

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA GESTÃO EMPRESARIAL POA 2010/01

Michelle Antunes Caruso

ENDOMARKETING EDUCACIONAL
Um processo gerencial de estratégia competitiva

Porto Alegre
2011

Michelle Antunes Caruso

ENDOMARKETING EDUCACIONAL

Um processo gerencial de estratégia competitiva

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão Empresarial, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Antônio Carlos Souza Lima Filho

Porto Alegre
2011

Dedico este trabalho aos meus amados pais Vanderlei e Maria de Lourdes, e ao meu marido Giovanni, por estarem ao meu lado em todos os momentos desta caminhada me incentivando sempre. Amo muito vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por tudo que tenho, pelo que sou e pela oportunidade deste estudo.

Aos meus pais pelo exemplo de honestidade e trabalho. Pela educação e formação moral e por todo sacrifício que fizeram, a fim de dar aos seus filhos, tudo de melhor que estivesse ao seu alcance.

Ao meu marido, pelo seu otimismo e amor que me motivam a sempre ir em frente.

Ao professor Antônio Carlos de Souza Lima Filho, orientador deste trabalho, pelos seus conhecimentos, pela dedicação, paciência, críticas e sugestões no trabalho.

Ao Universitário Lindoia, seus professores e demais colaboradores, pela abertura de espaço para aplicação desta pesquisa e participação no fornecimento dos dados, sem os quais, não seria possível a realização deste trabalho.

A minha amiga Fernanda, pela parceria em todos os momentos, pela cumplicidade e pela amizade incondicional.

A todos aqueles que de alguma forma doaram um pouco de si para que a conclusão deste trabalho se tornasse possível.

“Suba o primeiro degrau com fé.
Não é necessário que você veja toda a escada.
Apenas dê o primeiro passo.”
(Martin Luther King)

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso consiste em descobrir se o marketing interno pode contribuir para a percepção de qualidade de uma instituição de ensino junto aos seus alunos. Essa análise é feita a partir de uma pesquisa bibliográfica sobre administração, marketing, motivação, endomarketing, educação e jovens. Como base teórica, foram utilizados autores como Philip Kotler, Idalberto Chiavenato, Saul Bekin, Daniel Costa, Otaíza Romanelli e outros. Para atingir o objetivo deste estudo, foram empreendidas entrevistas em profundidade com alunos, professores e funcionários administrativos da unidade de análise deste trabalho, o Curso Universitário, sede Lindoia. Entre as constatações, pode-se colocar que a qualidade da prestação de serviços educacionais é percebida pelo consumidor através do atendimento realizado pelos funcionários dos processos administrativos e principalmente pelos professores, aos quais os alunos associam que a motivação é percebida através da assistência oferecida e da interação proporcionada em aula e até mesmo fora dela, nas redes sociais e nos intervalos das aulas.

Palavras-chave: Administração. Marketing. *Endomarketing*. Consumidor. Educação.

ABSTRACT

This End-of-Study Masterpiece consists of discovering if the internal marketing can contribute for the perception of quality of an institution of education next to its pupils (students). This analysis is made from a bibliographical research on administration, marketing, motivation, endomarketing, education and young. As theoretical base, authors as Philip Kotler, Idalberto Chiavenato, Saul Bekin, Daniel Coast, Otaíza Romanelli and others had been used. To reach the objective of this study, empreendidas entrevistas em profundidade com alunos, professores e funcionários administrativos da unidade de análise deste trabalho interviews in depth with administrative pupils, teachers and employees of the unit of analysis of this work, the Universitário Course, Lindoia headquarter, had been undertaken. Related to the findings, it can be mentioned that the quality of the educational rendering of services is perceived by the consumer through the attendance carried through the employees of the administrative proceedings and mainly for the teachers, which the pupils associate that the motivation is perceived through the assistance offered and of the interaction proportionated in class and even out of it, in social nets and breaks of the lessons.

Keywords: Administration. Marketing. *Endomarketing*. Consumer. Education

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Exemplos de diferentes ferramentas de comunicação.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 2: Fatores motivacionais e higiênicos.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 3: Hierarquia das Necessidades humanas segundo Maslow.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 4: Teoria do flow de Mihaly Csikszentmihaly.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 5: Visão Holística do trabalho.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 6: Aspectos relevantes na escolha de um trabalho.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 7:Inscritos Vestibular UFRGS</i>	<i>69</i>

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1: Composto de Marketing e Endomarketing</i>	48
<i>Tabela 2: Perfil geral dos entrevistados</i>	72
<i>Tabela 3: Triangulação de dados</i>	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 DIVISÃO DOS CAPÍTULOS.....	15
2 Administração e Marketing	17
2.1 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.....	17
2.2 COMPREENDENDO O MARKETING.....	18
2.2.1 Produto	20
2.2.2 Preço	21
2.2.3 Praça	22
2.2.4 Promoção	22
2.2.5 Fatores Culturais	25
2.2.6 Fatores Sociais	26
2.2.7 Fatores Pessoais	26
2.3 MARKETING DE SERVIÇOS + MARKETING EDUCACIONAL	27
2.4 DO MARKETING EDUCACIONAL AO ENDOMARKETING EDUCACIONAL	33
3 Endomarketing	36
3.1 ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO	36
3.2 ENDOMARKETING: SURGIMENTO E CONCEITO	43
3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ENDOMARKETING	45
3.3.1 Produto	45
3.3.2 Preço	46
3.3.3 Praça	46
3.3.4 Promoção	46
4 História da Educação no Brasil	50
4.1 PANORAMA HISTÓRICO	50
4.1.1 A Educação na Era Vargas	53
4.1.2 A política educacional dos últimos anos	54
4.1.3 Enem	57
4.1.4 Cursos pré-vestibulares	58
4.1.5 O perfil do consumidor-aluno	60
5 MÉTODO	65
5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	65
5.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	67
5.2.1 Pontos de contato	69
5.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	71
5.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	71
5.5 ANÁLISES.....	74
5.5.1 Imagem da empresa	74
5.5.2 Perfil do aluno	75
5.5.3 Avaliação dos serviços prestados	75
5.5.3 Motivação dos colaboradores	76
5.5.4 Percepção da comunicação interna hoje	77

5.5.6 Conclusão da pesquisa	78
5.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	79
6 Considerações Finais	80
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICE A – ENTREVISTAS COM ALUNOS.....	86
APÊNDICE B – ENTREVISTAS COM PROFESSORES.....	92
APÊNDICE C – ENTREVISTAS COM FUNCIONÁRIOS	99

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho é um Projeto científico sobre Marketing Interno, o qual procura descobrir, através de uma revisão de literatura, se o processo de Gestão de Endomarketing aplicado ao Curso Pré-Universitário, sede Lindoia, pode propiciar um diferencial competitivo percebido pelo consumidor, permitindo assim, que a organização alcance seus objetivos.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Com o acirramento da concorrência em vários setores da economia, as empresas passaram a esforçar-se para comercializar seus produtos de maneira diferente. Faz-se necessária uma releitura da cadeia de valores da empresa e suas atividades de relevância estratégica, para que se possam compreender seus potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata, ou melhor, do que a concorrência. Uma comparação das cadeias de valores dos concorrentes expõe as diferenças que determinam a vantagem competitiva.

De acordo com Porter (1997), uma das idéias mais marcantes relativa a este conceito de cadeia de valor é que ela não é uma coleção de atividades independentes, mas, sim, um sistema de atividades interdependentes. O inter-relacionamento entre as atividades de valor de uma empresa permite a obtenção de vantagem competitiva através de duas maneiras: otimização e coordenação. Explorar as ligações entre atividades requer talentos e competências para poder acompanhar a forte mudança e evolução. É neste contexto que se insere, cada vez mais, a importância nas organizações de obterem verdadeiros talentos humanos.

Chiavenato (2005) atenta para o novo contexto dos negócios o qual impõe novos desafios para as organizações, sendo necessário tornar claro que os fatores críticos de sucesso de hoje são diferentes do passado. O autor afirma que as fronteiras organizacionais mudaram, hoje a empresa além de preocupar-se com um relacionamento com os clientes, deve também desenvolver um novo relacionamento com uma rede de alianças e parceiros e com o tempo e espaço.

Para aumentar sua competitividade, estruturando-se de maneira integrada e coesa, as empresas precisam utilizar seus recursos da maneira mais eficiente e eficaz possível. Mais que isso, precisa investir em seu pessoal.

Segundo Chiavenato (2005) a empresa constitui o ambiente dentro do qual as pessoas trabalham e vivem a maior parte de suas vidas, dando algo de si mesmas e esperando algo em troca, seja a curto ou longo prazo.

Kotler e Armstrong (2000) afirmam que o conceito central do marketing é a troca, o ato de obter-se um objeto desejado dando alguma coisa em retribuição, satisfazendo necessidades.

Para que haja uma troca, várias condições devem ser satisfeitas. É claro que pelo menos duas partes devem participar, e que cada uma delas deve ter algo de valor para a outra, deve querer negociar com a outra, deve ter liberdade de aceitar ou rejeitar a oferta da outra. Enfim, cada parte deve ser capaz de se comunicar e fornecer o objetivo prometido. (KOTLER & ARMSTRONG, 2000, p.34)

Kotler e Armstrong (2000) definem o marketing como um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos criam e trocam valores uns com os outros, obtendo aquilo que desejam e de que necessitam.

É nesta linha que o marketing interno é inserido, como uma prática importante de estratégias de marketing para o cliente interno, visando resultados junto ao público externo. Las Casas (2001) afirma que um aspecto diferenciador de uma empresa é considerar o cliente como ponto de partida, uma postura que deve ser incorporada em todos os níveis da organização.

De acordo com Brum (2010), "endo" provém do grego e quer dizer "ação interior ou movimento para dentro". Endomarketing é, portanto, marketing para dentro. É tudo que se refere ao marketing feito com o cliente interno. Principalmente em serviços, onde a qualidade é elemento primordial na conquista de objetivos, o cliente interno se torna a diferença entre o sucesso e o fracasso.

No estudo aqui proposto, uma instituição de ensino, o cliente interno é o principal articulador com o cliente externo, sejam através das aulas ministradas

pelos professores ou ainda os demais atendimentos realizados por outros funcionários da organização.

A proposta desta pesquisa é a de descobrir se a prática do marketing interno como um processo gerencial pode resultar em alavancagem competitiva da instituição de ensino no mercado em que atua.

Para dar maior fluidez ao texto, e também por falta de convergência de autores pesquisados, como será mostrado no Capítulo 3 deste estudo, o endomarketing e o marketing interno serão utilizados como sinônimos.

O problema de pesquisa, em sua essência, volta-se para o fato de que a instituição de ensino em questão não possui a prática gerencial de marketing interno com base de satisfação dos clientes externos.

Para isso, levanta-se o seguinte questionamento:

O marketing interno pode contribuir para percepção de qualidade de uma instituição de ensino junto a seus alunos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho objetiva investigar se o Endomarketing pode ser utilizado de forma estratégica para alavancagem competitiva do Curso Universitário, sede Lindoia.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conhecer a imagem da empresa junto aos seus públicos, interno e externo;
- Obter informações sobre o perfil do consumidor-aluno;
- Identificar o grau de motivação dos colaboradores;

-Investigar junto aos públicos a percepção de melhoria com a aplicação de endomarketing pela instituição de ensino.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Endomarketing vem sendo, deliberadamente, adotado por empresas de diversos ramos de atuação, no entanto, ainda pouco utilizado por instituições de ensino. Sendo assim, a exemplo das grandes organizações, este estudo visa propiciar uma indicação para as instituições de ensino adotarem as técnicas de marketing interno visando conquistar e satisfazer os clientes internos.

De forma geral, este trabalho servirá para as instituições de ensino e para os profissionais da área de gestão neste segmento, pois a carência de estudos com este enfoque foi percebida durante o desenrolar da pesquisa.

1.4 DIVISÃO DOS CAPÍTULOS

Esta monografia está dividida em seis capítulos, sendo que o primeiro corresponde à introdução e o último às considerações finais. O segundo capítulo, baseado em autores como Idalberto Chiavenato, Las Casas e Philip Kotler, apresenta a importância da administração de empresas e do marketing, bem como seus principais conceitos e o composto de marketing com cada uma de suas etapas.

O terceiro capítulo foca no endomarketing e sua relação com a motivação humana, bem como a exposição dos principais objetivos. Analisa Brum, Daniel Costa, Saul Bekin e Wilson Cerqueira, são alguns dos autores utilizados nesta etapa.

A educação é o assunto do quarto capítulo. A fim de apresentar o contexto que está inserida a unidade de análise desta pesquisa, apresentou-se um panorama histórico da educação à luz de Otaíza Romanelli.

O quinto capítulo, com base em autores como Eva Maria Lakatos e Marina Marconi, Jorge Duarte e Antonio Barros e Sylvia Vergara, apresenta os métodos e

técnicas utilizados na pesquisa, além da análise dos resultados obtidos nas entrevistas aplicadas. Também nesse capítulo constam informações sobre a instituição de ensino que é o objeto de análise deste estudo.

2 Administração e Marketing

Neste capítulo buscou-se apresentar alguns conceitos de Administração e sua importância no cenário das organizações. Abordou-se de forma detalhada o Marketing e suas definições, bem como sua aplicabilidade no chamado Marketing de Serviços para um melhor entendimento do objeto de estudo desta pesquisa que é o Endomarketing em uma instituição de ensino.

2.1 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

A Administração constitui uma importante atividade em nossa sociedade, que tem base no esforço cooperativo das pessoas por meio das organizações, sendo que sua tarefa básica é fazer as coisas por meio das pessoas e dos recursos disponíveis, com a obtenção dos melhores resultados possíveis.

De acordo com Chiavenato (1993) a administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, sendo ela lucrativa ou não. Para o autor a administração trata do planejamento, da organização, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho dentro de uma organização.

Assim a administração torna-se imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações, mesmo sendo elas altamente diversificadas, pois cada organização tem os seus objetivos, o seu ramo de atividade, os seus dirigentes e o seu pessoal, os seus problemas internos e externos, o seu mercado, a sua situação financeira, a sua tecnologia, os seus recursos básicos entre outras especificações. (CHIAVENATO, 1993)

Para Chiavenato (2000), as mudanças e incertezas que ocorrem em uma sociedade complexa fazem da administração uma das áreas mais importantes da atividade humana. A base fundamental da sociedade, hoje, é o esforço cooperativo

dos homens que nela vivem, fazendo com que a tarefa da administração seja fazer as coisas por meio das pessoas de forma eficiente e eficaz.

De acordo com Chiavenato (1999 p. 27): “Ao longo do século XX, ocorreram três eras organizacionais distintas: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação”. Na era da industrialização clássica, na cultura organizacional, as pessoas eram consideradas recursos de produção. Na era da industrialização neoclássica a cultura passou a privilegiar as pessoas como recursos vivos e inteligentes. Na era da informação, que teve início na década de 1990, as pessoas eram consideradas seres dotados de inteligência e personalidade.

Estamos vivendo em plena Era da Informação, em que o recurso organizacional é mais importante, o capital financeiro está cedendo o pódio para outro recurso imprescindível, o capital intelectual. (CHIAVENATO, 1999, p. 33).

As mudanças rápidas e bruscas, o crescimento organizacional, a concorrência acirrada, o desenvolvimento tecnológico a visibilidade e interferência da opinião pública são fatores que tornam as empresas dependentes da administração e suas melhores práticas aplicadas.

Segundo Kotler (2000), o cenário mundial está em constante mudança, adaptar-se aos novos cenários é algo necessário, os conceitos evoluem e se modificam para agregar novos valores às organizações.

Neste contexto, o marketing vem agregando novos fundamentos e recursos a fim de se adequar a essas mudanças, sendo assim, se faz necessário o conhecimento detalhado do marketing, conforme apresenta-se no item a seguir.

2.2 COMPREENDENDO O MARKETING

O início do marketing se deu no período de 1900 a 1910, devido à necessidade de um estudo mais sistematizado das formas de comercialização e

distribuição. Tal necessidade surgiu após a Revolução Industrial que culminou com o fim da produção artesanal e o início da produção em Massa, a especialização do operário com os métodos inovadores de Taylor e a linha de montagem de Ford, o crescimento da população e o aumento de seu poder aquisitivo. Foi neste cenário que surgiu o marketing, como um impulsionador de vendas, otimizando o valor do produto no seu mercado de troca.

Diante a tantas transformações, as empresas, não teriam saída se não modernizassem seus processos de comercialização, se não o fizessem, fatalmente fracassariam. Sobre a visão de Kotler (1996) esse foi, então, o cenário perfeito para o surgimento de técnicas de comercialização e a mais importante delas foi o marketing.

Desde o tempo da simples troca, passando pelo estágio da economia monetária, até os sistemas de marketing de nossos dias, as trocas têm-se realizado. O marketing – o estudo dos processos e relações de troca - apareceu formalmente no início do século XX, em virtude de questões e problemas que foram negligenciados por sua ciência mãe, a economia. (KOTLER, 1996, p.29)

A função do marketing, segundo Kotler e Armstrong (2000, p.3), é identificar e compreender as necessidades do cliente, para o desenvolvimento de produtos que satisfaçam essas necessidades. Definem o marketing como “um processo social e gerencial através do qual os indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Para estabelecer uma orientação em atender às necessidades dos clientes, é necessário o entendimento dos termos: desejos, produtos e valores. Os *desejos* são as necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais. *Produto* é qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo, não se limitando a objetos físicos. Já o *valor* para o cliente é a diferença entre os valores que ele ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produto, agindo sobre o valor percebido. (KOTLER & ARMSTRONG, 2000)

Kotler e Armstrong (2000, p.6) afirmam que o conceito central do marketing é a troca, o ato de obter-se um objeto desejado dando alguma coisa em retribuição, satisfazendo necessidades.

Las Casas (2001) propõe uma definição mais ampla de marketing na forma de:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.” (LAS CASAS, 2001, pg.26)

O processo de marketing deve combinar com as necessidades do consumidor e metas da organização. Para isto, é necessário que a empresa tenha um plano estratégico, isto implica na definição da missão da empresa e a criação dos objetivos e metas. Depois que a empresa identifica os desejos e necessidades do seu público e estabelece seu plano estratégico, elabora um plano de marketing, situando seus esforços na organização do chamado *Mix de Marketing* ou *Composto de Marketing*. (KOTLER & ARMSTRONG, 2000)

O Mix de Marketing consiste em um conjunto de ações da empresa para ofertar o seu produto. Conforme Kotler e Armstrong (2000) definem como sendo o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo estas variáveis são conhecidas como os quatro P's: Produto, Preço, Praça e Promoção, tais variáveis serão apresentadas a seguir.

2.2.1 Produto

Identifica-se como produto a combinação de bens e serviços que uma empresa oferece ao mercado com a intenção de troca. Kotler (1994, p. 376) afirma que “produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer a um desejo ou necessidade”. De acordo

com o autor, entende-se por produtos: bens físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e idéias.

O autor acrescenta que os produtos podem ser classificados em três grupos de acordo com sua durabilidade ou tangibilidade:

- Bens não duráveis – são bens tangíveis que, normalmente, são consumidos após um ou alguns usos.

- Bens duráveis - são bens tangíveis que, normalmente, sobrevivem a muitos usos.

- Serviços – são atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda.

O autor afirma ainda que o produto é o primeiro e mais importante elemento do composto de marketing e complementa que deve-se criar uma diferenciação relevante e singular frente aos concorrentes, esta diferenciação pode se basear em diferenças físicas, como características e estilo; diferenças de disponibilidade; diferenças de serviços, como atendimento e suporte; diferenças de preço e diferenças de imagem, como símbolos e eventos.

2.2.2 Preço

Preço é o valor em dinheiro que se deve pagar para obter o produto, na determinação do preço deve-se considerar o custo do produto como piso para o preço. O preço dos concorrentes e de bens substitutos deve ser considerado como ponto de referência ao estabelecer o preço. Por último, o fato de o produto possuir características únicas irá determinar o preço teto do produto.

Para o autor, após o estabelecimento do preço deve-se expressá-lo da maneira psicológica mais eficaz, coordenando com os outros elementos do composto de marketing, checando-o para verificar se está de acordo com a política de preço da empresa e assegurando-se de que ele será aceito por distribuidores e revendedores, pela força de vendas, concorrentes, fornecedores e governo.

2.2.3 Praça

Está relacionada aos canais de distribuição e logística do produto. A distribuição é a atividade mercadológica que proporciona que os produtos estejam ao alcance do consumidor, quanto mais disponível o produto estiver, proporciona comodidade e facilita a venda.

As decisões de canais estão entre as mais críticas enfrentadas pela empresa, pois afetam todas as outras decisões de marketing. Os fabricantes enfrentam muitas alternativas de canal para atingir um mercado, podem vender direto ou usar um, dois, três ou mais níveis de canais intermediários.

2.2.4 Promoção

Promoção são as atividades para comunicar o consumidor sobre o produto e persuadi-lo à aquisição.

O programa total de comunicações de marketing de uma empresa – chamado mix de promoção – consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de propaganda e marketing. (KOTLER e ARMSTRONG, 2000, p.318).

Kotler e Armstrong (2000) afirmam que, além de bons produtos, boa distribuição e preços atrativos, é preciso comunicar os produtos aos consumidores através de estratégias que envolvem a escolha das ferramentas mais adequadas, de acordo com os objetivos comunicacionais e a verba disponível a ser investida. Então, este mesmo produto que foi criado, recebeu um preço de mercado e foi estrategicamente distribuído, agora necessita da promoção para que os consumidores saibam de sua existência e de seus benefícios.

Kotler (1994) apresenta cinco importantes ferramentas que constituem o composto promocional, como a propaganda, o marketing direto, promoção de vendas, relações públicas e publicidade e a venda pessoal, descritos no quadro abaixo.

