELLINS, Richard C. **Equipes zapp: criando energia através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

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

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Pesquisa qualitativa/Guia de Entrevista

APÊNDICE B – Autorização para pesquisa

APÊNDICE C – Questionário

## APÊNDICE A

## PESQUISA QUALITATIVA/GUIA DE ENTREVISTA

1) *Por que você optou por fazer Pós-Graduação na Universidade de Caxias do Sul?*

**Visitados:**

- *Crescimento da Instituição e pela facilidade de locomoção.*
- *A Instituição possui ótima infra-estrutura e pelo desconto como funcionário.*
- *Preço e confiabilidade de Instituição.*
- *Preço e acompanhamento por parte da Instituição, na inscrição e no curso todo.*
- *Reconhece sua qualidade – UCS.*
- *Ótima Instituição, acha importante novos conhecimentos.*
- *Ótima Instituição e pelo reconhecimento dos cursos oferecidos.*
- *Curso adequado a minha área de trabalho, e o custo é baixo.*
- *Ótima universidade, reconhecida nacionalmente.*
- *O curso era adequado para minha área de atuação.*
- *Comentário de ex-alunos de Pós fez com que eu viesse procurar a UCS.*

**Não visitados:**

- *Optei pelo preço e proximidade.*
- *A oferta do curso e o atendimento de uma maneira geral.*
- *Expressão de marca UCS e o corpo docente.*
- *Marca UCS e a localização, status.*
- *Professores são executivos da área, nível acadêmico do curso.*

2) *Quais os motivos que o (a) levaram a optar pelo Curso de Especialização?*

**Visitados:**

- *Atualização constante / Gestão empresarial.*
- *Atualização constante / Gestão empresarial e Com. Integrada.*
- *Necessidade de crescimento profissional / Marketing.*
- *A visita do representante e o estímulo a estudar, necessidade profissional / Marketing.*
- *Crescimento profissional e pessoal / Marketing.*
- *Ouviu falar bem do curso, necessidade na área de atuação / Gestão do meio ambiente.*
- *Aprimorar conhecimento / Marketing.*
- *Área de atuação e o quadro de professores / Prod. De imagens como meio tecnológicos.*

**Não visitados:**

- *Minha área de interesse / Adm. Estratégica em Serviços.*
- *Querer continuar os estudos, quer mestrado / Prod. Imagens como meios tecnológicos.*
- *Ampliar conhecimentos , novo emprego / Prod. Imagens como meios tecnológicos.*
- *Similaridade com minha função / Adm. Financeira.*
- *Necessidade que o mercado impõe / Marketing.*
- *Busca de um aperfeiçoamento maior, 2º especialização e mestrado no futuro / Comun. Jornalística.*
- *Maior necessidade do mercado / Marketing.*
- *Referencias com relação a minha graduação / Com. Exterior.*
- *Ligado a minha área profissional / 2º especialização – Adm. Financeira.*

3) *Em sua opinião, a inscrição em um Curso de Pós-Graduação esta diretamente ligada a informações sobre o curso? Fale-me sobre isso?*

**Visitados:**

- *Sim, informar melhor s/ professores e conteúdos, para não denegrir a imagem do curso.*
- *Sim, quais são as disciplinas, com suas ementas.*
- *Sim, informações deveriam ser bem mais divulgadas e exploradas.*
- *Sim, o fato mais importante foi a visita do representante da UCS, de ótima qualidade.*
- *É importante a divulgação do curso para despertar interesse e necessidade nas pessoas.*
- *Sem duvida, meu ingresso no curso deve-se ao fato do representante da UCS, que me esclareceu as duvidas.*
- *Com certeza as informações sobre o conteúdo programático, os professores são muito importantes.*
- *Mala direta e o site da UCS.*
- *Avaliando o curso que fiz, acho que sim entregaram-me o que comprei, pelo representante da UCS.*

**Não visitados:**

- *Maior esclarecimento da disciplina no próprio folder.*
- *Manter a visita personalizada, contato direto.*
- *O MKT boca-a-boca foi o que funcionou para incluir-me na turma.*
- *Sim, as informações são importantes por parte da UCS.*
- *Sim, as ementas das disciplinas e melhor esclarecimento por parte do coordenador.*
- *Sim, alem das informações contidas no folder, melhorar as explicações na secretaria do Pós.*
- *Sim, mais divulgação na realização dos cursos e pela referencia de outros alunos.*

4) Como você pensa que essas informações deveriam chegar até os candidatos?

**Visitados:**

- *Maior numero de informações como um todo.*
- *Uma palestra antes da inscrição, onde seja feita uma explanação sobre o curso.*
- *Mídia e propaganda boca-a-boca.*
- *Usar os meios de comunicação, mas principalmente com uma pessoa especializada na comercialização dos cursos.*
- *Mala direta, site da UCS e TV.*
- *A forma como recebi foi perfeita, um profissional que esclareceu e resolveu tudo para mim.*
- *Conteúdo programático de cada disciplina avaliação da turma anterior.*
- *Já comentei anteriormente, me facilitou muito o representante ter vindo ate na empresa, não sabia disso.*

**Não visitados:**

- *Mala direta.*
- *Da maneira que melhor atender a cada interessado no curso, por e-mail, folder's, telefone.*
- *Comerciais na mídia e atendimento personalizado.*
- *Banco de dados atualizado.*
- *Com campanha dentro das empresas incentivando os funcionários a utiliza-la.*
- *Contato pessoal.*
- *Visita pessoal, informar os grupos de formandos.*
- *Mala direta, e-mail, cartazes e atualizar cadastro de alunos.*

5) Fale-me sobre sua experiência com o atendimento personalizado oferecido pela UCS, entendendo-se atendimento personalizado como visita feita pelo representante da universidade.

**Visitados:**

- *Fomos bem atendidos e nos sentimos honrados pelo convite.*
- *Fui satisfatoriamente bem atendido,*
- *Foi o que determinou a minha inscrição , seu acompanhamento foi decisivo para minha conclusão no curso.*
- *O atendimento é muito importante para confirmar a vaga a partir de seu interesse, necessário.*
- *Muito bom, isso nos da tranqüilidade no investimento.*
- *Foi fundamental para minha decisão.*

6) Quais as dimensões da qualidade de um curso de Pós-Graduação são importantes para você?

**Visitados:**

- Atendimento personalizado
- Professores
- Instalação em sala de aula
- Material de apoio
- *Coffe-break*
- Apoio de informática
- Biblioteca para pesquisa
- Infra-estrutura de uma maneira geral
- Conteúdos Programáticos
- Equipamentos em sala de aula
- Aplicabilidade dos conteúdos das disc.
- Atendimento de secretaria
- Custo de curso
- Critérios de avaliação

**Não Visitados:**

- Atendimento personalizado
- Professores
- Instalação em sala de aula
- Material de apoio
- *Coffe-break*
- Apoio de informática
- Biblioteca para pesquisa
- Infra-estrutura de uma maneira geral
- Conteúdos Programáticos
- Equipamentos em sala de aula
- Aplicabilidade dos conteúdos das disc.
- Atendimento de secretaria
- Custo de curso
- Critérios de avaliação

7) Há alguma coisa que você considera excelente no curso de Pós-Graduação da UCS?

**Visitados:**

- Atendimento personalizado e qualificação do corpo docente.
- Integração dos professores e alunos.
- Tudo bom de maneira geral.
- Alguns professores.
- O coffee-break proporciona integração alunos-professores.
- Atendimento personalizados e flexibilidade de horários.

**Não visitados:**

- Variedade de cursos.
- Os professores
- A infra-estrutura de maneira geral
- Curso direcionado a prática
- Preocupação com a situação do aluno
- Vivencia em sala de aula
- Horário das disciplinas
- Trabalhos práticos

8) Há alguma coisa que você considera péssima no curso de Pós-Graduação da UCS?

**Visitados:**

- Falta de acompanhamento por parte da UCS.
- Critério de seleção de alguns professores mestrandos.
- Coordenador do curso e alguns professores.
- Atuação do coordenador, instalações e alguns professores.
- Instalações dentro da sala de aula – Coord. de curso.
- Maior carga horária.

**Não visitados:**

- Avaliação de professores e coordenadores.
- Falta de estrutura do campus 8.
- Falta de laboratórios de informática, equipamentos e professores substitutos.
- Estacionamento para alunos.

9) Que outro aspecto do Curso é importante para você, e que portanto, deveria ser também avaliado? Qual?



## Visitados:

- Troca de informações com colegas.
- Falta didática por parte dos professores.
- Coordenação.
- Mais acompanhamento da Coordenação do curso.
- Homogeneidade da turma de alunos.
- Integração dos alunos com colegas mis experientes.
- Coordenação dos cursos – coordenador.
- Troca de professores inadequada.

## Não visitados:

- Não cumprimento da carga horária.
- Avaliação em função da experiência profissional e não academicamente.
- Turma de aula – Riqueza das informações dos colegas.
- Aprofundar mais os conteúdos, melhorar o coffe-break.
- Mais apoio do coordenador do curso e avaliação dos professores.