Propaganda	Promoção de vendas	Relações Públicas	Força de vendas	Marketing Direto
Anúncios impressos e eletrônicos	Concursos, jogos, sorteios	Press Kits	Apresentações	Catálogos
Programação visual da embalagem	Prêmios e brindes	Palestras	para vendas	Mala direta
Encartes dentro da embalagem	Amostras	Seminários	Reuniões para	Telemarketing
Em cinema	Feiras e convenções	Relatórios anuais	vendas	Compras pelo
Brochuras e panfletos	Exposições	Doações filantrópicas	Programas de	computador
Pôsteres e cartazes	Demonstrações	Patrocínios	incentivo	Compras pela TV
Catálogos telefônicos	Cupons	Publicações	Amostras	Fax
Reprodução de anúncios para uso restrito	Descontos	Relações na comunidade	Feiras e convenções	E-mail
Outdoors	Financiamento com juros baixos	Lobby		Correio de voz
Sinalização	Entretenimento	Comunicação da identidade		
Displays em pontos-de-venda	Concessões de troca do produto antigo	Revista da empresa		
Material audiovisual	Programas de vantagens pela continuidade de uso	Eventos		
Símbolos e logos	Venda casada			
Videoteipe				

*Figura 1: Exemplos de diferentes ferramentas de comunicação.
Fonte: Kotler (1994, p. 514).*

Las Casas (2001) relata que existem alguns críticos ao modelo dos quatro P's que acreditam ser necessário mudar a fórmula para 8 P's, 4 C's e assim por diante, alegando que a forma de comercialização mudou. No entanto, de acordo com ele, "o que se percebe é que não houve necessariamente uma mudança na forma de comercialização, mas uma nova tendência na ênfase da ferramenta utilizada".

Os clientes hoje se deparam com uma vasta possibilidade de produtos, marcas, preços e fornecedores pelos quais optar. Kotler (2000) afirma que o cliente faz sua escolha após avaliar qual oferta proporciona maior valor. Eles procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura, eles criam uma expectativa de valor e agem com base nela. O valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente, conjunto de benefícios que ele espera, e o custo total para o cliente.

A satisfação do cliente após a realização da compra depende do desempenho do produto ou serviço em relação às expectativas. É a sensação de prazer ou o desapontamento resultante da comparação do resultado percebido em relação às expectativas do consumidor. Se o desempenho ficar muito aquém das expectativas,

ele estará insatisfeito. Se o desempenho atender estará satisfeito e se exceder o consumidor estará altamente satisfeito.

As expectativas, por sua vez, são formadas por experiências anteriores, recomendações de amigos, promessas de vendas e concorrentes. Se as empresas criarem expectativas muito altas, provavelmente o consumidor ficará desapontado. Já se o consumidor ficar apenas satisfeito será fácil mudar de fornecedor quando aparecer uma oferta melhor. O desafio, segundo o autor, é criar uma cultura empresarial, de modo que todos dirigentes e funcionários estejam dispostos a encantar o consumidor. A satisfação do cliente torna-se, ao mesmo tempo, meta e ferramenta de marketing da empresa.

Ainda sobre a satisfação de clientes, Kotler (2000) salienta que as empresas devem levar em conta que possuem diferentes públicos e estes divergem sobre a classificação de satisfação. Uma empresa deve esforçar-se ao máximo para satisfazer estes públicos – clientes externos, clientes internos, fornecedores e distribuidores.

Uma consideração de Peter Drucker (*apud*. Kotler, 1998, p.22), diz que o marketing, por ser tão básico, não pode ser considerado como uma função isolada. O marketing é todo o negócio visto do ponto de vista do resultado final, isto é, do cliente.

É neste sentido que a análise de toda a cadeia de valores, como sugere Porter (1997) torna-se um instrumento para diagnosticar e intensificar as fontes de uma vantagem competitiva, ainda que sob o enfoque restrito, o que significa a análise da cadeia de valor no âmbito interno da empresa.

Para obter vantagem competitiva utilizando a cadeia de valor como instrumento estratégico, o autor afirma que a empresa deve compreender toda a cadeia de valor na qual opera e dos seus principais concorrentes buscando utilizar seus determinantes de custos de modo que os concorrentes tenham, por exemplo, desvantagens de qualidade. Isto envolve, além de processos, um diagnóstico dos determinantes de custos da cadeia da empresa e dos seus principais concorrentes, fornecedores, clientes e consumidores.

Kotler (2000) afirma que o sucesso da empresa depende não apenas do grau de excelência com que cada departamento desempenha seu trabalho, mas também

do grau de excelência da coordenação das diversas atividades departamentais que por sua vez gerará valor para o cliente.

São vários os fatores que interferem no comportamento de compra e que afetam a escolha do consumidor por determinado produto ou marca. Conhecer as motivações, necessidades e preferências, estudar o cliente para obter pistas para o desenvolvimento de novos produtos, características de produtos, preços, canais de distribuição, mensagens e outros elementos do mix de marketing.

Fatores culturais, sociais, familiares, econômicos e psicológicos agem em conjunto de forma a tornar complexa a identificação do fator preponderante em uma decisão de compra. Com um mercado cada vez mais competitivo, o conhecimento destes torna-se primordial na busca da tão almejada vantagem competitiva pelas empresas e organizações. (LAS CASAS, 2001)

Las Casas aponta para a compreensão das etapas do processo decisório, afirmando que somente através do entendimento deste processo será possível viabilizar produtos e serviços que atendam exatamente aos desejos e necessidades dos consumidores. Segundo Kotler e Armstrong (2000), o consumidor é altamente influenciado pelas características culturais, sociais, pessoais e psicológicas, os quais serão vistos a seguir:

2.2.5 Fatores Culturais

A cultura, de acordo com Kotler e Armstrong (2000), é a causa mais determinante dos desejos e do comportamento da pessoa, pois a influência que a família e outras instituições exercem no crescimento do indivíduo, determina o comportamento da compra.

Las Casas (2001) afirma que os pais transmitem na família hábitos de compras, pois os filhos poderão assimilar automaticamente os hábitos e passar a fazer suas compras nos mesmos locais simplesmente por estarem acostumados.

Outro importante aspecto pra ser considerado é a classe social que ocupa, pois diferentes classes mostram preferências distintas por produtos e marcas.

2.2.6 Fatores Sociais

O consumidor também é influenciado por fatores sociais, como grupos a que pertence ou aspira pertencer. Estes grupos, de acordo com Las Casas (2001), podem ser primários ou secundários, sendo o primeiro formado por indivíduos que afetam mais diretamente como namorados, amigos e vizinhos, e por isso, eles se tornaram os principais alvos de estratégias de marketing.

Além dos grupos primários, existem os secundários que afetam o indivíduo com menor intensidade, mas que interferem de muitas formas no comportamento do consumidor são estes: associações, religião, clubes, entre outros.

2.2.7 Fatores Pessoais

Características pessoais como idade e estágio de vida, ocupação, estilo de vida e personalidade também são fatores que geram influência na compra.

Kotler (2000) afirma que os padrões de consumo são moldados de acordo com o *ciclo de vida da família*, sendo determinados padrões de compra em cada fase, desde o jovem solteiro, passando pelos casais recém casados até tornarem-se pais e por fim, solitário aposentado.

Já pessoas da mesma classe social e ocupação podem ter estilos de vida diferentes, pois, de acordo com o autor, um estilo de vida é o padrão de vida da pessoa expresso por atividades, interesses e opiniões. (KOTLER, 2000, p.191)

2.2.8 Fatores Psicológicos

Kotler (2000) afirma ainda que as escolhas de compras de uma pessoa são influenciadas por fatores psicológicos importantes como motivação, necessidade que possui tal grau que leva a pessoa a satisfazer-se; percepção, imagem formada do mundo; aprendizado, mudanças de comportamento a partir da experiência; crenças, pensamento sobre alguma coisa baseado em conhecimento real, opinião ou fé e atitudes, avaliações que levam as pessoas a gostar ou não gostar das coisas. (KOTLER & ARMSTRONG, 2000)

2.3 MARKETING DE SERVIÇOS + MARKETING EDUCACIONAL

Após apresentados os conceitos de marketing, avaliar-se-á aqui os denominados Marketing de Serviços e Marketing Educacional para melhor entendimento do que é chamado no presente trabalho de *Endomarketing Educacional*.

Inicialmente a teoria e prática do marketing se desenvolveram associadas a produtos físicos como o carro e o aço. No entanto, uma das maiores tendências tem sido o incrível crescimento do setor de serviços.

Spiller e col. (2006) salientam a importância das pessoas neste setor, pois ao se analisar uma empresa de serviço, vê-se a interação de funcionário e cliente em tempo real, com todos os aspectos comportamentais e psicológicos que isso envolve: confiança, atitude, proatividade, interesse, acolhimento, consideração, troca, cooperação e compreensão. Desta forma o marketing tradicional absorve os recursos humanos e percebe-se quão ampla é a tarefa da gestão de serviços.

Marketing de Serviços pode ser definido como sendo um ato oferecido por uma empresa a um cliente. É extremamente difícil definir um produto puro ou um serviço puro. Um produto puro implica que o consumidor obtém benefícios somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço; da mesma forma, um serviço puro assume que não há um elemento 'produto' no serviço que o consumidor recebe. (BATESON & HOFFMAN, 2001)

De acordo com Bateson & Hoffman (2001), as principais características dos serviços são a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade.

A intangibilidade porque serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados, tornando-se um desafio evidenciar sua qualidade. A inseparabilidade porque, diferentemente dos produtos, os serviços são produzidos, entregues e consumidos simultaneamente.

É neste sentido que Spiller e col. (2006) consideram o fator humano como um diferencial competitivo, pois a presença indispensável entre o fornecedor e o consumidor ao longo do processo, produzindo e entregando o resultado de seu esforço pessoal, requer habilidades de relacionamento com os clientes, além de criar oportunidades especiais de diferenciação frente aos concorrentes.

Já a variabilidade ocorre porque é difícil manter a mesma qualidade dos serviços prestados, já que seu desempenho é altamente relacionado com o desempenho humano. Há, ainda, a participação do consumidor, cujo comportamento pode influenciar a qualidade do resultado, como no estudo aqui proposto, o ensino transmitido ao aluno e sua dedicação, por exemplo.

E, por fim, a perecibilidade, pois serviços não podem ser estocados, sendo necessário estabelecer um equilíbrio entre a demanda e a oferta. (BATESON & HOFFMAN, 2001)

Existem diferenças entre a administração mercadológica de produtos e a de serviços. No mercado de produtos, as mercadorias são em geral, produzidas antes de serem vendidas. O que possibilita a execução do controle de qualidade antes da entrega ao cliente. Uma das diferenças mais enfatizadas entre bens e serviços é a impossibilidade de controlar a qualidade do serviço antes que ele chegue ao consumidor. A prestação de um serviço acontece em tempo real. (BATESON & HOFFMAN, 2001)

No Mercado de Serviços, portanto, a percepção da qualidade é fortemente influenciada pela experiência, um atributo que só pode ser avaliado depois do “uso” do serviço. A qualidade do serviço é a base do Marketing de Serviços, enquanto no Marketing de Produtos é o seu desempenho. (BATESON & HOFFMAN, 2001)

A natureza de percepções de serviços, por sua vez, não é determinada apenas pela qualidade técnica do serviço. Muitos fatores podem influenciar as percepções do consumidor em relação a serviços. A aparência e o comportamento

da equipe de contato, o ambiente físico e outros consumidores fatalmente terão um impacto em como a experiência do serviço é percebida.

A avaliação é influenciada pela inevitável interação de um número considerável de variáveis sociais, psicológicas e situacionais. O sucesso ou fracasso de uma empresa prestadora de serviços pode ser pelo menos em parte, atribuído à capacidade da administração em manipular a experiência do consumidor como o resultado de várias interações interpessoais. (BATESON & HOFFMAN, 2001)

Spiller e col. (2006) atentam para outras características que diferenciam serviços de produtos, como a dificuldade de padronização dos serviços, tendo em vista que é o componente humano que prevalece e, por essa razão, é muito difícil uniformizá-los e padronizá-los. Todo conjunto interno e externo de circunstâncias que o afetam diretamente resulta em diferentes desempenhos cada vez que é repetido. Contudo, certas variáveis, como normas, treinamento e adequada seleção de pessoal, possibilitam a padronização eficiente de um serviço.

Outra característica é a relação com a concorrência, pois os serviços são facilmente copiados e não podem ser protegidos por patentes. Por isso destaca-se a importância que tenham uma boa imagem de marca, para se diferenciarem estrategicamente dos similares.

Nessa perspectiva, Kotler (2000) corrobora que imagem é a maneira como o público vê a empresa e que é determinada na medida em que as pessoas possuem diferentes formas de ver um mesmo objeto, sendo influenciadas pelo que estão vendo, adquirindo ou mantendo contato.

Para o autor, as imagens podem ser verdadeiras ou falsas, reais ou imaginárias. Correta ou não, a imagem orienta e molda o comportamento. O autor aponta os fatores formadores de imagem corporativa: conduta social da empresa, conduta nos negócios, força de vendas, canais de distribuição, serviço, suporte, preço, comunicação, produto, conduta com empregados e filantropia.

Spiller e col. (2006) chamam de "momento da verdade", quando o cliente entra em contato com algum aspecto da organização - pessoas, instalações ou equipamentos - e tem uma "impressão" da qualidade do serviço.

A maior preocupação das empresas devem ser esses momentos críticos do processo, os quais forjam na mente do cliente a percepção da qualidade do serviço e influenciam o resultado final.

Convém lembrar que nem todos os "momentos da verdade" envolvem interação direta de funcionários e clientes. Quando um cliente vê uma peça de publicidade da empresa, esse é também um "momento da verdade", pois gera uma impressão. Entrar num estacionamento, caminhar num saguão de hotel, receber uma conta, retirar um talão de cheques numa máquina, tudo isso cria uma impressão do serviço. O somatório de todos os "momentos da verdade" experimentados pelos clientes, havendo ou não contato humano, transforma-se na imagem da organização em termos de serviço." (SPILLER e col.,p.19)

Por último, Spiller e col. (2006) destacam a maior dificuldade de estipular preços, pois o preço dos serviços varia mais amplamente que o das mercadorias e sofre maior influência de fatores estipulados subjetivamente pelo produtor e o consumidor.

De acordo com Kotler (1994), os consumidores de serviços, geralmente, confiam mais na propaganda boca a boca do que na propaganda da empresa, outra característica é de que eles confiam fortemente em preço, funcionários e sugestões físicas para julgar a qualidade do serviço. Por fim, o autor afirma que tais consumidores são altamente leais ao fornecedor do serviço quando ficam satisfeitos.

Para o autor, a estratégia de marketing de serviços exige não apenas marketing externo, mas também marketing interno para motivar e desenvolver os funcionários, pois os consumidores utilizam-se de critérios técnicos e funcionais para julgar a qualidade dos serviços. (KOTLER 1994, p. 422)

A partir destas constatações, instituições educacionais passaram a interessar-se pelos princípios formais do marketing.

Devido à acirrada concorrência no setor de ensino, desencadeada a partir da maior facilidade do registro de universidades e maior exigência do mercado de trabalho, surgiu a necessidade de desenvolver e aplicar técnicas mercadológicas para conquistar e/ou manter clientes nas instituições de ensino. (LAS CASAS, 2008)

A prestação de serviços educacionais é altamente intangível, tendo em vista que os alunos consomem, na sua essência, o conhecimento e a orientação dos

professores. Las Casas afirma que, em se tratando de ensino, são as *pessoas* que afetam a percepção da qualidade da instituição. Isto porque, a qualidade é percebida através do atendimento realizado pelos funcionários dos processos administrativos e os professores no processo ensino-aprendizagem.

Spiller e col. (2006) afirmam que o marketing de serviços, e aqui podemos interpretar também como o marketing educacional, deve basear suas estratégias na criatividade e no talento profissional dos executivos (professores) e de todos os funcionários da empresa que se propõe prestar serviços ao mercado. Os resultados dependem fortemente do desempenho do elemento humano.

Com relação aos professores, os principais “fabricantes” do serviço em questão, são considerados como fatores principais do processo de decisão de compra (ou escolha da instituição) e de percepção de qualidade. (LAS CASAS, 2008)

Marketing educacional é o esforço de posicionamento/comunicação desenvolvido por instituições de ensino junto aos usuários de seus produtos e serviços, a grupos sociais determinados ou ainda a própria comunidade. (LAS CASAS, 2008, pg.25)

Las Casas (2008), comentando a pesquisa realizada pela Revista Veja em 2001, disse:

O que faz a diferença entre uma boa escola e uma medíocre são os professores. Apesar da introdução de novas tecnologias e das sofisticadas instalações em vários colégios que têm desde laboratórios de informática até academias de ginástica, a razão do sucesso de um projeto pedagógico reside, fundamentalmente, na interação entre professor e aluno dentro de uma sala de aula. (LAS CASAS, 2008)

Isso significa que os métodos tradicionais de controle de qualidade - verificação efetuada ao longo do processo ou centralizada na inspeção final - não são adequados, tornando-se necessário um conceito de qualidade que leve em conta o processo fundamentalmente humano de geração e entrega desse “produto”. (SPILLER e col. 2006)

Na instituição de ensino, o funcionário que efetiva a matrícula e o professor que ministra as aulas servem de contato entre a empresa e o cliente, esses são os "momentos da verdade", quando o cliente entra em contato com algum aspecto da organização - pessoas, instalações ou equipamentos - e tem uma "impressão" da qualidade do serviço.

Spiller e col. (2006) consideram uma importante preocupação para as empresas prestadoras de serviço a realização de identificação dos pontos de contato do cliente com o serviço, de forma a conhecer os momentos críticos do processo que influenciam na percepção de qualidade pelo cliente. Assim, a empresa estará em condições de analisá-los do ponto de vista da qualidade e poderá começar a otimizar aqueles que exigirem melhoria e buscar maneiras de acrescentar valor a todos. Colocará ali seus maiores esforços de monitoramento, controle e treinamento de pessoal.

Essa maneira de ver o serviço - como uma série de "oportunidades percíveis" que causam uma impressão de qualidade - torna evidente que a administração não controla diretamente a qualidade. Os administradores não podem estar presentes em todos os "momentos da verdade" para ter certeza de que os funcionários agem corretamente. Logo, dependem deles, que lidam pessoalmente com esses momentos. (SPILLER e col. 2006)

Este é um dos pilares de sustentação das instituições de ensino, uma vez que a realização do serviço (que é o que o cliente compra) está intrinsecamente ligada às pessoas - não só à forma com que elas executam seu trabalho (*know-how*), mas também à forma com que se apresentam, comunicam e interagem com o consumidor. A presença, a aparência e o comportamento dos demais clientes também influenciam a percepção do resultado. Todos esses fatores somados delineiam a imagem que o cliente vai formar da instituição educacional.

Neste contexto, o marketing interno surge como uma ferramenta gerencial de competitividade, uma vez que o cliente interno torna-se o foco principal do "negócio" da instituição de ensino. Para o público interno, são direcionadas as principais ações, visto que ele reflete ao cliente externo a imagem da instituição.

2.4 DO MARKETING EDUCACIONAL AO ENDOMARKETING EDUCACIONAL

O setor de ensino no Brasil tem tido um crescimento muito grande em todas as áreas devido à maior exigência do mercado de trabalho, Las Casas (2008) afirma que o setor privado tem uma característica diferenciadora das instituições públicas: a busca de alunos requer uma necessidade de considerá-los como clientes. Com o aumento da oferta, os estudantes têm uma variedade muito maior para sua decisão de compra, por isso as práticas comerciais e técnicas de marketing tornam-se até um fator de sobrevivência.

Para Kotler (1994) uma importante estratégia de marketing para instituição de ensino é a análise do ambiente de forma a determinar sua sobrevivência, tanto quanto a qualidade de seus programas. De com o autor, pode-se distinguir entre os graus de estabilidade de um ambiente.

O primeiro é o *ambiente estável*, no qual as principais forças demográficas, econômicas, ecológicas, tecnológicas, legais e culturais permanecem estáveis ano a ano. O segundo é o *ambiente de envolvimento lento*, em que mudanças previsíveis ocorrem sem sobressaltos. A instituição individual sobrevive neste tipo de ambiente, à medida que prevê as mudanças e toma providências inteligentes para adaptar-se a elas. Por exemplo, declínio no número de matrículas pode ser previsto com grande antecedência e a instituição preparar-se para isso. O terceiro é um *ambiente turbulento*, em que mudanças grandes e imprevistas freqüentemente ocorrem.

Após examinar o ambiente em que está inserida, Kotler (1994) indica que a instituição educacional precisa conhecer o perfil do “consumidor” dos seus serviços. Os consumidores de uma instituição de ensino consistem de alunos, ex-alunos, familiares e pessoas que ela espera agregar a estas categorias. O “consumidor” é a pessoa ou organização que é alvo do esforço de marketing e o processo de compra começa antes da compra real, podendo ter conseqüências muito após a compra.

Neste sentido Kotler (1994) afirma que o interesse de uma pessoa pode ser estimulado por sinais internos e externos. Um sinal interno consiste em a pessoa começando a sentir uma necessidade ou disposição para fazer algo. O sinal pode tomar a forma de um estímulo fisiológico, como fome ou sede, ou psicológico, como aborrecimento ou ansiedade. Um sinal externo consiste em algo vindo de fora para

atrair a atenção da pessoa e estimular seu interesse por uma classe do produto. O sinal externo pode ser pessoal (um amigo, professor ou parente) ou impessoal (um artigo ou anúncio).

De acordo com Costa (2010), para consolidar-se numa posição de marketing duradoura e rentável, é necessário uma identificação de todos os membros da empresa com sua proposta de valor, isto porque, a qualidade da relação da empresa com seu mercado, clientes ou consumidores é um reflexo direto da qualidade do relacionamento que ela estabelece com seus colaboradores.