APÊNDICE B



## UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

Caxias do Sul, 02 de dezembro de 2002.

Prezado(a) Sr.(a),

A Universidade de Caxias do Sul (UCS) e Coordenadoria de Pós-Graduação está realizando uma pesquisa, com fins acadêmicos, sob orientação do Prof. Dr. PHD Paulo Fernando Pinto Barcellos. Esta pesquisa tem como objetivo central identificar a opinião de seus alunos em relação à qualidade de seus cursos e dos serviços prestados pela universidade e constitui a base para a dissertação de mestrado de nosso funcionário Prof. José Mario Cancian.

Sua opinião faz parte do seletor grupo de 500 alunos, motivo pelo qual foi selecionado(a) para participar desse estudo. Neste sentido, solicitamos sua colaboração no preenchimento e retorno do questionário em anexo.

A finalidade acadêmica desta pesquisa nos permite assegurar que nenhum dos alunos pesquisados seja identificado em qualquer momento, tampouco terá suas informações individuais divulgadas. Somente utilizaremos dados agregados, sem nenhuma individualização.

Na certeza que você compreenderá o alcance do trabalho que pretendemos realizar e a importância desses resultados no desenvolvimento dos conhecimentos para a UCS Pós-Graduação, esperamos contar com sua participação através do preenchimento do questionário até o dia 20/12/2002. Para facilitar seu trabalho, o questionário preenchido será recolhido na sua empresa ou enviado pelo correio conforme envelope anexo já selado.

Assim, esperando sinceramente poder contar com a sua colaboração em nossa pesquisa, antecipamos nossos agradecimentos.

Nossos telefones: (54) 9113-3370 ou (54) 218-2152

E-mail: [jmmcanci@ucs.br](mailto:jmmcanci@ucs.br)

Atenciosamente,

Prof. Dr. Alindo Butzke  
Coordenador da Coordenadoria de Pós-Graduação

### CIDADE UNIVERSITÁRIA

Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 - B. Petrópolis - CEP 95070-560 - Caxias do Sul - RS - Brasil  
Ou: Caixa Postal 1352 - CEP 95020-972 - Caxias do Sul - RS - Brasil

Telefone / Telefax PABX (54) 218 2100 - [www.ucs.br](http://www.ucs.br)

Entidade Mantenedora: Fundação Universidade de Caxias do Sul - CNPJ 88 648 761/0001-03 - CGCTE 029/0089530

## APÊNDICE C

Prezado(a) Senhor(a):

O programa de Pós-Graduação da Universidade de Caxias do Sul – UCS está realizando uma pesquisa que tem como objetivo central identificar a opinião de seus alunos em relação à qualidade de seus cursos e dos serviços prestados pela Universidade. Lembramos que suas respostas não serão tratadas individualmente, mas sim em conjunto com as respostas dos demais alunos, podendo-se dessa forma garantir sigilo absoluto das opiniões e/ou manifestações individuais.

Na certeza de que compreenderá a importância que sua colaboração representa para nós, solicitamos a gentileza de que o questionário nos seja remetido preenchido até o dia 20/12/2002. Para facilitar seu trabalho você está recebendo em anexo um envelope já subscrito e selado, basta fechá-lo e remetê-lo.

Muito Obrigado

Prof. José Mário Cancian

Você deverá avaliar o(s) curso(s) que freqüentou ou está freqüentando, bem como os serviços oferecidos pela pós-graduação da Universidade de Caxias do Sul, em uma escala de 1 a 5, onde o número 5 é a avaliação mais alta, significando que tudo está perfeito e não necessita de melhorias. Por outro lado, se você achar que algo está muito ruim, você deverá escolher o número 1, caso contrário, você deverá dizer o número correspondente à nota que quer dar. Se você não tiver nenhuma opinião, responda 0 para “não sei”.

Nome do aluno:

Sexo:

Idade:

Função do aluno no início do curso:

Empresa onde Trabalha:

Fone:

Cidade:

Nome do Curso que cursou ou está cursando:

Local (Campus):

01A) Dentre os motivos que o levaram a buscar um curso de pós-graduação, avalie os citados abaixo considerando uma escala de 1 a 5, ou 0 se “não sabe”:

- 1.A.1 ( ) o aperfeiçoamento após a graduação
- 1.A.2 ( ) a necessidade de crescimento profissional
- 1.A.3 ( ) a visita do representante da UCS
- 1.A.4 ( ) a indicação do curso por amigos/colegas
- 1.A.5 ( ) a busca de novas atividades profissionais

02A) Em relação aos motivos que o fizeram **optar por fazer um curso de pós-graduação** na UCS, avalie os citados abaixo numa escala de 1 a 5 ou 0 se "não sabe":

- 2.A.1 ( ) a confiabilidade na Instituição
- 2.A.2 ( ) o nível acadêmico dos professores
- 2.A.3 ( ) a adequação do curso à sua área de atuação
- 2.A.4 ( ) o corpo docente
- 2.A.5 ( ) a marca UCS
- 2.A.6 ( ) a localização do campus
- 2.A.7 ( ) o preço pago pelo curso
- 2.A.8 ( ) a variedade de cursos oferecidos

03A) Quanto à **infra-estrutura oferecida pela UCS**, numa escala de 1 a 5 ou 0 se "não sabe", avalie cada um dos itens abaixo:

- 3.A.1 ( ) a localização do campus onde aconteceu seu curso
- 3.A.2 ( ) a biblioteca
- 3.A.3 ( ) as instalações das salas de aula
- 3.A.4 ( ) o apoio de informática oferecido (laboratórios, equipamentos,...)
- 3.A.5 ( ) o *coffee-break*
- 3.A.6 ( ) a disponibilidade de estacionamento para os alunos

04A) Em relação a **estruturação do curso em si**, numa escala de 1 a 5 ou 0 se "não sabe", por favor avalie:

- 4.A.1 ( ) o horário das aulas
- 4.A.2 ( ) a carga horária das disciplinas
- 4.A.3 ( ) o conteúdo programático das disciplinas
- 4.A.4 ( ) os critérios de avaliação adotados
- 4.A.5 ( ) o material de apoio oferecido
- 4.A.6 ( ) o preço pago pelo curso
- 4.A.7 ( ) o atendimento dado pela secretaria de pós-graduação

05A) Quanto **corpo docente**, numa escala de 1 a 5 ou 0 se "não sabe", por favor avalie:

- 5.A.1 ( ) a qualificação do corpo docente
- 5.A.2 ( ) a didática do corpo docente
- 5.A.3 ( ) a integração dos professores com os alunos
- 5.A.4 ( ) o atendimento dado aos alunos pelos professores
- 5.A.5 ( ) o cumprimento da carga-horária estabelecida
- 5.A.6 ( ) o cumprimento do conteúdo programático pelo docente

06A) Quanto ao **coordenador** do curso de pós-graduação, numa escala de 1 a 5 ou 0 se "não sabe", por favor avalie:

- 6.A.1 ( ) a atuação do Coordenador de modo geral
- 6.A.2 ( ) o apoio dado pelo Coordenador aos alunos

07A) Em relação à **turma de alunos**, numa escala de 1 a 5 ou 0 se "não sabe", por favor avalie:

- 7.A.1 ( ) a troca de informações com colegas
- 7.A.2 ( ) a homogeneidade da turma
- 7.A.3 ( ) a integração entre colegas mais novos e os mais experientes

08A) Por favor, avalie a **divulgação** feita pela UCS sobre os cursos de pós-graduação numa escala de 1 a 5 ou 0 se "não sabe":

- 8.A.1 ( ) a quantidade de informações disponibilizadas
- 8.A.2 ( ) a forma como as informações são fornecidas (fôlder, *site* na internet, mala direta, TV, outros)
- 8.A.3 ( ) o tipo de informações divulgadas (carga horária, corpo docente, conteúdo de disciplinas, preço, outros)

09A) Você recebeu visita do representante da UCS para esclarecimentos sobre os cursos de Pós-Graduação?

- 9.A.1 ( ) sim
- 9.A.2 ( ) não (pule para a questão 11)

10A) Se você recebeu a visita do **representante** da UCS, por favor avalie, considere uma escala de 1 a 5 ou 0 se "não sabe":

10.A.1 ( ) atendimento prestado pelo representante

10.A.2 ( ) o conhecimento do representante sobre os cursos oferecidos

10.A.3 ( ) o esclarecimento de suas dúvidas por parte do representante

10.A.4 ( ) o acompanhamento recebido do representante antes, durante e depois do curso

10.A.5 ( ) a importância da visita do representante para tomar a decisão de fazer ou não um curso

11A) Agora, por favor, indique seu **grau de satisfação**:

11.A.1 ( ) Tendo em vista suas respostas anteriores, quão satisfeito(a) ou insatisfeito(a) você está com o curso de pós-graduação que cursou ou está cursando, numa escala de 1 a 5, onde 1 significa "muito insatisfeito(a)" e 5 "muito satisfeito(a)", ou 0 se "não sabe"?

12A) Por último, gostaria de acrescentar algo ou fazer algum comentário?

---

---

---

---

---

---

**Muito Obrigado!**