Kotler (1994) salienta que as empresas prestadoras de serviços bem-sucedidas focam sua atenção tanto em seus clientes quanto em seus empregados. Tais empresas entendem como funciona a cadeia de valor dos serviços, que liga os lucros da prestadora de serviços à satisfação do empregado e do cliente. Essa cadeia, de acordo com o autor, é constituída por cinco elos:

- Qualidade do serviço interno: tudo o que envolve a seleção e treinamento, ao ambiente de trabalho e apoio aqueles que trabalham diretamente com os clientes;
- Empregados contentes e produtivos: empregados mais contentes, leais e trabalhadores;
- Serviço de maior valor: criação e entrega de valor ao serviço, atingindo pais e alunos;
- Clientes fiéis e satisfeitos: clientes satisfeitos que permanecem fiéis, dando referências a outros clientes;
- Saudável crescimento da lucratividade dos serviços: desempenho superior da prestadora de serviços.

Kotler (1994) afirma ainda que o marketing interno deve preceder ao marketing externo, pois o cliente interno deve ser visto como o primeiro cliente da instituição.

No decorrer deste capítulo foram apresentados alguns conceitos de administração e marketing, bem como todas as etapas do composto de marketing e a vital importância deste processo gerencial para alavancagem competitiva de uma empresa.

Outro aspecto importante a se analisar, a fim de se obter uma empresa com diferenciais competitivos no mercado em que atua e ser percebido como tal pelo seu

cliente externo, é o desenvolvimento das estratégias já conhecidas pelo marketing externo junto ao seu público interno. Este será o assunto do próximo capítulo.

3 Endomarketing

Neste capítulo serão expostas as características do Endomarketing, seu surgimento e conceito. Aqui será possível verificar ainda que os conceitos e práticas do marketing são evidenciados no chamado marketing interno.

3.1 ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO

Costa (2010) afirma que Endomarketing é muito mais que uma importação de conceitos e ferramentas do marketing para dentro da empresa como o nome faz parecer, é sim uma apropriação de diversas áreas para formar sua identidade, como administração, sociologia, psicologia, e, é claro, do marketing e da comunicação. Por esse motivo, o autor sugere que é preciso, primeiramente, compreender o que é e como se administra uma organização empresarial e como conceitos de senso de equipe e motivação se formaram e influenciam o gerencialismo até hoje.

De acordo com Brum (1998), o Endomarketing é uma decorrência da necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudança que começaram a ser implementados, desde a década de 50, no mundo inteiro. Concordante com esta afirmação, Costa (2010) complementa que não há como dissociar o endomarketing da noção de motivação baseando-se nos estudos realizados por Elton Mayo, que demonstraram que, à medida que as pessoas estabeleciam relações mais afetivas entre si, sua produtividade melhorava, percebendo, assim, a noção de equipe – essencial ao endomarketing.

O fator humano passa a ser considerado importante a partir da Teoria das Relações Humanas (denominada Escola Humanística da Administração) que surgiu nos Estados Unidos, como conseqüência imediata das conclusões da experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Essa abordagem contrariava a Escola da Administração Científica, que pregava a teoria de que o homem é indolente, preguiçoso e precisava ser vigiado o tempo todo, através de métodos rigorosos, científicos e preciso aos quais os trabalhadores deveriam se

submeter. Assim, iniciava o desenvolvimento das chamadas Ciências Humanas, principalmente a Psicologia e a Sociologia. (COSTA, 2010)

A partir da Experiência de Hawthorne verificou-se que o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), é a capacidade social do trabalhador que estabelece o seu nível de competência, quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior será sua disposição de produzir. (CHIAVENATO, 1993)

Chiavenato (1993) aponta ainda para o fato de que, com a Experiência de Hawthorne, foi possível constatar que os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos.

Contrapondo a maioria dos autores clássicos que tinham o homem como um ser motivado e incentivado apenas por estímulos salariais e econômicos, na Teoria das Relações Humanas percebeu-se que as pessoas são motivadas, principalmente, por recompensas sociais e morais, como o reconhecimento, a aprovação social ou a participação no grupo. (CHIAVENATO, 1993)

O autor atenta ainda para um fato despertado a partir dessa abordagem humanística que é a necessidade de se conciliar a função econômica da organização (produzir, obter lucros) e a função social (obter satisfação entre os participantes para garantir o equilíbrio interno).

Essa primeira movimentação preconizava a formação da Escola Comportamental, ou behaviorismo, cujas premissas são validadas e praticadas de maneira majoritária quando se trata de recursos humanos e têm-se como principais expoentes Abraham Maslow, Frederick Herzberg e Herbert Simon. (COSTA, 2010)

Simon com sua obra “O Comportamento Administrativo” sedimentou as bases para uma nova abordagem dos conceitos e práticas da administração, inaugurando novas explicações sobre o comportamento do indivíduo. Assim, essa teoria se fundamenta essencialmente no estudo da motivação humana. Dessa forma, a abordagem comportamental aplica o conceito de que é necessário conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano, para, a partir dessas premissas, utilizar a motivação humana como elemento propulsor das atividades produtivas, com base principalmente na melhoria da qualidade de vida nas organizações. (CHIAVENATO, 2000)

Herzberg, por sua vez, destaca dois fatores influenciadores da motivação: o intrínseco e o extrínseco ou higiênico. Herzberg percebeu em suas pesquisas que os fatores que causavam satisfação nos empregados eram intrínsecos ao cargo, estando relacionados com o conteúdo e a natureza das tarefas que a pessoa executa. Assim os fatores intrínsecos, também denominados motivacionais, estão sob o controle da pessoa, relacionados com aquilo que ela faz e desempenha. Estes fatores envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização. (CHIAVENATO, 2000)

Já os fatores higiênicos, também denominados extrínsecos ou ambientais, estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. São, portanto, fatores de contexto que se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo. A principal característica dos fatores higiênicos é que eles conseguem apenas evitar a insatisfação das pessoas, todavia, se não forem percebidos de maneira favorável, são responsáveis por insatisfação. (CHIAVENATO, 2000)

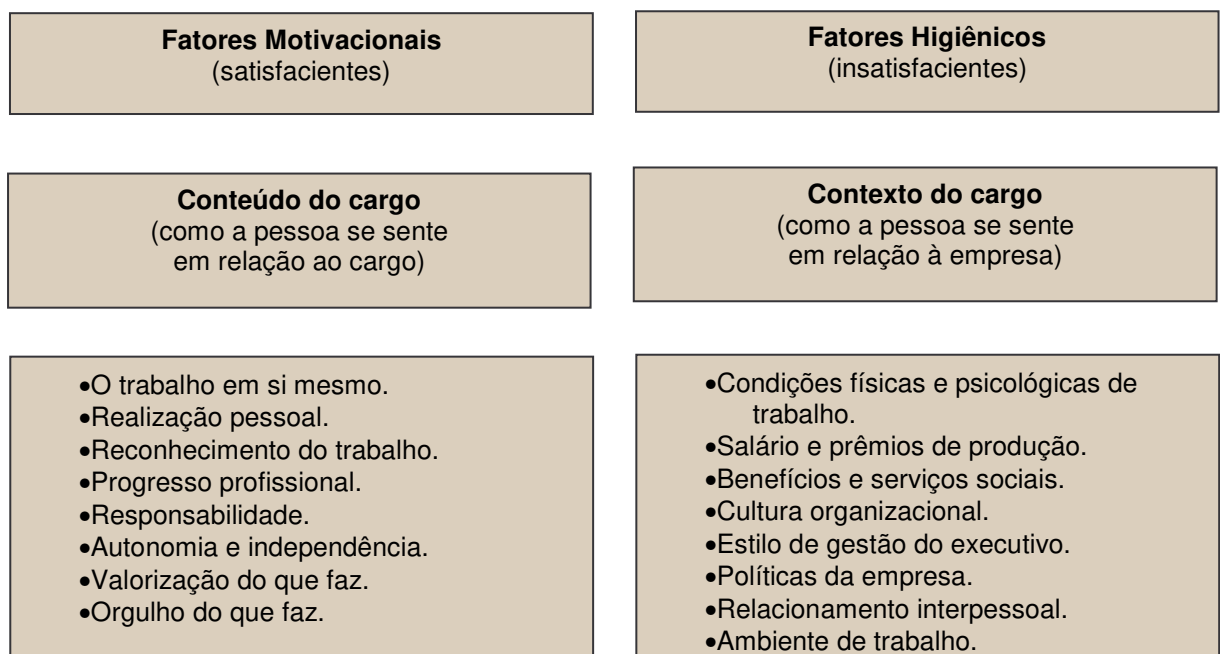


Figura 2: Fatores motivacionais e higiênicos.

Fonte: Chiavenato (2000, p.226).

Entretanto, a teoria motivacional mais difundida é a de Maslow e se baseia na hierarquia das necessidades humanas. Estas seriam arranjadas em uma ordem de importância e de influência do comportamento humano. De acordo com Chiavenato (2005) Maslow despertou os gestores para o fato de que não apenas necessidades de cunho econômico são importantes às pessoas.



Figura 3: Hierarquia das Necessidades humanas segundo Maslow

Fonte: Costa (2010, p.20)

Costa (2010) ressalta o fato de que, embora não tenha sido elaborada por Maslow em formato de pirâmide é assim que ela conhecida, sendo composta de necessidades fisiológicas, de segurança, social, de autoestima e de autorealização.

De acordo com Maslow as *necessidades fisiológicas* constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas e, embora comuns a todas as pessoas, elas requerem diferentes gradações individuais para a sua satisfação. Elas são constituídas por fatores de sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. (CHIAVENATO, 2005)

As *necessidades de segurança* constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. De acordo com a teoria, surgem no

comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

As necessidades sociais são relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas, incluem a necessidade de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.

As necessidades de estima são relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, envolve a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia.

As necessidades de auto-realização são as necessidades humanas mais elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente. (CHIVENATO, 2005)

Assim, os estudos de Maslow e Herzberg mostram-se complementares. O primeiro voltou-se a como se manifestam as necessidades humanas, acreditando que, conforme é satisfeito o conjunto mais básico dessas necessidades o indivíduo passa a perseguir o próximo nível. (COSTA, 2010)

Já Herzberg focou-se nas formas como essas necessidades podem ser satisfeitas pela organização, propondo o enriquecimento do trabalho para aumentar a motivação do indivíduo. Os primeiros níveis das necessidades humanas de Maslow são correlatos aos fatores higiênicos de Herzberg, enquanto os níveis superiores, aos fatores motivacionais. (COSTA, 2010)

Douglas McGregor traz uma proposta otimista do homem, através da Teoria X e Y, na qual mostra duas formas distintas de “ser” do trabalhador ou duas formas distintas de “ver” o trabalhador.

Dessa forma, Chiavenato (2000) apresenta a teoria de McGregor, a qual afirma que o trabalhador que não gosta de trabalhar, realizando apenas aquilo que lhe é compelido, é chamado de X, ou ainda um gerente de visão X pode ver o trabalhador como alguém pouco ambicioso, que não gosta de assumir responsabilidades e que busca apenas segurança.

Um trabalhador Y, ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que, pelo contrário, sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados. Assim, a questão de ser X ou Y tanto pode se referir ao “ser” do próprio indivíduo como ao “ser” do gerente que o observa e avalia. (CHIAVENATO, 2000)

Assim, Costa (2010) concorda com as importantes contribuições dos estudos citados para conhecimento da motivação humana, como meio de gerir apropriadamente as pessoas e aproveitar o *ZONA DO FLOW* potenciais cognitivos e afetivos, no entanto, enfatiza que esses modelos foram desenhados há décadas, sendo necessária uma leitura atualizada.

Costa (2010) propõe que se evite a associação de hierarquia das necessidades humanas e ascensão vertical na carreira, acreditando que, para atender necessidades de níveis superiores, é preciso ser promovido na empresa: um operário pode realizar-se como líder comunitário, e um executivo, na prática de seu esporte favorito. Complementa ainda, dizendo que as pessoas cada vez mais procuram satisfazer necessidades de diferentes níveis, tornando a conhecida pirâmide, praticamente, um diagrama em espiral.

Propondo uma nova abordagem com os estudos sobre motivação, Costa (2010) cita a Teoria do flow, de Mihaly Csikszentmihaly, a qual pressupõe a obtenção de prazer pessoal pelo próprio executar do trabalho. A zona do *flow* seria onde o indivíduo encontra prazer e gera melhores resultados, o que ocorre quando há equilíbrio entre suas habilidades e competências e o nível de desafio e exigência estabelecido pela empresa.

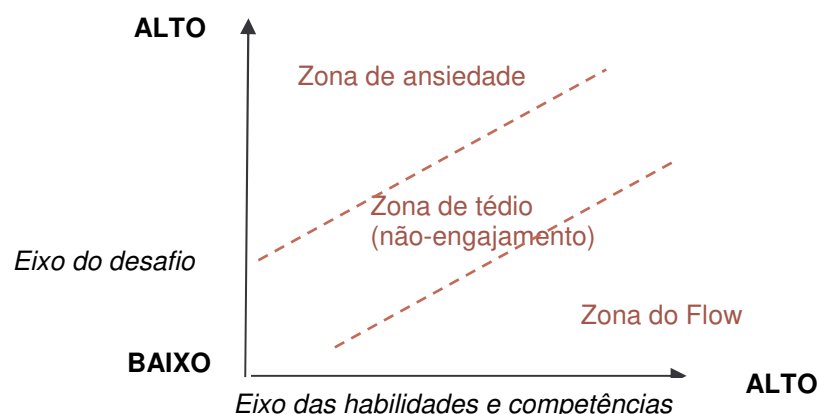


Figura 4: Teoria do flow de Mihaly Csikszentmihaly
Fonte: Costa (2010, p.25)

A zona do flow, onde o indivíduo encontra prazer e gera melhores resultados, ocorre quando há equilíbrio entre suas habilidades e competências e o nível de desafio e exigência estabelecido pela empresa. Quando há dissonância dessa relação, o indivíduo tende à ansiedade - competência insuficiente à dimensão do desafio, ou ao tédio - desafio insuficiente ao nível de competência. (COSTA, 2000, pg. 26)

Assim, Chiavenato (2005) afirma que o gerenciamento de pessoas precisa levar em conta todos os aspectos relacionados com a motivação humana e o fato de que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

O autor sugere que a organização, através do gestor, conheça o potencial interno de motivação de cada pessoa e saiba como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional.

Brum (2010), atenta para o contexto familiar do indivíduo, afirmando que é na família que as pessoas aprendem a ver a vida de forma otimista ou pessimista e, sendo assim, seria errado responsabilizar uma empresa pela felicidade das pessoas que nela trabalham.

Uma empresa pode se esforçar no sentido de proporcionar um ambiente no qual o bem estar físico e psíquico sejam possíveis, contribuindo fortemente para essa questão complexa e subjetiva que é a felicidade, na qual interferem fatores sociais, culturais, de gênero e tantas outras questões individuais. O bem estar físico parece mais fácil de ser proporcionado, já que depende do conhecimento sobre as reais necessidades das pessoas no que se refere à infraestrutura para o trabalho e do investimento financeiro que a empresa está disposta a fazer. (BRUM, 2010, pg.20)

A autora ratifica que a capacidade de automotivação é resultado de tudo o que foi vivido, desde o nascimento, e que esta capacidade representa 50% da motivação de um ser humano e os outros 50% podem ser proporcionados pela empresa. São fatores e/ou oportunidades geradas pela empresa que, juntamente com a capacidade de automotivação que a pessoa possui, determinam o seu grau de motivação. (BRUM, 2010)

Pode-se complementar com Costa (2010) que afirma que a motivação não pode ser espontaneamente gerada, tampouco extraída por meio da comunicação,

podendo sim ser estimulada através de uma série de fatores, nas proporções certas àquela pessoa, aumentando sua percepção de valor acerca do que o motiva no trabalho.

No que se refere aos objetivos do Endomarketing, Costa (2010) afirma: *promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização.*

3.2 ENDOMARKETING: SURGIMENTO E CONCEITO

Costa (2010) afirma que o principal advento que marca o emprego do endomarketing nas empresas foi a introdução dos programas de qualidade na indústria. Para o autor, quando esses programas, que eram utilizados no Japão, foram aplicados no ocidente, foi necessário o uso de táticas que estimulassem a motivação das pessoas, pois o operário japonês aderiu ao programa pela sua “honra”, já os operários americanos possuem outros fatores motivacionais.

Assim, a utilização de práticas já existentes e o desenvolvimento de novas foram compiladas em sistemas que absorveram a nomenclatura de *internal marketing*.

O termo endomarketing foi introduzido no Brasil por Saul Bekin em 1975, fruto da necessidade de orientar seus funcionários com relação a conhecer melhor a empresa, da necessidade de integração entre os departamentos e de um melhor conhecimento das atribuições de cada área. Bekin (2004) afirma que, ao iniciar seu planejamento de ações, percebeu que os instrumentos já faziam parte da ação de marketing da empresa.

Bekin (2004) explica que se utilizou do mesmo processo da formação de palavras da área médica para criar o termo endomarketing, sendo a palavra grega *éndon* que significa “em, para dentro, dentro de”, assim, o sentido do marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente.

Bekin (2004) define Endomarketing não só como uma marca, mas como um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamento, que corresponde a uma nova abordagem para o mercado. Não se pode falar separadamente de

Endomarketing, pois ele é o próprio marketing direcionado para dentro da organização, é um processo que adapta a empresa a um mercado orientado para o cliente, desencadeando inúmeras estratégias e ações. O Endomarketing é:

(...) uma ferramenta que preenche as lacunas do esforço de marketing de uma organização, mobilizando seu público interno para um objetivo comum. Ele é capaz de indicar um caminho que proporcione à empresa um diferencial para que ela obtenha vantagem competitiva, ecológica e economicamente sustentável. (BEKIN, 2004, p4)

Para Bekin (1995, p. 34) "...realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente". Com esta afirmação compreende-se o marketing interno como um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente. Deste modo, a relação da empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos. É assim que o marketing interno estimula toda a organização a manter-se voltada para o mercado.

De acordo com Brum (2005) o conceito de Endomarketing passou por um processo evolutivo e, hoje, pode ser considerado como todo e qualquer esforço da empresa no sentido de estabelecer, com os seus empregados, um relacionamento produtivo, saudável e duradouro.

Para a autora o endomarketing pode ser entendido também como um processo educativo, pelo qual as empresas ensinam as pessoas que nelas trabalham a viver e a conviver com esses conceitos.

Para Cerqueira (1994, p.51) as ações do Endomarketing são executadas visando: a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos; o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações; a melhoria do relacionamento interpessoal; o estabelecimento da administração participativa e a implantação de ações gerenciais preventivas.

O mesmo autor complementa afirmando que o endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional.

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ENDOMARKETING

Diante do exposto anteriormente, onde se evidenciou a importância do endomarketing e como ele pode proporcionar diferenciação competitiva através de pessoas, o que, segundo Porter (*apud*. Costa, 2010, p.56), fazer as coisas de maneira diferente dos concorrentes é fundamental, uma vez que cada vez há maior dificuldade em manter vantagens competitivas de natureza operacional, o planejamento deve ser feito de forma estratégica, alinhado com os objetivos da organização.

Costa (2010) apresenta o composto de atributos correlatos aos 4p's do marketing no endomarketing, sendo:

3.3.1 Produto

O autor identifica como produto a empresa, pois ela é vendida as pessoas, não somente enquanto instituição, mas a partir de tudo aquilo que entrega a elas em troca do seu trabalho. Assim como uma marca comunica benefícios do produto, na organização essa promessa são os benefícios oferecidos pela empresa para o colaborador.

Organizações identificadas com a valorização das pessoas não constituem apenas uma imagem interna, mas, assim como um produto no mercado possui uma série de atributos não-intrínsecos que o compõem, como a marca, a empresa também possui diversos atributos (ou ainda subprodutos) concretos e subjetivos.

Assim, as percepções pelos funcionários dos benefícios entregues em troca de seu trabalho resultarão na motivação e comprometimento das pessoas com a empresa.

3.3.2 Preço

Preço é o valor “pago” pelo indivíduo por aquilo que recebe na empresa. Para Costa (2010), um fator chave de sucesso para programas de endomarketing é saber estabelecer preços a tudo aquilo que a empresa oferece às pessoas em troca do seu trabalho.

O processo de precificação do trabalho deve ser evidente e objetivo quando necessário, um exemplo é quando a empresa oferece a um gestor o pagamento de uma pós-graduação: ele receberá o benefício (conhecimento), mas será também mais exigido em seu desempenho como contrapartida.

Quanto mais cara for a empresa na percepção das pessoas, tanto maior e melhor será o desempenho mobilizado pelos colaboradores que, assim como um consumidor propenso a pagar mais por um produto em detrimento de outro do concorrente, estarão predispostos a dedicar muito mais de si por essa organização do que por qualquer outra. (COSTA, 2010, p.72)

3.3.3 Praça

Praça ou ponto representa o local, o ambiente, seja ele físico ou virtual, onde a relação de trabalho acontece. As instalações da empresa são um fator motivacional importante e, em conjunto com outras ações, potencializam os resultados.

Mas não é apenas a estrutura física que é um fator motivacional, Costa (2010) salienta que as interações profissionais e interpessoais estabelecidas entre os membros da organização, resultam no clima organizacional, influenciando no desempenho, comportamento e atitudes das pessoas.

3.3.4 Promoção

A comunicação interna é a promoção, representando o sistema integrado de canais internos de comunicação da empresa. Assim como na comunicação “externa”,

dentro da organização é necessária a aplicação de jornalismo, propaganda, relações públicas e, é claro, comunicação verbal entre pessoas.

É através da comunicação interna que se garante suporte ao ambiente interno, a forma como ela faz tramitar a informação pode influenciar melhores resultados econômicos e humanos.

Costa (2010) salienta que a informação não é o objeto fundamental do marketing interno, mas tem sua importância pelo fato de que é um subsídio determinante à geração do conhecimento necessário ao processo de tomada de decisão.

Segundo Brum (2010) um cenário de incertezas e falta de informação são prejudiciais para os funcionários, sendo a disseminação de informações importantes sobre a empresa, seus processos, seus índices de desempenho e, principalmente, sobre o que esperam das pessoas individualmente, uma forma de se proporcionar o bem-estar. Assim como Costa (2010) a autora ressalta que a empresa deve proporcionar oportunidades para que a informação se transforme em conhecimento.

A autora ressalta ainda que, repassar somente informações sobre o dia-a-dia da empresa não é o suficiente, a empresa deve repassar conceitos, idéias e objetivos a serem atingidos, deve fazer com que a informação seja um fator de motivação da equipe.

Brum (1998) atenta para o papel da direção no que se refere à informação, pois, de acordo com a autora, a informação oficial é de domínio da direção, pois é ela que toma a decisão que, depois, é transformada em informação e enviada, através de diversas formas para as chefias intermediárias e para a base da pirâmide.

Mais do que simplesmente informar através de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna, que não possam ser distorcidos, a empresa precisa mexer com a emoção das pessoas, de forma que todos busquem versões oficiais sobre os fatos. (Brum, 1998)

Para Brum (2000) no momento que a empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre seus produtos, mercados metas e desafios, faz com que eles se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição maior de importância.

A autora complementa ainda que “um funcionário sem informação não pode assumir responsabilidades, mas um funcionário que recebe informação não pode deixar de assumir responsabilidades.”

Após a apresentação da importação da estrutura de marketing para o endomarketing, pode-se apresentar um paralelo do composto de marketing externo e interno, conforme tabela a seguir:

	Mix de Marketing	Mix de Endomarketing
Produto	combinação de bens e serviços que uma empresa oferece ao mercado com a intenção de troca	a empresa, pois ela é vendida as pessoas, não somente enquanto instituição, mas a partir de tudo aquilo que entrega a elas em troca do seu trabalho
Preço	é o valor em dinheiro que se deve pagar para obter o produto	É o valor “pago” pelo indivíduo por aquilo que recebe na empresa
Praça	relacionada aos canais de distribuição e logística do produto	representa o local, o ambiente, seja ele físico ou virtual, onde a relação de trabalho acontece
Promoção	são as atividades para comunicar o consumidor sobre o produto e persuadi-lo à aquisição	A comunicação interna é a promoção, representando o sistema integrado de canais internos de comunicação da empresa

Tabela 1: Composto de Marketing e Endomarketing

A partir da definição de cada componente do composto de endomarketing, pode-se, então, compreender como mobilizar suas funções de forma coordenada.

O processo de endomarketing tem sua origem no posicionamento que a empresa deseja ser percebida pelo mercado a partir de seus diferenciais competitivos, pois este determinará as diretrizes da comunicação interna.

O posicionamento, juntamente com o componente empresa, do composto, irá constituir um elenco de fatores, objetivos e subjetivos (fluxo de benefícios) que sustentem de que maneira a empresa será vista por seus colaboradores (valor percebido). (COSTA, 2010).

Cada um dos fatores, isolados ou combinados, serão geradores de mobilização, produzindo, assim, melhores resultados econômicos e humanos.

Neste capítulo apresentou-se a história da motivação humana como fator determinante de resultado empresarial, bem como a necessidade hoje evidenciada, em especial, em empresas de prestação de serviços.

No próximo capítulo, faz-se necessário a apresentação do panorama histórico da educação brasileira, tendo em vista que os profissionais e a empresa em estudo, tem neste contexto a sua prática empresarial.

4 História da Educação no Brasil

O capítulo em questão apresentará o contexto em que está inserida a unidade de análise deste estudo através do panorama histórico da educação brasileira. No decorrer do texto, serão expostas pesquisas sobre o consumidor-aluno e suas principais características.

4.1 PANORAMA HISTÓRICO

A primeira ação educativa do Brasil foi a realizada pelos padres da Companhia de Jesus tendo como condições que a favorecessem, de um lado, a organização social e, de outro, o conteúdo cultural que foi transportado para a Colônia.

De acordo com Romanelli (2010), a primeira condição consistia na predominância de uma minoria de donos de terras e senhores de engenho sobre uma massa de agregados e escravos. Apenas aqueles cabiam o direito a educação e, mesmo assim, em número restrito, pois a escola era freqüentada somente pelos filhos homens que não os primogênitos. Estes recebiam a preparação para assumir a direção do clã, da família e dos negócios, no futuro. Era, portanto, a um limitado grupo de pessoas pertencentes à classe dominante que estava destinada a educação escolarizada.

Para a autora, a segunda condição consistia no conteúdo cultural de que se faziam portadores os padres. Era, antes de tudo, a materialização do próprio espírito da Contrarreforma, que se caracterizou, sobretudo por uma enérgica reação contra o pensamento crítico, que começava a despontar na Europa, por um apego as formas dogmáticas de pensamento, pela prática de exercícios intelectuais com a finalidade de robustecer e capacitar o raciocínio para fazer comentários de textos.

O apego ao dogma e à autoridade, o desinteresse quase total pela ciência e a repugnância pelas atividades técnicas caracterizou uma educação que se manteve fechada e irredutível ao espírito crítico e de análise, à pesquisa e à experimentação.

Assim, os padres acabaram ministrando, em princípio, educação elementar para a população índia e branca em geral (salvo as mulheres), educação média para os homens da classe dominante, parte da qual continuou nos colégios preparando-se para o ingresso sacerdotal, e educação superior religiosa só para esta última. A parte da população escolar que não seguia a carreira eclesiástica encaminhava-se para a Europa, a fim de completar os estudos, principalmente na Universidade de Coimbra, de onde deviam voltar letrados.

Romanelli (2010) salienta que a obra de catequese, que, em princípio, constituía o objetivo principal da presença da Companhia de Jesus no Brasil, acabou gradativamente cedendo lugar, em importância, à educação da elite. A classe dirigente, aos poucos, foi tomando consciência do poder dessa educação na formação de seus representantes políticos junto ao poder público. Os primeiros representantes da Colônia junto às cortes foram os filhos dos senhores de engenho educados no sistema jesuítico.

A decadência econômica em que entrou o Reino Português e as idéias providas do enciclopedismo, declaradamente anticlericais, resultou na expulsão dos jesuítas. Inúmeras foram as dificuldades daí decorrentes para o sistema educacional, desmantelando-se toda uma estrutura administrativa de ensino.

A uniformidade da ação pedagógica, a perfeita transição de um nível escolar para outro, a graduação, foram substituídas pela diversificação das disciplinas isoladas. Leigos começaram a ser introduzidos no ensino e o Estado assumiu, pela primeira vez, os encargos da educação.

De acordo com a autora, o período que se seguiu à independência política viu também diversificar-se um pouco a demanda escolar: a parte da população que então procurava a escola já não era apenas pertencente à classe oligárquico-rural, mas a camada intermediária que percebeu o valor da escola para ascensão social. A burguesia, desprovida de terras, apelou para a escola com o fim de firmar-se como classe e assegurar-se o status a que aspirava.

A forma assumida pelo ensino superior, mormente jurídico, de currículo universalista e humanístico, acabou por influenciar ou mesmo condicionar a estrutura do ensino secundário, este destinava-se ao preparo dos candidatos ao ensino superior, razão porque seu conteúdo se estruturou em função deste.

Desde 1808, com a introdução dos cursos superiores no Brasil, até 1910, o acesso a esses cursos era garantido aos poucos candidatos, todos eles oriundos das elites, através dos "exames parcelados preparatórios" feitos nas próprias instituições de ensino superior. Não havia a necessidade de comprovação da conclusão do "ensino secundário".

Romanelli (2010) atenta para a falta de recursos que um sistema falho de tributação e arrecadação da renda acarretava, impossibilitando as províncias de criarem uma rede organizada de escolas. O resultado foi que o ensino, sobretudo o secundário, acabou ficando nas mãos da iniciativa privada e o ensino primário foi relegado ao abandono, com pouquíssimas escolas, sobrevivendo à custa do sacrifício de alguns mestres-escola que, destituídos de habilitação para o exercício de qualquer profissão rendosa, se viam na contingência de ensinar.

O fato de a maioria dos colégios secundários estarem nas mãos de particulares acentuou ainda mais o caráter classista e acadêmico do ensino. Tais colégios começaram a sofrer uma pressão da classe dominante, a fim de acelerarem a preparação dos seus filhos e interligá-los ao rol dos homens cultos, tornando-se meros cursos preparatórios.

Com a República, muitas reformas foram realizadas, mas não acarretaram nenhuma mudança substancial ao sistema. "Do ponto de vista cultural e pedagógico a República foi uma revolução que abortou e que, contentando-se com a mudança do regime, não teve o pensamento ou a decisão de realizar uma transformação radical no sistema de ensino para provocar uma renovação intelectual das elites culturais e políticas, necessárias às novas instituições democráticas." (ROMANELLI, 2010, p.44)

Em 1889, tentou-se instituir o "exame de madureza", de admissão aos cursos superiores. Primeiramente por Benjamin Constant (Ministro da Educação, Correios e Telégrafos) e em 1901, por Epitácio Pessoa, quando a educação passou a ser responsabilidade do Ministério da Justiça. Essas tentativas foram sucessivamente adiadas pelo Congresso e somente a partir de 1911, durante a gestão Rivadavia Correia, o exame de admissão se tornou obrigatório por lei. As escolas passaram a realizar seus testes em duas etapas – a primeira, escrita e dissertativa; a segunda, oral.

Quatro anos depois a educação sofreu uma nova reforma, de autoria do Ministro da Justiça Carlos Maximiliano (Decreto 11530 de 18/3/1915), que instituiu o "exame vestibular".

Nas eleições de 1930, o candidato da situação venceu, porém, sob suspeita de fraude eleitoral e, com o assassinato do candidato à Vice Presidência, da oposição, motivos, então, foram criados para o movimento armado tomar o poder. Instituiu-se, em outubro de 1930, o Governo Provisório tendo como chefe do governo Getúlio Vargas. Na verdade, mais que uma ruptura com a velha ordem oligárquica, inicia-se um reajustamento dos novos setores da sociedade com o tradicional.

4.1.1 A Educação na Era Vargas

Com Vargas à frente do Governo Provisório, foi criado o Ministério da Educação e Saúde Pública. O primeiro ministro foi Francisco Campos, que implementou uma reforma educacional na qual criou o Conselho Nacional de Educação, organizou o ensino superior no Brasil e adotou o regime universitário, organizou a Universidade do Rio de Janeiro, organizou o ensino secundário, o comercial, regulamentou a profissão de contador e complementou sua reforma em 1932 com o decreto que consolidou as disposições sobre a organização do ensino secundário.

Esse conjunto de decretos indicou uma ação planejada em nível nacional, visando a uma organização do ensino secundário, do comercial e do sistema universitário. Porém, ocorreu total omissão com a educação primária.

A criação da Associação Brasileira de Educação – ABE - visava “sensibilizar o poder público e a classe dos educadores para os problemas mais cruciantes da educação nacional e a necessidade urgente de se tomarem medidas concretas para equacionar e resolver esses problemas”. (Romanelli, 2010, p.129)

O ministro Francisco Campos foi substituído em julho de 1934 por Gustavo Capanema que deu continuidade ao processo de reforma educacional. Em 1942, já no Estado Novo, através das “leis orgânicas do ensino”, Capanema implementa sua reforma abrangendo os ensinos industriais e secundário, comercial, normal, primário

e agrícola. Cria o SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e em 1946 o SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

Na reforma Capanema, o curso secundário é reestruturado passando a ser constituído do ginásio de quatro anos e o colegial de três anos. O colegial divide-se em clássico e científico sendo o currículo do primeiro de humanidades. A Lei Orgânica do ensino profissional cria dois tipos de ensino: um pelo sistema oficial e outro mantido pelas empresas (SENAI e SENAC). Os cursos mantidos pelas empresas atendem alunos de baixa renda que visam a se profissionalizar.

A educação na Era Vargas foi implementada através de reformas parciais sem um plano nacional de educação como os escolanovistas defendiam no manifesto de 1932. Tanto o ministro Francisco Campos, através dos decretos de 1931 e o de 1932, como Gustavo Capanema, através das Leis Orgânicas iniciadas em 1942, trataram parcialmente as questões educacionais. Apenas em 1946, já no Governo Dutra, que a Constituição Federal determina que a União deveria ter a competência de “fixar as diretrizes e bases da educação nacional” possibilitando, portanto, em 1961, a promulgação da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 4.024/61).

Na Era Vargas, ocorreu uma expansão da escola, porém, mantendo a mesma estrutura anterior. A expansão escolar se realizou diante das pressões de demanda provocada pela pressão social que “não criou, todavia, condições para mudanças mais profundas, permanecendo a estrutura da escola a mesma do antigo regime”. (Romanelli, 2010, p.68)

4.1.2 A política educacional dos últimos anos

Com o fim da era Vargas onde o Brasil estava sob o jugo de uma constituição outorgada, ocorre a formulação de uma nova constituinte promulgada em 1946, a quinta constituição brasileira ocorre juntamente com a restauração da democracia no país, logo após a ditadura de Vargas. Houve a reconstituição partidária e conseqüentemente a volta dos três poderes atuantes, o executivo, o legislativo e o judiciário.

A sociedade brasileira passava por transformações nesse período, pois até a década de 1960 o Brasil ainda era predominantemente rural, já na década de 1970 o Brasil passa a ter a maioria da população no meio urbano.

Romanelli (2010) aponta que o sistema educacional brasileiro foi marcado por sua evolução a partir de 1964. Momento que corresponde àquele em que se implantou o regime e se traçou a política da recuperação econômica. Ao lado da contenção e da repressão, constatou-se uma aceleração do ritmo do crescimento da demanda social de educação, o que provocou, conseqüentemente, um agravamento da crise do sistema educacional.

A implantação de um Estado autoritário, a partir de 1964, teve como conseqüência algumas transformações na área educacional. Instalou-se a educação tecnicista, atendendo às necessidades advindas com a crescente industrialização, fruto da influência do capital estrangeiro.

A oferta de vagas no ensino superior, apesar de ter crescido, ficou aquém da demanda, esta, na verdade, acabou por servir de justificativa para a assinatura de uma série de convênios entre o MEC e seus órgãos com a *Agency for International Development* (AID) os chamados “Acordos MEC-USAID”.

Os acordos MEC-USAID trouxeram mudanças dentro do sistema educacional - marcado por influência norte americana – que seriam um sustentáculo às reformas do ensino superior e posteriormente de 1º e 2º graus. Entre 1964 e 1968 foram realizados doze acordos MEC-USAID, sendo que alguns desses vigoraram até o ano de 1971. Ocorreu, assim, um comprometimento da política educacional brasileira, pois, tudo o quanto se estabelecia era convencionado pelas determinações dos técnicos americanos.

Para Romanelli (2010), as duas comissões brasileiras pretendiam amenizar a crise universitária resultante do aumento excessivo dos exames vestibulares e pela pressão por vagas. Para que tal objetivo fosse atingido, era necessária a criação de uma alternativa à universidade. Tal escolha resultou na criação de cursos profissionalizantes de nível médio, nas conhecidas escolas polivalentes.

Como pano de fundo, começa, então, o chamado processo de integração dos níveis (primário e ginásial, secundário e técnico), que passam a obedecer aos princípios da comunidade e da terminalidade. Sendo que o andamento sucessivo

garantiu a passagem de uma série para outra, desde o 1º até o 2º grau. Pelo princípio da terminalidade, ao concluir cada um dos níveis, o educando deveria estar preparado para ingressar no mercado de trabalho como mão-de-obra, que, naquela ocasião, era necessário.

Nos currículos de 1º e 2º graus emergiu um núcleo comum obrigatório, integrado pelas disciplinas de Educação Moral e Cívica, Educação Física, Educação Artística, Programas de Saúde e Religião (obrigatória para a escola e optativa para o aluno).

Sobrepondo-se a esse núcleo comum e obrigatório, ele trouxe a abolição de algumas disciplinas escolares como a Sociologia, Filosofia e a Psicologia no 2º grau.

Em São Paulo, na década de 60, com a criação da Fundação Carlos Chagas, surgem os testes de múltipla escolha, as famosas perguntas objetivas, que ganharam o auxílio da informática.

A Universidade de São Paulo (USP) foi uma das primeiras a utilizar esse sistema em seu curso de medicina. E, com o sucesso das provas de vestibular mais candidatos optaram pelos exames, que foram se aprimorando. Apesar da grande euforia dos vestibulares, o critério de avaliação que até então era chamado de nota mínima trouxe problemas: o número de pessoas aprovadas não correspondia o número de faculdades cadastradas. Os candidatos que foram excluídos, por causa disso, realizaram um movimento nacional. Para solucionar o problema, o governo implementou a lei 5540/68, cujo sistema classificatório seria o de corte por nota máxima.

Apesar de instituída a lei, ainda havia muitos candidatos sem vagas nas escolas públicas e o Ministério da Educação tomou medidas que autorizavam a abertura de universidades particulares. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, de 1996, o governo definiu que o sistema federal de ensino é formado pelas instituições mantidas pela União e as instituições de ensino superior criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação. A partir desse momento, cada entidade podia escolher o sistema de ingresso que lhe fosse conveniente.

4.1.3 Enem

Criado em 1998 durante a gestão do ministro da educação Paulo Renato Souza, no governo Fernando Henrique Cardoso, o Enem teve por princípio avaliar anualmente o aprendizado dos alunos do ensino médio em todo o país para auxiliar o ministério na elaboração de políticas pontuais e estruturais de melhoria do ensino brasileiro através dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) do Ensino Médio e Fundamental, promovendo alterações nos mesmos conforme indicasse o cruzamento de dados e pesquisas nos resultados do Enem. Foi a primeira iniciativa de avaliação geral do sistema de ensino implantado no Brasil.

O Ministério da Educação, em 2009, já no Governo Lula, apresentou uma proposta de reformulação do Exame Nacional do Ensino Médio e sua utilização como forma de seleção unificada nos processos seletivos das universidades públicas federais, é o chamado Novo Enem.

Conforme divulgado no site do MEC, a proposta tem como principais objetivos democratizar as oportunidades de acesso às vagas federais de ensino superior, possibilitar a mobilidade acadêmica e induzir a reestruturação dos currículos do ensino médio.

As universidades possuem autonomia e podem optar entre quatro possibilidades de utilização do novo exame como processo seletivo:

- Como fase única, com o sistema de seleção unificada, informatizado e online;
- Como primeira fase;
- Combinado com o vestibular da instituição;
- Como fase única para as vagas remanescentes do vestibular.

Sendo assim, o mercado brasileiro de cursos preparatórios para o vestibular teve que se adaptar ao novo cenário.

A prova do Enem é mais voltada para o raciocínio lógico, com questões que entrelaçam diferentes áreas do conhecimento e menos para a memorização de fórmulas.

4.1.4 Cursos pré-vestibulares

Os Cursos Pré-Vestibulares, chamados também de *cursinhos*, foram originalmente montados por professores que davam aulas em colégios e resolveram abrir seu próprio negócio.

Andrade & Fonseca (2002) relatam que a modalidade Curso Pré-Vestibular (CPV) passa a existir após 1950, tendo características distintas das atuais. Eram na verdade apenas cursos de revisão, em que os alunos recordavam a matéria que fora aprendida no colégio.

Os cursinhos não tinham apostilas, as aulas eram ditadas e consistiam, principalmente, em exercícios. Neste período o vestibular era habilitar-se e não classificar-se. As provas objetivavam saber se o candidato estava apto a cursar a faculdade.

Na época de 1960 o contexto é bem distinto. O acesso aos colégios tornou-se bem mais intenso e as faculdades permanecem sem expandir. As provas continuam árduas e o desnível entre o que é exigido e o que é trabalhado nas escolas aumenta.

Disso se aproveitam os cursinhos. Eles se proliferam e se tornam cada vez mais necessários.

Com o advento do Golpe de 64 o vestibular, que era de habilitação, passa a adotar o critério classificatório. Assim os vestibulares passam a sofrer modificações mais profundas: os tipos de provas começam a mudar, em vez de discursivas aparecem às objetivas.

Para Andrade & Fonseca (2002) a época de 70 é a gloriosa para os cursos pré-vestibulares. Um bom professor só dava aula em um cursinho e, muitas vezes, ao passar de um cursinho para outro tinha o “passe” comprado.

Conforme relatado pela Revista Veja na reportagem de 29 de abril de 2009, os cursinhos se profissionalizaram. Foi ainda na década de 70 que alguns empresários do setor vislumbraram a chance de expandir para o ensino básico, depois para o ramo de venda de apostilas e serviços e, finalmente, na década de 90, para o prolífero mercado de ensino superior.

Os cursinhos, no entanto, nunca ficaram de lado. Com salas de aulas que comportam de 100 a 200 alunos, para os quais são passados “atalhos” de raciocínio e outros truques, oferecem, segundo estudo de Veja, margens de lucro de 20%, o dobro das obtidas pelas escolas de ensino médio.

Nessa busca pela customização dos cursos de acordo com as necessidades do vestibulando surgiram também os chamados Grupos por Disciplina, onde o aluno pode optar quais as disciplinas deseja matricular-se. A característica desta modalidade de curso é a individualização oferecida, pois as turmas são de cinco a quinze alunos.

Estratégias de diversificação de produtos foram criadas de acordo com as necessidades apresentadas pelo mercado. Percebeu-se que alguns cursos pretendidos pelos vestibulandos (nome designado para aqueles que prestam o vestibular) possuíam características diferenciadas. É o caso dos vestibulares para o curso de Medicina.

Sendo um dos cursos mais concorridos do país, como exemplo pode-se citar o último vestibular da UFRGS que chegou a 45 candidatos por vaga, a preparação para a Medicina tornou-se alvo dos cursinhos, com carga horária diferenciada, material próprio, salas exclusivas e número de alunos reduzido, propiciando maior interação entre professor e aluno.

Observou-se na reportagem desta revista que, nos últimos anos, o mercado brasileiro de cursinhos vem se concentrando cada vez mais nas mãos de poucos grupos. Esse processo começou a partir da proliferação das universidades particulares, onde a maior acessibilidade ao ensino superior fez com que a procura pelos cursinhos despencasse 40% em quatro anos – e não voltou a subir.

Isto demonstra um mercado estagnado para a maioria das empresas e muito competitivo, onde apenas as grandes redes estão realmente conseguindo crescer, o que caracteriza a expansão realizada em outros ramos de atividade.

Estratégias como possuem escolas de ensino médio, cerca de 80% dos alunos que se formam no ensino médio seguem na mesma rede de ensino caso ela disponha de cursinho; investimento em marketing e bolsas de estudos para os melhores estudantes, se a aposta der certo o curso propagandeia o feito e atrai novos alunos, fazem parte das ações dos grandes cursos.

4.1.5 O perfil do consumidor-aluno

Apresentou-se no capítulo 2 – Administração e Marketing - a importância de se conhecer o consumidor para o desenvolvimento de estratégias que podem resultar em vantagem competitiva para as empresas. Sabe-se que são vários os fatores que interferem no comportamento de compra e que afetam a escolha do consumidor por determinado produto ou marca, como fatores culturais, sociais, familiares, econômicos e psicológicos.

Desta forma, entende-se como necessário conhecer o perfil deste consumidor-aluno, conhecer suas motivações, necessidades e preferências, para então planejar ações de melhoria que possam ser percebidas por este consumidor, sendo este um dos objetivos deste estudo.

A Geração Z, também chamada de Geração @ ou Geração Millennials, são os datados como nascidos ao final do Século XX, entre 1990 e 2009, e, de acordo com a pesquisa “O Sonho Brasileiro” apresentada pela Box 1824 (uma agência de pesquisa especializada em tendências de consumo), indica uma geração de indivíduos preocupados, cada vez mais com a conectividade com os demais indivíduos de forma permanente.

O conceito de gerações, antes muito utilizado pela área de recursos humanos, ganha importância também no mercado. Acredita-se que tais definições facilitam o conhecimento e o desenvolvimento da estratégia das empresas.

Semelhantes à Y (formados por jovens de 20 a 30 anos), a Geração Z (crianças e adolescentes de até 19 anos) também é inquieta, menos fiel às marcas e acostumada a fazer tarefas múltiplas. A diferença, no entanto, é que a nova geração tem todas as características de forma mais acentuada, pois se desenvolveu junto com os avanços tecnológicos mais recentes.

A diferença entre ambas as gerações, no entanto, é que se a geração Y precisava se conectar à Internet, para entrar no seu mundo, a geração Z já nasceu conectada. Não há mais a necessidade de um computador. A Internet está presente em todos os seus equipamentos: telefone, notebooks, televisores de última geração e dispositivos portáteis.

Ainda de acordo com a pesquisa, chega-se a afirmar que a geração Z é a encarnação do que a geração Y gostaria de ter sido. Vários adolescentes da geração Y tinham que usar modems, ou acesso discado para “entrar na Internet”. A geração Z trata as conexões à Internet como se fossem o fornecimento de eletricidade ou água.

A maneira de pensar desta geração foi influenciada desde o berço pelo mundo complexo e veloz que a tecnologia engendrou. Diferentemente de seus pais, sentem-se à vontade quando ligam ao mesmo tempo a televisão, o rádio, o telefone, música e internet.

A pesquisa realizada pela Enfoque Pesquisa de Marketing no Brasil, “Geração @ e as Mudanças dos Consumidores Teens”, revela um adolescente cuja vida passa 24 horas por dia nas telas. Enquanto estão na internet, os teens multitarefa ouvem música, falam ao telefone e assistem à TV, simultaneamente. O ambiente digital é um território conquistado por eles e onde têm suas próprias linguagens.

Em meio a uma fase de transição, a pesquisa revela que os novos teens se mostram materialistas e extremistas em relação às suas emoções. Assim como a Geração Y, querem tudo para ontem e alguns deles já sentem falta de tempo para fazer tudo que gostam. É um fenômeno decorrente da maior gama de atividades diárias além da escola, principalmente nas classes AB.

A pesquisa “O Sonho Brasileiro” afirma que o vasto acesso destes jovens a informação lhes permite sentir que o mundo cabe em suas mãos. Num ambiente de excessos, a opinião de seus amigos é confiável e mais influente que a das marcas.

Considerada a geração de jovens mais plural da história, desejam cada vez mais unir trabalho e lazer. Foi o que apontou a pesquisa, onde evidenciou-se que o grande sonho individual do jovem brasileiro é ter uma boa formação profissional e um emprego, seguido pelo desejo de ter a casa própria e dinheiro.

A educação para estes jovens também é compartilhada, para eles não é apenas em escolas e universidades que existe conhecimento. Ele também pode ser construído, repassado e disseminado de outras formas e em outros locais. Isto é representado quantitativamente através do resultado de 84% dos jovens afirmarem que sentem falta de locais onde possam aprender além de escolas e universidades.

Outra característica evidenciada na pesquisa foi a transdisciplinaridade exigida por eles, para esta geração, as barreiras formais entre diferentes áreas de conhecimento não fazem mais sentido e a religação entre os diferentes saberes é cada vez mais valorizada.

Na pesquisa Dossiê Universo Jovem MTV V, um estudo com jovens das classes ABC, com idade entre 12 e 30 anos, apresentou-se que os maiores problemas que eles vêm na escola são: Direção deficiente (má qualidade de ensino, professores despreparados): 26%; Falta de infra-estrutura (ginásio, cadeiras, material escolar, higiene, recursos financeiros para aulas práticas): 17%; Violência (alunos armados, gangues, roubos): 12% Indisciplina dos alunos: 4%; Drogas: 3%.

O excesso de informações e possibilidades está fazendo essa jovem geração ter ansiedade crônica. Nem sempre é fácil entender o que os millennials estão dizendo, isto porque desenvolveram um modo não linear de pensar, que reflete a linguagem da internet, onde uma infinidade de assuntos podem ser acompanhados ao mesmo tempo.

Isto é demonstrado também pela decisão da profissão, muitos jovens projetam no trabalho expectativas que vão muito além de atributos funcionais. Estabilidade, carreira e dinheiro são importantes, mas dividem espaço com outras motivações, como satisfação - muitos enxergam no trabalho uma conexão com seu papel social.

A pesquisa “O Sonho Brasileiro” apresenta o ponto de conflito entre os jovens e os pais no aspecto de satisfação ligado ao trabalho, é na voz dos pais que os jovens sentem de forma mais clara a pressão social por estabilidade e retorno financeiro.

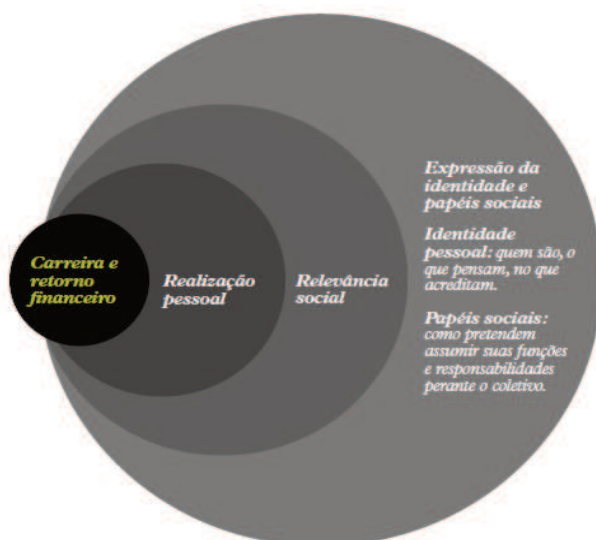


Figura 5: Visão Holística do trabalho

Fonte: Box 1824

A pesquisa revela ainda que os pais pressionam os jovens para escolherem profissões ligadas a modelos de carreira seguros, sendo resistentes às profissões não tradicionais.

ASPECTOS RELEVANTES NA ESCOLHA DE UM TRABALHO: JOVENS X O QUE IMAGINAM QUE SEUS PAIS VALORIZAM

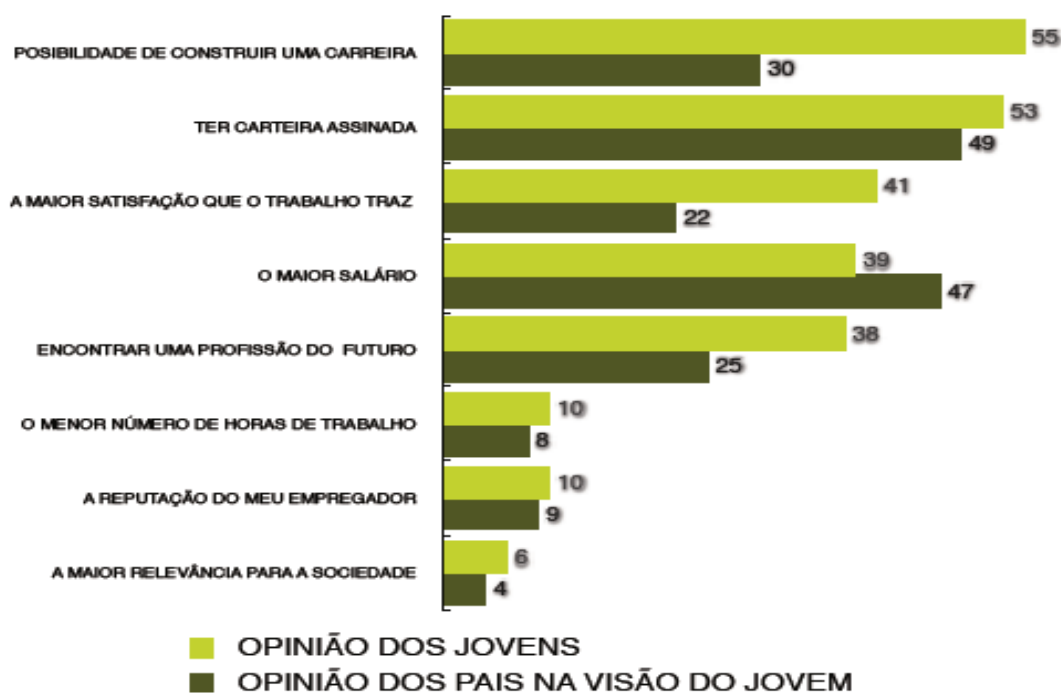


Figura 6: Aspectos relevantes na escolha de um trabalho

Fonte: Box 1824

Buscou-se apresentar, através deste breve histórico, o contexto em que está inserida a empresa que é o objeto de estudo deste trabalho, um curso preparatório para o vestibular.

Considerou-se importante o conhecimento do perfil do consumidor para se alcançar o objetivo deste estudo, que tem como fim, gerar percepção de qualidade para o público-alvo.

Sendo assim, pode-se verificar que o mercado das instituições de ensino privado vem sofrendo sucessivas alterações e adaptações com as reformulações políticas do ensino brasileiro.

Sabe-se que as alterações no sistema educacional brasileiro geram um impacto direto nos processos seletivos das Universidades, e isto, por sua vez, afeta o consumidor da instituição de ensino, o aluno, e ainda os profissionais que “fornecem” o “produto” ensino diretamente para estes clientes, os professores.

Através deste panorama geral, evidenciou-se que o cliente interno do curso pré-vestibular é um fator determinante para o resultado final do produto/serviço gerado, e de percepção de qualidade da empresa pelo cliente/aluno no que tange a sua preparação.

5 MÉTODO

Os capítulos anteriores serviram como referencial teórico para a realização desta monografia. O objetivo deste estudo é descobrir se o marketing interno pode contribuir para a percepção de qualidade de uma instituição de ensino junto aos seus alunos. Assim o entendimento da prática de administração de empresas e ferramentas gerenciais como o marketing fizeram parte do referencial. Entender as técnicas de marketing externo, em especial o marketing de serviços, e sua aplicabilidade no marketing interno, foram itens verificados anteriormente para se chegar a esta etapa com subsídios suficientes para a análise da percepção de melhoria na opinião dos públicos da instituição de ensino.

Com o objetivo de obter maior eficácia no resultados, foram selecionados métodos, técnicas e procedimentos de pesquisa de acordo com a natureza das informações desejadas. Neste item serão apresentados e justificados tais recursos e métodos de pesquisa utilizados.

5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para atingir o objetivo geral deste estudo, buscou-se desenvolver um *Conhecimento Científico*, ou seja, de acordo com Lakatos e Marconi, as delimitações do tema serão conhecidas através da experimentação e os estudos serão desenvolvidos de forma sistemática, com teorias de outros autores, construindo um saber ordenado logicamente. (LAKATOS & MARCONI, 2000)

Esta pesquisa classifica-se, quanto aos fins, de caráter exploratório e quanto aos meios trata-se de uma pesquisa bibliográfica e, ao mesmo tempo, de estudo de caso e caráter participante.

Exploratória porque, embora o tema Endomarketing não seja inovador, não se verificou a existência considerável de estudos de sua aplicação em instituições de ensino.

A *Pesquisa Bibliográfica* foi apresentada através de um levantamento de obras e pensamentos de autores e serviu como primeira etapa da pesquisa, que

teve intuito de “evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias idéias e opiniões.” (DUARTE & BARROS, 2006)

O método *Estudo de Caso* foi escolhido, conforme VERGARA (2007) pelo seu caráter de profundidade e detalhamento, neste caso a empresa Curso Pré-Universitário, sede Lindoia. De caráter *participante* porque a pesquisadora faz parte do problema de investigação, sendo funcionária da empresa estudada. Conforme VERGARA (2007): “Na *observação participante*, você já está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação, é um ator ou um espectador interativo [...]”. (VERGARA, 2007, p.54)

Para obter-se uma maior compreensão de como é a percepção dos clientes internos e externos sobre o tema optou-se pelo método de *pesquisa qualitativa*, o procedimento utilizado é a *entrevista em profundidade* que, de acordo com DUARTE & BARROS (2006) tem o objetivo de fornecer elementos para a compreensão do problema por meio da identificação e interpretação das informações.

A tipologia da entrevista é *semi-aberta* com questionário semi-estruturado. Este tipo de procedimento utiliza uma abordagem direta, ou seja, não é disfarçada. O entrevistado conhece o propósito do projeto.

5.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Abordar-se-á neste capítulo a instituição de ensino privado, Curso Pré-Universitário sede Lindoia, que serviu de laboratório aos estudos no alcance do objetivo deste trabalho.

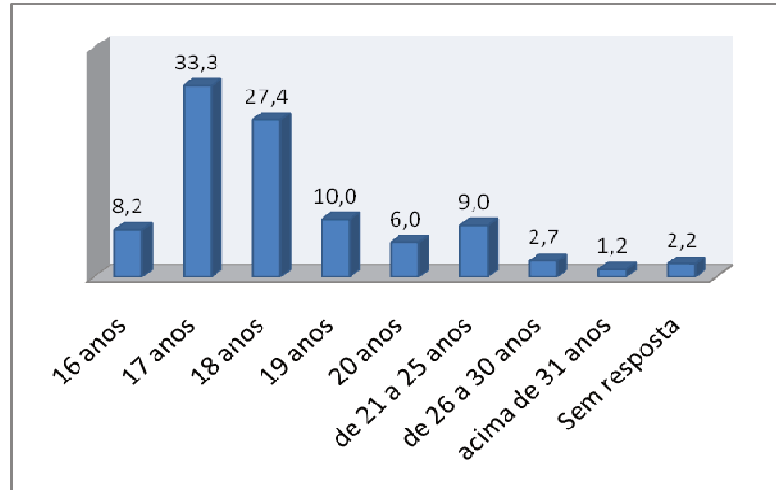


A atividade do Grupo Universitário é a prestação de serviços educacionais, dividido em:

- Pré-vestibular
- Colégio
- EJA
- Concursos
- Escola Técnica

A pesquisa será feita junto ao Curso Pré-Universitário, uma Instituição de Ensino privada, que atua na preparação para vestibulares e possui quatro franquias em Porto Alegre, sendo o foco do estudo a franquia Sociedade Educacional Lindoia S/S Ltda, localizada em Porto Alegre, no bairro Lindoia, que para facilitar a abordagem utilizar-se-á aqui como Universitário Lindoia.

O Universitário Lindoia tem como público estudantes concluintes do ensino médio ou formados, sendo 90% residentes em Porto Alegre e 80% de 17 a 19 anos.



Com o propósito de resgatar o conteúdo dos três anos do Ensino Médio, as modalidades básicas de cursos são: a) Extensivo, com dez meses de duração, ocorre no período de março a dezembro; b) Semiextensivo, com oito meses de duração, ocorre no período de maio a dezembro; c) Intensivo, com cinco meses de duração, ocorre de agosto a dezembro e, por fim d) Revisão, com um mês de duração, ocorre de novembro a dezembro.

Para o aluno que deseja fazer apenas uma ou algumas disciplinas, a opção de Grupos por Disciplina também é oferecida nesta sede, sendo ministrados pelos mesmos professores do pré.

Na busca por atender ao mercado, a partir de 2011 o Universitário Lindoia lançou um novo produto chamado Med+. Uma turma exclusiva para no máximo quarenta alunos, com sala de aula climatizada e interativa, uma lounge de estudos e atendimento personalizado.

Esta turma é constituída por alunos que buscam vestibulares concorridos, estes recebem uma carga horária maior de estudos, são aulas manhã e tarde, provas quinzenais e acompanhamento de desempenho individual.

A preparação oferecida pelo Universitário Lindoia tem como foco principal o vestibular da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a UFRGS. O concurso vestibular da UFRGS ocorre anualmente, em Porto Alegre e em cidades do interior do estado do Rio Grande do Sul. Geralmente as provas são aplicadas no mês de janeiro.

Para realizar o vestibular da UFRGS a realização do ENEM não é obrigatória, ao se inscrever o candidato poderá manifestar se deseja utilizar ou não os resultados daquele exame. Entretanto, segundo as normas definidas pela UFRGS, sabe-se que é vantajosa a participação e utilização das notas do ENEM. Desta forma a preparação para este estilo de prova tornou-se elemento fundamental nos serviços prestados pelo Universitário Lindoia.

Sendo o vestibular da UFRGS o foco principal do consumidor desta instituição e em decorrência disto, tornando-se seu foco, é importante analisar os dados obtidos nos últimos vestibulares, pois nos últimos quatro anos nota-se uma retração no mercado. Isto pode ser confirmado pelo gráfico abaixo, o qual sinaliza de forma clara redução de demanda.

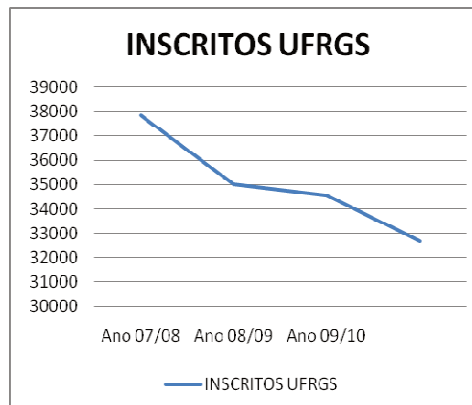


Figura 7: Inscritos Vestibular UFRGS

Fonte: Site da UFRGS - COPERSE

Podem ser diversos os fatores desta redução, no entanto, são salientados pela instituição em especial a proliferação das faculdades particulares e o declínio do crescimento populacional da cidade de Porto Alegre, conforme último censo, o Rio Grande do Sul é o Estado com menor crescimento populacional em 10 anos, com índice de 0,97%.

5.2.1 Pontos de contato

Conforme apontado no Capítulo 2 deste estudo, a identificação do que Spiller e col. (2006) chamam de “momentos da verdade” se faz necessária, pois tais

momentos compõem o ciclo do serviço, que começa com o primeiro contato com a organização e geralmente termina quando o cliente deixa o ambiente de serviço.

Pode-se fazer imediatamente um inventário dos "momentos da verdade" vivenciados pelos clientes enquanto o pessoal de linha de frente presta o serviço.

Tão logo se saiba quais são esses "momentos da verdade", o planejador do serviço estará em condições de analisá-los do ponto de vista da qualidade e poderá começar a otimizar aqueles que exigirem melhoria e buscar maneiras de acrescentar valor a todos. Colocará ali seus maiores esforços de monitoramento, controle e treinamento de pessoal

1. Antes da compra:

- Divulgação na escola
- Mídia: outdoor, rádio, revista Kzuka e caderno Kzuka ZH

2. Durante o processo de compra:

- Informações por telefone
- Site
- Na secretaria do curso

3. Durante o curso:

- Professores
- Material didático
- Redes sociais

5.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

A seleção dos informantes não teve um caráter probabilístico, pois, como informa Vergara (2007), no estudo qualitativo são preferíveis poucas fontes, mas de qualidade.

Assim, buscando obter informações que oferecessem visões e relatos diversificados, a seleção dos alunos entrevistados foi intencional o que, de acordo com Vergara (2007) é quando o pesquisador faz a seleção por juízo particular, como juízo do tema ou representatividade subjetiva. Neste caso, os alunos que foram selecionados possuem característica de serem mais exigentes, pois fazem parte da turma Med +, focados nos vestibulares mais concorridos.

Com relação aos professores e funcionários entrevistados a seleção foi feita por acessibilidade, conforme Vergara (2007) esse tipo de amostragem seleciona os elementos a serem entrevistados pela facilidade de acesso.

Dessa forma, os profissionais entrevistados neste estudo foram escolhidos segundo o julgamento da pesquisadora que, embora com base no critério de facilidade no acesso, buscou entrevistar profissionais com diferentes tempo de trabalho na empresa (desde os que estão há poucos meses até os que estão há mais de 15 anos) e que sejam de diferentes áreas de atuação (no caso dos professores de diferentes disciplinas e os funcionários).

Os instrumentos de coleta utilizados são anotação e gravação, já que são dois instrumentos que se complementam.

5.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados da pesquisa foram coletados através de duas fontes:

a) pesquisa bibliográfica, por oferecer suporte teórico sobre temas relevantes à pesquisa;

b) entrevista em profundidade, por ser uma técnica qualitativa que explora determinado assunto a partir da procura de informações, percepções e experiências dos informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada.

Neste estudo, conforme Tabela 2, foi realizada uma triangulação dos dados que é um fundamento lógico que torna o resultado do estudo de caso mais convincente e apurado, tendo em vista que se baseia no cruzamento de fontes distintas de informação (VERGARA, 2006).

A seguir algumas das características dos públicos respondentes:

Entrevistado	Público	Curso / Tempo de Empresa	Disciplina / Área	Idade
A.A	Aluno	Med +		20
A.B	Aluno	Med +		18
A.C	Aluno	Med +		19
A.D	Aluno	Med +		18
A.E	Aluno	Med +		19
A.F	Aluno	Med +		19
P.A	Professor	15 anos	Geografia	45
P.B	Professor	06 anos	Inglês	27
P.C	Professor	04 anos	Matemática	31
P.D	Professor	03 anos e 06 meses	Português e Espanhol	28
P.E	Professor	07 anos	História	43
P.F	Professor	05 meses	Português	31
F.A	Funcionário	07 meses	Secretaria	18
F.B	Funcionário	01 ano e 06 meses	Secretaria	21
F.C	Funcionário	01 ano	Secretaria	23
F.D	Funcionário	05 anos	Secretaria	25
F.E	Funcionário	08 anos	Tesouraria	53
F.F	Funcionário	07 meses	Secretaria	17

Tabela 2: Perfil geral dos entrevistados

Devido ao perfil de cada público nem todos respondem a todas as perguntas como se vê a seguir (ver Apêndices A, B e C – Roteiros de Entrevista).

Objetivo	Aspecto Analisado	Questões por Público Alvo		
		Aluno	Professor	Funcionário
<i>Conhecer a imagem da empresa junto aos seus públicos, interno e externo</i>	Processo de decisão de compra	2 e 3		
	Concorrência	1	4	4
	História da empresa		2	2
	Objetivos da empresa		3	3
<i>Obter informações sobre o perfil do consumidor-aluno</i>	Características do aluno Med+		6	
	Papel do professor na motivação do aluno		7	
<i>Conhecer a avaliação dos públicos com relação aos serviços prestados</i>	Secretaria	4, 7 e 10		18
	Professores	6		
	Estrutura Física	5	10 e 11	8 e 9
<i>Identificar o grau de motivação dos colaboradores</i>	Percepção do aluno	11,12,13 e 9		
	Percepção do profissional		5, 8 e 9	5, 6, 7 e 16
<i>Avaliar exploratoriamente se o treinamento/apresentação da empresa contribui para a capacitação dos colaboradores</i>	Socialização da equipe		2, 3 e 12	2, 3 e 10
	Conhecimento dos processos internos		1	1
<i>Conhecer a percepção da comunicação interna hoje</i>	Comunicação Direção		13	13
	Comunicação Gerência			12
	Comunicação entre professores e funcionários		14	11
	Ferramentas utilizadas		16	15
<i>Propor reformulações no processo, melhorias</i>	Situações/informações não contempladas/sugestões	8	15 e 17	14 e 16

Tabela 3: Triangulação de dados

5.5 ANÁLISES

As informações obtidas através das entrevistas foram positivas e vieram a corroborar com o referencial teórico do estudo. As análises das respostas serão apresentadas a seguir por assuntos.

5.5.1 Imagem da empresa

Conforme se apresentou no Capítulo 2 deste estudo, no Mercado de Serviços destaca-se a importância da imagem da empresa, para se diferenciarem estrategicamente dos similares. De acordo com Kotler (2000) a imagem orienta e molda o comportamento.

Neste sentido, conhecer a imagem dos públicos, interno e externo, é um fator determinante para empresa planejar estrategicamente suas ações. Nessa questão, percebe-se que os públicos vêem a instituição como líder de mercado, com um ensino de qualidade e superior aos seus concorrentes.

Com relação aos alunos, a imagem positiva da empresa é evidenciada através das respostas da pergunta de número um, conforme pode ser observado no apêndice A deste trabalho. A opção pela instituição se deu, em sua maioria, após analisarem as propostas pedagógicas com a concorrência, optando desta forma pelo Universitário Lindoia.

Já os professores e funcionários, percebem uma superioridade em termos tanto de qualidade de profissionais quanto de material didático e alternativas extra curriculares.

5.5.2 Perfil do aluno

Nota-se, nessa questão, que os alunos entrevistados, mesmo sendo de diferentes escolas, afirmam que não conseguiriam aprovação nas universidades públicas sem a realização do curso preparatório.

Conforme se evidenciou no Capítulo 4 deste estudo, as sucessivas alterações e adaptações políticas do ensino brasileiro geraram uma oferta de vagas no ensino superior da rede pública aquém da demanda, sendo restrito apenas para aqueles que podem investir nos cursos preparatórios.

Um outro aspecto que pode ser salientado nesta questão, foi a observação feita pelo professor P.D sobre a base precária de alguns alunos, sendo este um fator de frustração para ele pois o tempo exíguo do curso impede uma preparação mais aprofundada.

Buscou-se também conhecer a percepção dos professores com relação ao perfil destes alunos que, de acordo com pesquisas apresentadas ainda no Capítulo 4, fazem parte de uma geração imediatista, conectada e que vêem a educação compartilhada, sem a restrição de formas e locais para se obter conhecimento.

Assim, sugestões de alunos e professores convergiram para aulas mais interativas, dinâmicas e utilização das redes sociais como forma de aproximação professor-aluno.

5.5.3 Avaliação dos serviços prestados

A prestação de serviços educacionais é altamente intangível, isto porque, de acordo com Las Casas (2008), os alunos consomem, na sua essência, o conhecimento e a orientação dos professores.

Desta forma, a avaliação dos serviços prestados pela instituição de ensino é percebida através do atendimento realizado pelos funcionários dos processos administrativos e os professores no processo ensino-aprendizagem.

No que se refere ao atendimento da secretaria do curso, unanimemente os entrevistados classificaram como satisfatório.

Com relação aos professores, de forma geral consideram os profissionais bons, no entanto, pontuaram a necessidade de se rever a disciplina de geografia, especificamente em atualidades.

Já a assistência oferecida pelos professores foi salientada como um diferencial positivo, especialmente aqueles ligados às redes sociais.

5.5.3 Motivação dos colaboradores

Através do Capítulo 3, evidenciou-se que a motivação é muito importante para as organizações, tendo em vista que influencia no trabalho e nos resultados obtidos pelos colaboradores. Porém, Costa (2010, p.36) afirma que a “motivação não pode ser espontaneamente gerada, tampouco extraída por meio da comunicação: ela é propriedade exclusiva e intransferível do indivíduo, podendo apenas ser estimulada.”

Nesse sentido, através da pesquisa buscou-se conhecer de que forma a motivação dos funcionários e professores pode ser percebida pelos alunos e ainda identificar o grau de motivação dos colaboradores.

Os alunos responderam que no atendimento da secretaria a motivação é demonstrada pelo atendimento alegre e prestativo, todos consideram que estes funcionários possuem uma boa motivação.

Quando abordado o mesmo enfoque a cerca dos professores, todos afirmaram que a motivação destes é percebida através da forma como as aulas são ministradas. Complementam ainda que a interação dos alunos durante as aulas depende do grau de motivação do professor de forma que ele é o agente responsável por estimular a motivação da turma.

Para os alunos, o professor desmotivado é aquele que não possibilita um espaço durante as aulas para as dúvidas serem expostas, que chega atrasado ou termina a aula antes do horário e ainda aqueles que não interagem com a turma.

Afirmam também que percebem professores mais engajados que outros com a instituição através de comentários em aula sobre aspectos do curso e principalmente através das redes sociais.

Já os profissionais entrevistados demonstraram todos muita satisfação com seu trabalho, consideram o ambiente descontraído, a integração existente e a liberdade de atuação aspectos motivadores para trabalhar na empresa.

Para Costa (2010) as interações profissionais e interpessoais estabelecidas entre os membros da organização resultam no clima organizacional, influenciando desempenho, comportamento e atitudes das pessoas.

5.5.4 Percepção da comunicação interna hoje

Professores e funcionários consideram a comunicação existente satisfatória, no entanto, demonstram que esta comunicação é restrita a comunicados e orientações práticas, e os meios utilizados são e-mails e pessoalmente.

De forma geral, classificaram como aberta a comunicação com gerência e direção, no entanto, alguns professores salientaram a falta de retorno sobre algumas definições.

Isto pode ser evidenciado pela resposta do professor P.A a questão 13 “...quero dizer com isto que a fluidez do professor com a direção é um pouco maior do que o contrário” e ainda do professor P.D a questão 15, quando se refere ao fato de não receber o feedback das pesquisas de avaliação dos professores que são aplicadas aos alunos anualmente.

Para Brum (2000) no momento que a empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre seus produtos, mercados, metas e desafios, faz com que eles se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição maior de importância.

Dois professores sugeriram ainda que as redes sociais e plataformas interativas fossem utilizadas para democratizar a informação, facilitando a comunicação interna e contribuindo para a motivação e integração da equipe.

5.5.6 Conclusão da pesquisa

O objetivo desta pesquisa, de caráter exploratório, foi atingido de maneira satisfatória, uma vez que seu intuito era o de investigar, juntos aos públicos, interno e externo, a imagem percebida da empresa, obter informações sobre o perfil do consumidor-aluno, identificar o grau de motivação dos colaboradores e ainda, obter indícios de que a aplicação do endomarketing pode ser percebida pelos públicos como melhoria nos serviços prestados.

Com a análise das entrevistas, pode-se perceber que a imagem da empresa é bastante positiva em relação ao mercado em que atua. Ela se diferencia para os alunos no aspecto pedagógico, na estrutura física e ainda na relação de proximidade com os professores.

Para Spiller e col. (2006) estes são chamados de "momentos da verdade", quando o cliente entra em contato com algum aspecto da organização - pessoas, instalações ou equipamentos - e tem uma "impressão" da qualidade do serviço.

Para os funcionários e professores, existe a mesma percepção da empresa, como líder no segmento, fazendo com que tenham um sentimento de orgulho e pertencimento.

Informações sobre o perfil do aluno foram obtidas à medida que eles puderam manifestar suas opiniões a respeito do serviço oferecido, dar sugestões de melhoria e ainda pelos professores quando responderam suas percepções a cerca dos alunos.

A identificação do grau de motivação dos colaboradores foi atingida na medida que responderam estarem felizes por trabalharem na empresa e que possuem um alto grau de motivação.

Por fim, a afirmação dos alunos de que para eles é perceptível a motivação dos professores, manifestada através da assistência oferecida e da interação proporcionada em aula e até mesmo fora dela, nas redes sociais e nos intervalos das aulas, contribuiu para afirmar que a aplicação de endomarketing pode ser percebida pelo consumidor como melhoria dos serviços prestados.

Isto porque, de acordo com Costa (2010, p.53), o endomarketing “utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados.”

5.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Segundo Vergara (2007), todos os métodos têm possibilidades e limitações. O método escolhido para esse estudo não é diferente. É possível que, pelo fato de a pesquisadora fazer parte da unidade de análise, pode ter gerado inibição nas respostas dos entrevistados, professores e funcionários administrativos, não traduzindo suas opiniões reais.

Outro aspecto a considerar é que, com relação aos entrevistados alunos, podem ter ocorrido respostas que não retratam de forma exata as verdadeiras opiniões dos respondentes, ou por questões políticas, ou por uma dificuldade de interpretação da questão formulada, ou até por qualquer intimidação que seja.

Contudo, buscou-se superar isso ao confrontar as respostas e os depoimentos com os resultados da pesquisa bibliográfica.

6 Considerações Finais

Este estudo buscou descobrir se a aplicação de Endomarketing na instituição de ensino preparatório para o vestibular, Curso Universitário, sede Lindoia, pode propiciar um diferencial competitivo percebido pelo consumidor, permitindo que a organização alcance seus objetivos.

Sabendo-se da realidade do mercado competitivo de hoje, em especial o mercado das instituições privadas de ensino superior e, por conseqüência, de empresas de prestação de serviços de preparação para o vestibular, a releitura da cadeia de valores, como sugere Porter (1997) se faz necessária, com o intuito de se diferenciar estrategicamente de seus concorrentes, é neste contexto que se insere os talentos humanos como diferencial competitivo.

A proliferação das Universidades privadas, os incentivos governamentais como Prouni e a taxa inferior a 0,97% de crescimento populacional no Rio Grande do Sul, são alguns dos fatores que faz o mercado dos cursos preparatórios para o vestibular estar estagnado. Estes pontos, entre outros, fortalecem a idéia de que as instituições devem compreender e aplicar estratégias de marketing, especialmente o marketing interno.

Para Bekin (2004,p.4) o endomarketing é “uma ferramenta que preenche as lacunas do esforço de marketing de uma organização...ele é capaz de indicar um caminho que proporcione um diferencial para que ela obtenha vantagem competitiva.”

Tendo em vista o objetivo geral desta pesquisa, de investigar se o endomarketing pode ser utilizado de forma estratégica para alavancagem competitiva de uma instituição de ensino, e os objetivos específicos de conhecer a imagem da empresa junto aos seus públicos, interno e externo; obter informações sobre o perfil do consumidor-aluno; identificar o grau de motivação dos colaboradores; apontar a aplicabilidade dos conceitos de endomarketing na instituição e, por fim, investigar junto aos públicos a percepção de melhoria com a aplicação de endomarketing, pode-se afirmar que os objetivos foram plenamente cumpridos.

Esta monografia teve sua base teórica organizada em três capítulos, os quais tratam sobre administração e marketing, endomarketing e a educação no Brasil. Esses capítulos serviram de apoio para o estudo da problemática desta investigação.

O primeiro capítulo teórico apresentou a importância da administração de empresas no cenário das organizações, aprofundou o marketing e seus conceitos bem como o composto de marketing e cada uma de suas etapas. Além disso, foram vistos os chamados marketing de serviços e marketing educacional, para melhor entendimento do objeto investigado.

O segundo capítulo teórico abordou o endomarketing e sua origem na história da motivação humana, surgimento no Brasil e conceitos. Foi ainda evidenciado a aplicação do composto de marketing no endomarketing.

O terceiro capítulo teórico contextualizou a educação brasileira fazendo um panorama histórico desde a Companhia de Jesus até a política educacional dos últimos anos, apresentando também o mercado dos cursos pré-vestibulares. Neste capítulo, foram apresentadas pesquisas sobre o perfil do consumidor-aluno, pois entende-se que só assim é possível planejar ações que possam ser percebidas por eles.

Para atingir os objetivos deste estudo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica para a formulação dos três capítulos teóricos. Além disso, realizou-se entrevistas em profundidade com alunos, professores e funcionários administrativos do Curso Universitário Lindoia. Posteriormente, realizou-se a análise de conteúdo com triangulação dos dados para o tratamento das respostas.

Com base em autores como Sylvia Vergara, Jorge Duarte e Antonio Barros, a metodologia científica utilizada nesta pesquisa possibilitou a identificação de como o uso do endomarketing pode tornar-se um diferencial competitivo da organização, sendo esta prática percebida pelo consumidor.

A pesquisa realizada nesta monografia revelou, pela convergência entre as fontes pesquisadas, que o marketing interno tornou-se um diferencial, especialmente no mercado de serviços, pois os consumidores utilizam-se de critérios técnicos e funcionais para julgar a qualidade dos serviços.

A qualidade da prestação de serviços educacionais é percebida pelo consumidor através do atendimento realizado pelos funcionários dos processos administrativos e principalmente pelos professores, estes considerados os fatores de percepção de qualidade do serviço em questão.

A motivação, o engajamento e a dedicação dos professores são percebidos pelo aluno. Chegam a afirmar em algumas respostas que o “estado de espírito” do professor é o fator determinante para a motivação de toda a turma e o quanto isso interfere no processo ensino-aprendizagem.

A qualidade da instituição de ensino com seus alunos é um reflexo direto da qualidade do relacionamento que estabelece com seus colaboradores. Desta forma, o gerenciamento de pessoas torna-se o diferencial da empresa na medida em que os professores sentem-se integrados, motivados e estimulados, transmitindo sua satisfação para os alunos.

Este assunto não se esgota neste trabalho, já que o objeto deste estudo é muito amplo e relacionam-se a motivação humana e o comportamento do consumidor, campos em constante transformação. Desta forma, outros assuntos sobre o tema são igualmente pertinentes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rosa & FONSECA, Eduardo. **Aprovados! Cursinho pré-vestibular e população negra.** São Paulo: Selo Negro Edições, 2002

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: como estratégia de gestão, encante seu cliente interno.** Porto Alegre: L&PM Editores, 1998.

_____, Analisa de Medeiros. **Face a Face com o endomarketing.** Porto Alegre: L&PM, 2005.

_____, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno.** Porto Alegre: L&PM, 2000.

_____, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa.** São Paulo: Integrare Editora, 2010.

BATESON, John E. G. & HOFFMAN, K. Dougla. Traduzido por Lúcia Simonini. **Marketing de serviços.** 4ªed. Porto Alegre: Bookman, 2001-2003.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 4ªed., Rio de Janeiro: Makron Books, 1993.

_____, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6ªed., Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro pra fora.** Porto Alegre: Dublinense, 2010.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2ªed., São Paulo: Atlas, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 7ªed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

_____, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999-2001.

_____, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** 3ªed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing – conceitos, exercícios, casos.** 5ªed. São Paulo: Atlas, 2001

_____, Alexandre Luzzi. **Marketing Educacional - Da Educação Infantil Ao Ensino Superior No Contexto Brasileiro.** 1ªed. São Paulo: Atlas, 2008

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** CAMPUS, 1997

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação no Brasil**. 36ªed. Petrópolis: Vozes, 2010.

SPILLER, Eduardo Santiago e col. **Gestão de serviços e marketing interno**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

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

REVISTAS

CARNEIRO, Marcelo (2004), “**Tudo por um diploma**”. Veja, 28 de janeiro, pp. 66.

PEREIRA, Camila (2009), “**Os cursinhos correm para mudar**”. Veja, 29 de Abril, pp. 104.

SITES

PORTAL MEC. Disponível em:
http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=13318&Itemid=310. Acesso em: 20/06/2011

BOX 1824. Disponível em: <<http://osonhobrasileiro.com.br/indexn.php>>. Acesso em: 20/07/2011

ENFOQUE PESQUISA. Disponível em: <<http://www.enfoquepesquisa.com.br/>>. Acesso em: 20/07/2011

DOSSIÊ MTV. Disponível em: <<http://mtv.uol.com.br/dossie/programa>>. Acesso em: 22/07/2011

CENSO. Disponvível em:
<http://www.censo2010.ibge.gov.br/dados_divulgados/index.php?uf=43>. Acesso em 22/07/2011

UFRGS. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/>>. Acessado em: 10/05/2011

APÊNDICE A – ENTREVISTAS COM ALUNOS

ENTREVISTAS COM ALUNOS DO UNIVERSITÁRIO LINDOIA

Nome:	A.A	A.B	A.C	A.D	A.E	A.F
Idade:	20 anos	18 anos	19 anos	18 anos	19 anos	19 anos
Fez curso pré-vestibular ano passado?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim.
Qual?	Universitário Lindoia	Universitário Lindoia	Universitário Lindoia e Dr. Flores	-	Universitário Lindoia	Unificado
1. Por que escolheu o Curso Pré-Universitário?	<p>Por localização. Seria o Universitário ou o Unificado, mas alguns primos meus fizeram lá e disseram que não era muito bom.</p>	<p>Porque eu estava comparando os cursos que têm foco para Medicina. Aí eu tava comparando tanto em dinheiro e também pelos professores.</p>	<p>Foi porque é perto de casa e porque o preço era bom. Bem o Unificado é aqui do lado, e ainda assim você optou pelo Universitário, por quê? É que assim, a gente fez em 7 ou 8 matrículas, aí aqui foi feito um valor melhor.</p>	<p>Primeiro pela tradição que o Universitário tem e também porque eu estudei no Colégio João Paulo, que é do Universitário, então eu poderia ver os meus professores e os meus amigos e estar junto com eles.</p>	<p>O meu colégio tinha um convênio e eu sempre quis estudar aqui.</p>	<p>Porque precisava de uma preparação melhor, mais focada. Quero fazer Medicina, já fiz uma ano de outro curso, precisava de algo mais forte e soube deste curso que tem este foco.</p>
2. Você sofreu influência de alguém na hora de escolher o Curso Pré-Universitário? De quem? Que tipo de influência?	<p>Pode-se dizer que na primeira vez sim (ano passado). Porque dizem que lá exatas não é tão boa quanto aqui, e como eu tenho mais dificuldade em exatas, vim pra cá.</p>	<p>A primeira vez que vim estudar foi pela visita que foi feita no meu colégio, eu gostei disso, das pessoas que foram mostrar o Universitário lá. Na segunda vez, do ano passado pra cá, posso dizer que foi pelos professores, que eles me influenciaram por eu gostar deles e querer continuar estudando com eles.</p>	<p>Não. Nenhum tipo.</p>	<p>Acho que sim, mas isso ocorreu desde que eu optei pelo João Paulo, porque o filho de uma amiga da minha mãe fez e passou direto em Odonto e eu me motivei, achei que era neste ambiente que eu deveria estudar.</p>	<p>Não, foi sempre uma escolha minha, eu sempre desejei vir pra cá, eu gosto bastante de estar aqui.</p>	<p>Não, eu pesquisei cursos que fossem focados para Medicina e achei a proposta do Universitário melhor.</p>
3. Qual o principal motivo que o levou a procurar um curso pré-vestibular?	<p>Porque não tive uma base forte na escola pra fazer UFRGS. Eu estudei no Júlio Grau, escola pública. Tinha mas não de todas as matérias, principalmente história e geografia. Por isso eu nem tentei UFRGS quando terminei o 3º ano, pra não passar vexame em zerar uma prova.</p>	<p>Porque eu tive uma base fraca. Então para o curso que eu quero, que é Medicina, eu sabia que ia precisar de uma base.</p>	<p>A concorrência pra vaga. Vou fazer medicina, eu sabia que precisava de uma preparação maior. A escola em teoria dizia que tinha foco no vestibular, mas na prática nunca foi. Eu digo em teoria porque na prática nunca foi. Eles diziam "vamos ter um simulado parecido com o vestibular", mas na prática mesmo não tinha nada a ver. O conteúdo não era suficiente.</p>	<p>É que eu farei vestibular para Relações Internacionais, que possuí uma das médias mais altas, então eu sabia que eu precisaria me atualizar mais, ter um aprofundamento da matéria, revisando aqui.</p>	<p>É que eu quero Medicina! Não tem como sem cursinho, não tem jeito.</p>	<p>Só com a base da escola é impossível passar na UFRGS para Medicina.</p>
4. Qual a sua avaliação do serviço prestado pela secretaria do Curso Pré-Universitário? Por quê?	<p>É boa, pode-se dizer 10.</p>	<p>Eu gosto porque eles sempre estão ali. Sempre tem alguém pra ajudar quando se quer. Mas também acho que tem um lado precário, porque quando a gente quer saber de um curso que ocorre em outra sede eles não sabem informar. Acho que só isso, porque no resto eles sempre atendem, fazem sempre o que a gente pede, o que dá pra fazer.</p>	<p>É ótima. Excelente. Porque atende todas as necessidades. Acho eles competentes, 10.</p>	<p>É excelente, sempre com muita atenção e dedicação.</p>	<p>Eu gosto, sempre fui muito bem atendida.</p>	<p>Muito boa, são prestativos e atenciosos.</p>

5. Qual a sua avaliação em relação à estrutura física oferecida pelo Curso Pré-Universitário?	A do Lindoia é a melhor, já estive em todas as sedes e é melhor. Acho a melhor sede que tem.	Muito boa, sempre gostei e agora no Med+ tá ainda melhor, a gente tem uma assistência bem maior. Pra mim a estrutura tá boa.	Acho que 10 também. Só o que me chateou este ano é que o estacionamento agora é pago né, mas isso é do shopping. Com o Universitário mesmo acho muito boa.	Só falta um banheiro aqui em baixo, mas o resto é muito bom.	Eu acho bom, o fato de aqui ser mais compacto permite que nós tenhamos maior relação tanto com os professores como com os alunos de outras turmas.	Ótima, embora o espaço seja pequeno, é tudo bem distribuído e nossa sala é perfeita!
6. De um modo geral como você avalia os professores do Curso Pré-Universitário? Por quê?	Geral... Como a gente tem que pesar de um lado e de outro, bom. Tem pontos negativos, mas tem uns ótimos, excelentes, se for pesar numa balança dá bom. Bom pra quase ótimo. Vou dizer então que regular. Eu acho que humanas tá muito precário, em Geografia e História. História Geral tá um caos e Geografia também.	Geral muito bom. A gente já resolveu as queixas referentes a professores e agora tá ótimo. No meu ver está excelente. Você disse que resolveram as queixas, de que tipo? Um único problema que a gente tinha com um professor e agora tem outro, ele tá ótimo, as aulas são muito boas.	Bons. Porque tu precisa ser bom pra trabalhar com vestibular, pelo lance da concorrência e tal. Mas são só bons. O que você quis dizer com: só bons? Porque às vezes há certo comodismo, por exemplo, nosso material é deficitário. Em especial Geografia ali tem informações do ano de 1995, que na prática já é muito tempo. Para o vestibular então é praticamente imprestável essa informação. O vestibular tá sempre atualizando, acontece alguma coisa agora e já pode cair no próximo vestibular. Então informações de tanto tempo não faz mais sentido pra gente. E não só o material, mas alguns comportamentos que demonstram um certo comodismo mesmo porque, querendo ou não, o Universitário sempre tem muitas aprovações e ano que vem também vai ter. Claro que é o trabalho que define isso, mas um trabalho bom, muito bom e excelente já não faz mais tanta diferença quando tu tem um número tão grande. Então eu acho que existe uma acomodação em termos de se estar satisfeito com o que se tem, já tá bom, algo assim.	Quanto aos professores eu acho que são todos muito bons, cumprem seu papel de explicar. Acho mesmo que às vezes o que falta em alguns casos é mais cordialidade, só isso.	Gosto de tudo. Eu acho eles muito competentes, ainda mais agora que no Med+, vejo que eles buscam coisas novas, que tentam se superar. Eu gosto.	São ótimos, recebemos uma assistência diferenciada. Já fui de outro curso e também tinha bons professores, mas gosto mais dos atuais. A qualidade deles parece bem superior, percebo que estou sendo melhor preparada.
7. No seu ponto de vista, o que poderia ser melhorado em relação aos serviços prestados pela secretaria do Curso Pré-Universitário?	São todos muito atenciosos, educados. Tá muito bom o atendimento.	Não vejo nada que possa ser melhorado, acho bom.	Nada. Eu acho que nada.	Não sei, acho que nada.	Não sei.	Não tenho nada para sugerir.
8. Para você, de que forma os professores poderiam melhorar as suas aulas?	Tem alguns professores que eu acho que, porque são novos, não conseguem ter um controle da turma e tem outros que por se acharem superiores não tem aquela empatia. É muito soberbo. Eu acho que em alguns falta essa proximidade. Acho que falta de um lado mais seriedade em uma turma de Med, porque nem todos que estão aqui (alunos) estão focados. Aí professores que talvez não tenham prática em cursinho, talvez tenham dado aula só em colégio.	Trazendo coisas novas, fazendo de outro jeito a aula, com mais provas. Por exemplo o ENEM, principalmente em Português, ao meu ver não está sendo cobrado muito o ENEM nessa cadeira, é mais cobrada a UFRGS. Aí a gente pediu pra ele trazer mais provas, pra fazermos naquele período que temos a tarde. Porque o Gustavo (diretor) disse que esse período da tarde é mais pra gente fazer exercícios, aí pedimos para ele (professor de português) pra trazer	São aulas diferentes umas das outras. Mas partindo das aulas que eu acho que poderiam melhorar talvez uma atualização da aula em si. Um pouco mais de participação talvez. Uma diversificação da aula. Acho que isso tem a ver com o que eu te disse antes sobre o bom, muito bom e excelente. Por exemplo, em algumas aulas de História tu recebe a aula em blocos, sem muita participação, ainda mais uma aula de História né, que é uma ciência humana. E aí tu recebe uma	Talvez com curiosidades, com materiais diferenciados. Não só o material didático, mas coisas mais práticas.	Alguns trazerem mais exercícios, porque algumas matérias não trabalham tanto exercícios, e acho que é o que a gente mais precisa. Talvez também trabalhar de maneira mais dinâmica, utilizar o recurso do projetor interativo, acho que é legal, utilizar mais o visual.	Gosto bastante do formato que temos, acho que para melhorar poderiam trazer mais questões no ENEM, já que está perto das provas.

	<p>não conseguem segurar a turma. Tem professores que não tem seriedade, que pensam que é um Extensivo. Tem os dois extremos, aquele professor que entra e não fala com o aluno e aquele que não tá nem aí. Falta o meio termo.</p>	<p>mais provas, mas ele tá trazendo da UFRGS, e eu acho que ele tinha que trazer do ENEM, é o que tá mais próximo, acho que isso é uma melhoria.</p>	<p>hora inteira, como se tivesse lendo um livro. E uma aula que não te faz pensar, que é só ler, pra mim não faz tanta diferença. Eu sou uma pessoa que aprende muito ouvindo, com alguém me explicando, mas acho que esse lance de aprender ouvindo é tu ter uma desenvoltura de saber conversar, ouvir de formas diferentes a mesma coisa. E não uma aula que parece ser alguma coisa gravada, como se tu tivesse só lendo, porque daí eu mesmo leio né. Basicamente isso. Acho que o mesmo ocorre em biologia também ocorre o mesmo lance.</p>			
<p>9. Você observa "má-vontade" no atendimento da secretaria? Exemplifique.</p>	<p>Não. Não existe má-vontade.</p>	<p>Não.</p>	<p>Não.</p>	<p>Não.</p>	<p>Não.</p>	<p>Não.</p>
<p>10. É falta de preparo técnico/conhecimento? Exemplifique.</p>	<p>Não. Só quando nenhum dos secretários está, aí os monitores não fazem o recebimento, mas isso não é comum.</p>	<p>Não porque as coisas que a gente pede estão sempre ao alcance deles. Não teria como eu falar se falta conhecimento, porque o que a gente pede são coisas que estão ao alcance deles.</p>	<p>Não.</p>	<p>Não.</p>	<p>Não.</p>	<p>Não.</p>
<p>11. Você já notou em sala de aula algum professor desmotivado durante a sua aula? Quais os sinais que indicaram isso?</p>	<p>Ah sim, com certeza. Acho que sinais são: não querer tirar dúvidas de alunos, já aconteceu bastantes vezes. Tem aquela coisa assim, de chegar atrasado 10 minutos, como no recreio que bate às 10h20 e ele entra às 10h30. Aí entra, dá a matéria e tchau. Não tem aquela proximidade com o aluno. A gente vê que tem professores que não gostam da turma sabe. Tem gente que não gosta e dá uma aula meio "assim". É que tem professores que não gostam que o aluno interrompa a aula pra perguntar. E eu acho que esse é o diferencial dessa turma. Ser um espaço menor, com menos alunos pra poder tirar dúvidas na aula né. Acho que as dúvidas enriquecem, vários alunos vindo com a matéria já estudada e aí surgirem diferentes perguntas. Mas tem professores que não aceitam. Talvez saibam que serão questionados como: tá, mas porque isso? Não é pra saber isso, é pra fazer do jeito deles porque dá certo.</p>	<p>O que aconteceu foi com o professor que já saiu, ele sim nós achávamos que estava desmotivado. E quais os sinais que ele manifestava? Ele chegava, sentava, ficava parado, não conversava com a gente. Ele lia o texto, "jogado" pra gente. Ele queria que a gente falasse, mas ele mesmo não opinava, deixava a gente debatendo entre nós e não falava quem estava certo ou não. Era como se ele dissesse: tá agora se matem. Eu gostava das aulas dele no ano passado, achava sempre muito boa, por isso não estava entendendo porque isso estava acontecendo com ele. Por isso acho que era desmotivação.</p>	<p>Acho que sim. Acho que o fato de eu ser aluno de outros anos, eu acabo conhecendo o jeito dos professores, embora eu acredite que o aluno que leva a aula também acho que o professor tem o seu ritmo, e a característica geral das aulas é ser mais descontraída, então quando o professor não está assim, se percebe que ele não tá bem. O professor que está desmotivado faz um trabalho só bom, não supera, é só fazer o que pra ele já é automático.</p>	<p>Eu acho que o problema não é o professor, mas quem acaba desmotivando o professor é a turma. É difícil agradar a todos, e tem momentos que colegas que não gostam muito da aula levantam sem pedir licença, no meio da explicação, isso atrapalha o professor. Aí tem outro olhando pra parede, outro conversando, isso desmotiva o professor.</p>	<p>Sim. É quando a aula fica monótona. Nesse momento parece que é o professor com o quadro, ele não interage. E pra nós a aula fica cansativa.</p>	<p>Sim, tem professores que às vezes demonstram não estarem tão bem, mas não deixam de cumprir com seu papel que é dar aula. Mas é possível perceber sim, até porque isso passa pra gente, todos ficam mais quietos, não tão participativos. Como nossa turma é pequena e tem uma proximidade maior, temos uma participação que no extensvio não dá, porque é muita gente. Aí quando o professor não está bem, não existe muita participação, ele não abre muito pra isso.</p>

<p>12. Como você percebe a relação dos professores com o curso em termos de comprometimento/engajamento? É possível perceber professores mais envolvidos com a instituição do que outros?</p>	<p>Tem um que fala mal da secretaria. Mas tem uns que sabem que se fizerem um trabalho bom junto com vocês vai enriquecer entendeu? Dá pra ver que tem uns que querem ver resultado porque pra ele é bom também. Vai ter mais aprovações, o curso vai ser mais procurado. Mas tem uns que acho que não tão ligando pra isso. Acho que o dinheiro entra no bolso e, sei lá, já era. Já está no prestígio, não tem porque ter mais.</p>	<p>Sim, até pelas redes sociais. Eles estão sempre falando alguma coisa, comentando do curso, assuntos do Universitário com os alunos. Fazem provas, resoluções, ajudam virtualmente. Esses são engajados. Eu acho que este tipo de coisa é estímulo. E dá pra ver na aula mesmo, tu sente quando o professor tá fazendo porque quer que tu aprenda, não tá só passando a matéria. Dessa forma ele tá engajado com o propósito do Universitário né. Mas já vi também professores reclamando da secretaria, dizendo que o pessoal é meio desligado, mas eu não acho. É que a relação deles com a secretaria é diferente da nossa, talvez por isso eles cobrem mais, mas eu não acho legal falar assim em sala de aula.</p>	<p>Sim, porque têm os professores que fazem parte da diretoria, os professores que são sócios e os que são só professores. Não que os professores não sejam engajados com o curso, mas estes que são sócios normalmente falam mais do curso, não só da aula. Mas se percebe que há uma relação diferente. Acho que esse é um lance de vestir a camiseta, e neste sentido, todos são assim.</p>	<p>Acho que alguns demonstram, quando falam com mais carinho de experiências passadas do curso, quando relatam histórias, com entusiasmo.</p>	<p>Sim. São aqueles que trazem mais que o livro. Que dedicam mais tempo para explicação, mesmo que já tenha terminado sua aula, não se importa em ficar mais. Isso mostra o quanto ele gosta do que faz, quando ele dá tudo de si para aprendermos.</p>	<p>Sim, tem professores que só tem o contato nas aulas, não que eles não sejam bons, mas o contato é só na aula dele, sobre a matéria dele. Já outros mantêm contato pelas redes sociais, divulgam mais o curso, convidam pra participar de atividades que às vezes a gente nem tinha prestado atenção no mural que teria e ele dá o recado. Acho que um é mais envolvido que o outro por isso.</p>
<p>13. É possível perceber se os funcionários da secretaria são motivados?</p>	<p>Sim, são motivados. Tem um trabalho muito bom.</p>	<p>Sim, eu até acho eles bem unidos. Acho legal que estão sempre juntos, se ajudando nos ajudando também. É uma galera legal.</p>	<p>Sim, eles são. Algo que eu percebo apenas é o pessoal que trabalha em um turno e estuda no outro que eles se cansam e aí parece um pouco de desmotivação, eu vejo isso porque alguns matam aula.</p>	<p>Sim, são pessoas alegres. A gente acaba tendo convivência então percebe que o clima é bom.</p>	<p>Não vejo nada de mais, acho que gostam do que fazem.</p>	<p>Acho que são, pelo menos todos atendem alegres, parecem ser.</p>

<p>12. Como você percebe a relação dos professores com o curso em termos de comprometimento/engajamento? É possível perceber professores mais envolvidos com a instituição do que outros?</p>	<p>Tem um que fala mal da secretaria. Mas tem uns que sabem que se fizerem um trabalho bom junto com vocês vai enriquecer entendeu? Dá pra ver que tem uns que querem ver resultado porque pra ele é bom também. Vai ter mais aprovações, o curso vai ser mais procurado. Mas tem uns que acho que não tão ligando pra isso. Acho que o dinheiro entra no bolso e, sei lá, já era. Já está no prestígio, não tem porque ter mais.</p>	<p>Sim, até pelas redes sociais. Eles estão sempre falando alguma coisa, comentando do curso, assuntos do Universitário com os alunos. Fazem provas, resoluções, ajudam virtualmente. Esses são engajados. Eu acho que este tipo de coisa é estímulo. E dá pra ver na aula mesmo, tu sente quando o professor tá fazendo porque quer que tu aprenda, não tá só passando a matéria. Dessa forma ele tá engajado com o propósito do Universitário né. Mas já vi também professores reclamando da secretaria, dizendo que o pessoal é meio desligado, mas eu não acho. É que a relação deles com a secretaria é diferente da nossa, talvez por isso eles cobrem mais, mas eu não acho legal falar assim em sala de aula.</p>	<p>Sim, porque têm os professores que fazem parte da diretoria, os professores que são sócios e os que são só professores. Não que os professores não sejam engajados com o curso, mas estes que são sócios normalmente falam mais do curso, não só da aula. Mas se percebe que há uma relação diferente. Acho que esse é um lance de vestir a camiseta, e neste sentido, todos são assim.</p>	<p>Acho que alguns demonstram, quando falam com mais carinho de experiências passadas do curso, quando relatam histórias, com entusiasmo.</p>	<p>Sim. São aqueles que trazem mais que o livro. Que dedicam mais tempo para explicação, mesmo que já tenha terminado sua aula, não se importa em ficar mais. Isso mostra o quanto ele gosta do que faz, quando ele dá tudo de si para aprendermos.</p>	<p>Sim, tem professores que só tem o contato nas aulas, não que eles não sejam bons, mas o contato é só na aula dele, sobre a matéria dele. Já outros mantêm contato pelas redes sociais, divulgam mais o curso, convidam pra participar de atividades que às vezes a gente nem tinha prestado atenção no mural que teria e ele dá o recado. Acho que um é mais envolvido que o outro por isso.</p>
<p>13. É possível perceber se os funcionários da secretaria são motivados?</p>	<p>Sim, são motivados. Tem um trabalho muito bom.</p>	<p>Sim, eu até acho eles bem unidos. Acho legal que estão sempre juntos, se ajudando nos ajudando também. É uma galera legal.</p>	<p>Sim, eles são. Algo que eu percebo apenas é o pessoal que trabalha em um turno e estuda no outro que eles se cansam e aí parece um pouco de desmotivação, eu vejo isso porque alguns matam aula.</p>	<p>Sim, são pessoas alegres. A gente acaba tendo convivência então percebe que o clima é bom.</p>	<p>Não vejo nada de mais, acho que gostam do que fazem.</p>	<p>Acho que são, pelo menos todos atendem alegres, parecem ser.</p>

APÊNDICE B – ENTREVISTAS COM PROFESSORES

ENTREVISTAS COM PROFESSORES DO UNIVERSITÁRIO LINDOIA

Nome:	P.A	P.B	P.C	P.D	P.E	P.F
Idade	45 anos	27 anos	31 anos	28 anos	43 anos	31 anos
Há quanto tempo trabalha no Universitário?	15 anos	06 anos	04 anos	03 anos e 06 meses	07 anos	05 meses
Disciplina	Geografia	Inglês	Matemática	Português e Espanhol	História	Português
1. Você recebeu algum tipo de informação/apresentação antes de iniciar seu trabalho? De que forma isso contribuiu ou poderia ter contribuído com seu trabalho?	<p>Não. Quando entrei, tive um suporte de colegas que já trabalhavam, o fato deles terem me indicado favoreceu meu trânsito dentro da empresa. Depois eu fui me firmando pelo meu trabalho. Se eu tivesse recebido um suporte da empresa, um contato mais próximo, entendendo que talvez eu pudesse ser otimizado em outras circunstâncias da empresa além do trabalho de professor.</p> <p>Neste caso, a empresa não me conhece em outras atividades, só me conhece enquanto professor. A empresa não buscou mais coisas de mim e eu, acabei me resguardando. Acho que contribuiria com quem está entrando no sentido de que a empresa assumiria um caráter mais profissional nas suas ações, separando aquilo que é de relação pessoal ou de outro tipo de relação que não do objetivo fim da empresa.</p>	<p>Quando eu entrei foi no meio do ano, então não teve apresentação, só depois, em março do outro ano que teve o Seminário. Contribuiria no sentido que seria mais fácil conhecer a visão, não só da parte funcional da sala de aula, mas administrativamente como funcionava o Universitário. Quando eu entrei tinha idéia do que eu tinha que fazer, que era entrar e dar aula, mas só comecei a ter uma idéia do que era o curso após o Seminário. Acho que contribuiria sim, teria sido um pouco mais fácil.</p>	<p>Sim, eu dei uma aula experimental com o diretor de ensino em dezembro e em março ele me convidou para participar do Seminário, em Canela, onde tivemos uma série de palestras, reunião da cadeira e onde conheci os demais professores do curso. Só depois comecei a trabalhar.</p> <p>Contribuiu primeiro para mostrar que o Universitário é uma grande família, que apesar das adversidades, das diferenças entre as cadeiras e pessoas, lá ficou bem claro que todo mundo é um grupo só. Além disso, pelo fato de estar fora do local de trabalho foi bom para conhecer as pessoas que eu começaria trabalhar, lá dividimos algumas atividades extracurriculares juntos. Isto cria vínculos, une o grupo.</p>	<p>Informalmente eu recebi algumas informações. Se eu tivesse recebido alguma apresentação acredito que tivesse facilitado meu início. Saber as diretrizes da empresa, as regras do que pode ou não ser feito, as normas, enfim, estas informações dariam mais confiança no início. Acredito que para quem está entrando conhecer as diretrizes da empresa, os responsáveis por determinadas áreas facilitaria o trânsito, a atividade de forma direta e indireta.</p>	<p>Sim, eu participei do Seminário em Canela, com uma apresentação de toda a equipe, com a avaliação do ano anterior, então pude conhecer um pouco da empresa. Isto contribuiu muito com meu trabalho porque mostrou grandes diferenças da instituição que eu trabalhava antes, em especial nas áreas administrativa, financeira, didática. Claro que me chamou mais atenção no setor didático, porque eu pude ver que a filosofia da empresa era diferente da empresa anterior. Por exemplo, esta instituição que trabalhei por cerca de 10 anos, possuía uma característica individualista dos profissionais, aqui é exatamente ao contrário, é o coletivo, são valorizados todos os profissionais daquela cadeira, e não destacado um especificamente.</p> <p>O foco da empresa é na educação, mas com uma busca do acompanhamento ao estudante, o que chamamos de pátio. Não apenas administrar a aula, um exemplo disso são as redes sociais hoje que viraram um instrumento de acompanhamento do aluno. Não limita-se mais a ministrar a aula em sala de aula, mas fazer um atendimento com uma padronização do discurso evitando opiniões pessoais, mas sim a posição do curso.</p>	<p>Recebi no Seminário em Canela. Contribuiu no sentido que minha visão anterior era o de aluno, pois fui aluno do Universitário, e lá foi possível me reunir com os professores e obter a visão de professor e tomar conhecimento do que se deve e o que não se deve fazer.</p>
2. Você conhece os objetivos da empresa?	<p>Explicitamente ditos pela empresa não. Conheço pela vivência, não formalmente.</p>	<p>Não.</p>	<p>Sim. Eles não foram apresentados numa lista, mas com o passar do tempo pode-se observar, através da forma como as coisas são conduzidas, quais são os objetivos do Universitário. Basta viver aqui, no convívio, na conversa com os diretores, com os professores mais antigos, sabe-se quais são as regras, o que pode ser feito e o que não pode.</p>	<p>Não.</p>	<p>Acho que eu sei quais são, mas não conheço formalmente.</p>	

3. Você conhece a história da empresa?	A empresa não foi me apresentada formalmente. Mas conheço toda a sua história pelo tempo que aqui estou e a convivência interna.	Em parte sim. Como ficou conhecendo? Através de professores mais antigos, em conversas informais, não foi em uma palestra ou algo sim.	Eu conheço pouco, isto deve-se ao fato de eu não ser de Porto Alegre. O que eu sei da história é o que os demais professores contaram, não tenho conhecimento de como se constituiu.	De maneira informal sim. Por ser uma empresa de mais de 30 anos, pelos meus pais terem estudado aqui e pelas histórias dos professores mais antigos. Mas a história exata não.	Parte da história eu conhecia em função de ter feito parte da concorrência e depois em contato com a direção aqui eu recebi bastante informação que me propiciou formular a filosofia. Depois os depoimentos dos professores no Seminário.	Não.
4. Como você compara o Universitário com relação ao mercado de cursos pré-vestibulares?	Percebo como linha de frente deste mercado. Ouso a dizer que no estado é o melhor curso pré-vestibular. Temos alguns concorrentes próximos, talvez tenhamos um concorrente ao nosso lado, mas não à frente. Percebo isto quanto a nossa imagem e como ela responde ao mercado.	Ah eu vejo sempre a frente dos demais, são raríssimas as exceções que podem fazer concorrência com a gente. Na verdade acredito que tenha apenas um em Porto Alegre que pode fazer concorrência, acho que dos demais estamos na frente disparado. Somos líderes.	Eu não tenho parâmetros fortes porque não sou daqui. Então não tenho muito como avaliar numa comparativa. Posso dizer pelo trabalho que é desenvolvido aqui, da potencialidade que somos pelo que fazemos, eu vejo a grandeza do Universitário frente a tudo que ele realiza e propicia: grandes eventos, proposta de ensino forte, ótimos professores. Isto me faz ver a grandeza do curso, mas não consigo fazer uma comparativa. Mas na minha percepção é o mais forte do mercado, pela tradição, pelo nome reconhecido e pelos professores que aqui estão.	Eu vejo no topo do mercado de pré-vestibulares. Acredito que o Universitário divida a liderança com mais um concorrente, em determinados momentos assume a liderança sozinho, mas com certeza é a grande referência para o mercado. Isto pode ser confirmado pelo fato de que os outros quebraram e ficaram só os dois. Há pouco tempo começaram a surgir novos entrantes, mas ainda sem expressão.	Como líder, com um discurso mais jovem, um setor de ensino mais organizado, um material didático mais atualizado.	Eu vejo como a empresa de ponta, como líder do mercado. Vejo como líder a ser seguido pelos concorrentes.
5. Você se sente feliz trabalhando na empresa?	Muito. Sou um profissional satisfeito com a empresa, digo isto a partir do histórico de onde vim, das expectativas que eu tinha e onde estou. O que observo no mercado de magistério em geral, concluo que estou numa situação de ponta. É óbvio que isto não esconde algumas críticas que eu possa ter da empresa. Mas me percebo feliz onde estou. Se não estou numa outra posição fora da empresa, é justamente porque me sinto bem aqui. Eu sinto aqui como certa extensão da minha casa.	Muito.	Sim. Se fosse diferente eu não estaria ainda aqui, já teria voltado para minha cidade. A verdade é que, especialmente dentro da sala de aula, eu sou muito feliz.	Muito, sou muito feliz aqui.	Muito, tanto que já recebi convites para voltar para o concorrente com propostas altas, mas não aceitei. Estou feliz com a empresa.	Muito.
6. Quais as principais características do aluno da turma MED+? Ele se diferencia das outras turmas (Extensivos)? Por quê?	Sim, este aluno é mais interessado. Ele está mais centrado, espera mais coisas e busca mais respostas. Mas vejo também este aluno com um grau de ansiedade maior, acredito que o desenvolvimento de um trabalho da empresa no campo psicológico ou no aspecto mais comportamental poderia ajudar mais este aluno. Embora não seja o fim da empresa, talvez se ela abrisse este leque de trabalho potencializaria mais os resultados destes alunos.	Ele se diferencia sim. Em termos de conhecimento, cognitivamente falando, são mais avançados, ao mesmo tempo possuem características peculiares como serem mais introvertidos. Acho mais fechados, em contrapartida vejo eles mais compenetrados, mais focados no que realmente querem. Acho que o aluno "tradicional" do pré ele quer as duas coisas, ele quer o conteúdo, mas ao mesmo tempo, quer de forma divertida, mais brincadeira. Já o aluno do Med+ foca mesmo o conteúdo.	Existem alunos diferenciados nestas turmas, e isto pode ser observado pela postura em aula, pela maneira como tratam as questões e pela busca de novos desafios. Mas existe também uma parte que não está preparada para estar nesta turma e que deveriam ser mais cobrados. Posso dizer que, mesmo nesta turma diferenciada, não existe homogeneidade, embora sejam mais dedicados, ainda tem aqueles que não possuem a mesma postura e dedicação.	Eles são mais concentrados, mais objetivos e são mais críticos com relação a matéria e ao professor. O aluno do Med+ se diferencia pelo próprio condicionamento deste curso, da proposta deste produto, pois alunos que foram no ano passado do Extensivo e estão neste ano no Med+ possuem outra postura.	Os alunos do Med+ são muito mais martirizados com o vestibular, eles se cobram muito. Eles participam muito mais das atividades e buscam muito mais informação. O aluno do Med+ possui o tempo dele todo ocupado com os estudos, o aluno do Extensivo chega a nos procurar para ajudar ele a montar o cronograma de estudo porque sozinho ele não consegue se organizar, eles são diferentes.	Eu percebo que ele é um aluno mais concentrado, mais dedicado e que se propõe a aprender mais.

<p>7. Qual o papel do professor na motivação do aluno em relação ao curso e de que forma a empresa pode auxiliar o professor nessa tarefa?</p>	<p>O aluno espera muito do professor. Somos uma referência para eles e isto aumenta nosso grau de responsabilidade. Costumo dizer que não podemos errar, pois ao passar uma informação errada, este aluno se fragiliza e isso ocasiona uma quebra de confiança. Nosso nível de atuação na aula se diferencia das aulas de ensino médio. Digo isto porque eu mesmo, quando tinha que me preparar para dar aula na escola, era diferente da aula do pré. Porque o aluno do pré espera muito mais da gente.</p>	<p>O papel do professor é fundamental, incentivando que ele estude mais, que ajude o aluno a focar, ao mesmo tempo que ele pode apresentar algumas coisas que estimulem. Por exemplo na minha área, posso trabalhar textos em inglês da área médica, que estimula eles. É uma coisa que acaba despertando maior interesse neles. Assim ao mesmo tempo que estou estudando minha matéria estou estudando algo que envolverá o meu cotidiano, que é o caso deles depois do vestibular. Eu acho que o auxílio da empresa a gente já tem, parte do professor em querer buscar isso. O texto quem vai buscar sou eu, a disponibilidade de formatar e entregar para o aluno o curso já oferece. Então eu acho que vai do professor, porque a empresa já está cedendo, fazendo a sua parte pra isso. Para o aluno a empresa já fornece vários tipos de palestras em todas as áreas, então no caso do papel do professor nas aulas é muito mais um empenho do professor em buscar os temas que da empresa.</p>	<p>O papel é fundamental. Nós somos a veia pulsante desta história toda. Se nós chegarmos para a aula desanimados, os alunos desanimarão. Se estivermos animados, conseguimos animá-los. É o professor que conduz a aula. O papel da empresa é fazer com que o professor esteja feliz com o que está fazendo. É também acreditar no profissional. Muitos de nós ficam tristes nas férias, pois necessitam estar nesta atmosfera de cursinho. Então acredito que a empresa pode nos tornar ferramentas úteis e continuar propiciando o bem estar e a interação entre os professores, pois isto reflete em nós e com certeza nós refletimos nas aulas também.</p>	<p>O professor é referência em sala de aula. Isto é no pré-vestibular, no ensino médio, fundamental ou na faculdade. O professor deve ter uma autoridade moral, e em especial no pré-vestibular, onde o aluno está passando por uma transição, por um momento de definição da escolha profissional, que ele acredita ser definitiva para a vida. Então o professor tem um papel fundamental de referência no que faz, pois estará sendo fator de motivação para um aluno que está ali justamente buscando a definição da sua carreira. Este aluno tem que ver um professor feliz com o que está fazendo. Se o professor não estiver feliz será um referencial errado. Como é possível alguém que não está feliz ou satisfeito com a profissão que escolheu dizer que profissão escolher? Isto é contraditório. A empresa auxilia o professor na medida que oferece uma "liberdade controlada" para os professores. Temos um respaldo da direção, uma orientação, um suporte que nos tranqüiliza ao ponto de efetivarmos um trabalho de forma eficiente e eficaz.</p>	<p>Neste ponto aparecem as diferentes categorias de professores: os que vestem a camiseta e os que vivem reclamando. O trabalho do pátio é fundamental neste quesito, a partir do momento que o professor conhece a filosofia do curso ele fará a sua parte. Acho que aqui aparece o papel do profissional quanto seu papel. E o melhor resultado é o aluno satisfeito, este te trará mais 4 ou 5 alunos, o insatisfeito afastará de ti 20 alunos. O papel do professor é fundamental, mas não individualmente, este resultado com o aluno é coletivo, e é aqui que a empresa pode auxiliar. É papel da empresa conversar com os professores, dialogar, conversar. Professor de cursinho é vaidoso, precisa de atenção, pegar o melhor de cada um para reverter em resultados. É o lance da troca. Assim como nós temos que fazer o pátio com os alunos, queremos receber atenção.</p>	<p>É quase tão importante quanto a própria disciplina a qual ele é responsável. O aluno de pré-vestibular ele precisa estar constantemente motivado a, num primeiro momento, vir à aula. Depois ele deve estar motivado a estudar em casa para contribuir com essa formação rápida que é a preparação para o vestibular, pois só assim ele atendo os objetivos dele e a empresa o dela no sentido de aprovar o maior número de alunos. Não acho que a empresa possa auxiliar nesta tarefa porque vejo como um papel a ser desempenhado pelo professor.</p>
<p>8. O que motiva você a desempenhar o seu trabalho? E o que desmotiva?</p>	<p>O que me motiva é o fato de que não consigo pensar em exercer uma outra atividade a não ser dar aula. Com estes anos todos de magistério, terminei por me especializar em dar aula, e o fato de eu buscar do aluno uma resposta melhor, uma condição melhor de aprovação, uma condição melhor dentro da geografia, isto faz também com que eu busque mais e faça uma autocrítica. Eu estou sempre procurando rever minha prática pedagógica e isto me retroalimenta, e me motiva. Outra coisa é que eu me sinto animado com o modelo da empresa, porque também me sinto seguro, face a todas as mudanças do mercado e da sociedade, eu me sinto seguro com o histórico da empresa. É uma empresa que tem mais de 30 anos, que tem sido conduzida nos</p>	<p>Eu faço o que eu gosto, estou na profissão que escolhi, nunca foi imposto por família nem nada. Eu sempre segui o que quis, que é algo que me dá prazer. Acho que isso me incentiva naturalmente. Não querendo "rasgar seda para o curso" mas penso que, dentre as instituições de ensino que tem por aí, aqui é um dos melhores lugares. Então minha motivação é porque estou num dos melhores lugares, fazendo o que gosto, não tenho do que reclamar de salário, recebo muito bem se for comparar com outros profissionais da mesma área, enfim, isto é um incentivo natural. Não é um fator que me desmotiva, mas é algo que acontece em todo o lugar, não só aqui, mas que chateia que é a vaidade das pessoas. Isso incomoda, não que eu entre triste na sala de aula por isso, mas acho que</p>	<p>O papel de semeador para jovens que estão pensando na sua carreira, no seu futuro, na sua primeira eleição. O retorno que é dado quando encontra algum deles na rua que vem cumprimentar, te reconhece. É contagiante o quanto marcamos a vida deles e, depois de 3 ou 4 anos, ainda lembram de conselhos e sugestões dadas. Nós ensinamos, mas também aprendemos muito, isto é motivador. O que me desmotiva é o corre-corre de uma sede para outra. Não me cansa dar aula, posso dar plantões, atendimentos depois das aulas, nada disso me cansa. Mas um fator desmotivador, ou melhor, que causa um stress bastante grande é o deslocamento e os horários não tão otimizados como acredito poderiam ser. Eu sei que é a realidade de grande parte das pessoas, mas</p>	<p>A paixão pelo que se faz. Falarei clichês aqui, mas a verdade é que essa ânsia de mudar o mundo, de fazer a diferença na vida de um deles que seja, é motivador. A verdade é que nos realizamos neles, a cada momento, a cada progresso deles. O que me desmotiva às vezes é saber que estes alunos vêm de uma base muito precária e que não temos tempo hábil para trabalhar ao ponto de fazê-los alcançar o objetivo que vieram buscar. Esta precariedade me frustra e me deixa ansioso.</p>	<p>Eu amo minha profissão. O que muitas vezes me desmotiva é a bobagem da rivalidade. Embora a característica da empresa seja destacar o coletivo, sempre tem um que deseja se destacar individualmente.</p>	<p>Eu gosto de dar aula, do contato com o aluno, isso me leva pra frente. O que desmotiva é quando há indiferença por parte do aluno. Eu me refiro a indiferença porque, se fosse ódio ele teria prestado atenção na aula para odiar, mas a indiferença é o pior, porque é o aluno que não deu a menor atenção para o esforço do professor.</p>

	<p>diferentes momentos de crise sobrevivendo, o que me dá uma segurança por fazer parte deste grupo e ser, de certa forma, um pouco responsável por isto. Eu tenho uma fração de contribuição neste processo.</p> <p>O que me desmotiva são as questões interpessoais que se colocam acima das questões profissionais, isto é ruim, mas faz parte.</p>	<p>incomoda no ambiente de trabalho. A vaidade de algumas pessoas.</p>	<p>para mim é a parte mais difícil no meu trabalho.</p>			
<p>9. Como você classificaria a sua motivação com relação ao seu trabalho?</p>	<p>Altíssimo grau.</p>	<p>Eu classifico como muito boa.</p>	<p>Muito grande. Eu dou aula por motivação e paixão. Não é por dinheiro. Eu ainda dou aula pelo amor, por acreditar.</p>	<p>Eu sou apaixonado pelo que faço. Migrei da administração para as letras e me descobri na profissão. Sou uma pessoa altamente motivada com o que faço.</p>	<p>Hoje o trabalho pra mim é a melhor coisa para me envolver. Eu passei por um problema familiar no início do ano que hoje me faz ter a necessidade de me envolver em algo que me satisfaça, e meu trabalho me ajuda muito nisso. A estrutura é muito boa.</p>	<p>Muito grande.</p>
<p>10. Qual a sua avaliação em relação à estrutura física oferecida aos professores no Universitário Lindoia?</p>	<p>Eu compreendo a limitação dela e, diante de sua limitação, entendo que é compatível. A empresa deve cuidar, sempre que possível, do profissional que trabalha aqui dentro, para que este profissional se sinta confortável dentro dela. A sala dos professores deve ter um certo cuidado, não ser um local de depósito, pois o espaço físico deste profissional fará com que ele se sinta confortável em seu ambiente.</p>	<p>Eu acho excelente, aqui com certeza é a melhor sede. Inclusive em conversas informais a gente fala. Aqui temos a melhor estrutura, tanto da sala dos professores, sala de aula, sala do Med+. Em comparação com as demais sedes, está bem a frente.</p>	<p>A sala dos professores é ótima, o ambiente é muito bom. O único ponto que pode ser pontuado é o fato de pagarmos o estacionamento, que antes era gratuito.</p>	<p>Muito boa, sou satisfeito com a estrutura.</p>	<p>Boa.</p>	<p>Boa.</p>
<p>11. O Universitário disponibiliza todos os recursos que necessita para desempenhar de forma satisfatória o seu trabalho?</p>	<p>Naquilo que é a limitação da empresa sim. Mas, ao ver as novas ferramentas que o mercado sinaliza, a empresa deverá se agilizar para isto. Não é só uma questão de equipamentos, mas na forma de disponibilizar a sala, as cadeiras, o espaço físico até mesmo do ponto de vista da geometria da sala, pensando em formas mais arredondadas de sala, que permitam uma certa mobilidade. Nosso aluno vem de uma geração diferente. Muito cheia de multimídia, de multiinformações e multiformas de informação. Acho que não podemos ficar para trás nisso, que a empresa deve pensar para os próximos anos.</p>	<p>Sim, com certeza.</p>	<p>Sim.</p>	<p>Sim. Salas adequadas, material, giz, equipamentos multimídia, suporte, tudo muito bem.</p>	<p>Sim, todos os materiais sempre a disposição.</p>	<p>Sim, todos os materiais necessários nos são disponíveis.</p>

12. Como você se sente em relação a seus colegas de trabalho?	Acredito que meus colegas me percebam com credibilidade e respeito. Me vejo bem tratado e não tenho nenhum tipo de animosidade com nenhum colega, o que me faz sentir uma satisfação grande, poder ter relações de amizade e coleguismo.	Sinto-me muito bem, com a grande maioria. A única coisa que incomoda é a vaidade mesmo.	Tenho grandes amigos e tenho colegas. De forma geral, temos um bom relacionamento. Não tenho arestas com ninguém.	Muito bem.	Sinto-me muito respeitado e particularmente dentro da cadeira de história, somos integrados, conhecemos um o trabalho do outro e nos admiramos mutuamente. Ao ponto que posso afirmar que somos a melhor cadeira de história de Porto Alegre, e isso eu já ouvi da própria concorrência.	Muito bem.
13. Qual a sua avaliação sobre a comunicação entre professores e direção?	Alguns colegas, por serem mais abertos, acabam tendo mais acesso a direção do que outros. Mas acredito que isto seja pelo trânsito interpessoal que se estabelece. Vejo um trânsito que flui normal. Eu particularmente tenho uma boa relação, ao ponto que posso dizer com tranquilidade minhas opiniões e são recebidas bem. Acho que o que pode ser melhorado é a maneira de se resolver os problemas, porque às vezes um grupo que não tem nada a ver com a questão fica apreensivo aguardando a solução do problema que, após tratado, não se sabe como foi realizado. Quero dizer com isto que a fluidez do professor com a direção é um pouco maior do que o contrário.	Acho que aqui é uma avaliação pessoal. Eu particularmente me relaciono bem com os diretores e tenho bastante contato. Claro que administrativamente eu não tenho dados da empresa, mas eu acho isso não me convém. São informações da Direção mesmo. Mas a parte que me convém acho que é muito boa, tenho comunicação direta com eles.	Vejo como um canal aberto, uma democracia. É possível falar o que se pensa. É claro que existe uma alavancagem em termos de para quem falar primeiro o coordenador que avalia e passa adiante para a direção. Mas os canais são abertos.	Muito boa, é uma comunicação muito aberta e muito próxima. A direção está sempre disponível e isto é claro.	A minha relação com a direção é aberta, as orientações fluem facilmente.	É uma comunicação bastante aberta.
14. Qual a sua avaliação sobre a comunicação entre professores e funcionários?	Diria que um trânsito tranquilo.	Eu me comunico bem, tenho um bom relacionamento com todos.	É uma comunicação clara.	Nosso trabalho é inter-relacionado. Eu vejo que o meu trabalho depende das atividades desenvolvidas por eles para que eu possa fazer bem. Da mesma forma, se eu fizer algo errado ou não cumprir com minha responsabilidade, refletirá nas atividades deles. Justamente por ter essa consciência é que existe uma boa comunicação entre nós, porque precisamos uns dos outros.	Amistosa, solícita. É uma equipe muito boa e temos um bom relacionamento.	Muito boa, temos bastante contato.
15. Quais setores você acredita que ainda devam ser melhorados da empresa?	Talvez a profissionalização em todos os setores. Acho que precisamos deixar claro os papéis de todos os profissionais, sem destacar um setor mais do que outro. Acredito que o funcionário que entra na empresa, se tiver uma apresentação e um treinamento para desenvolver seu papel, as demais coisas fluirão mais facilmente. O acompanhamento não eficiente do novo colaborador ocasiona o comprometimento da eficácia. Isto tem a ver com a gestão de pessoas, com o caráter hierárquico de uma certa forma, mas também compartilhado por	A comunicação nas áreas de envio de material que às vezes fica falha. Já aconteceu de eu enviar o material no prazo para a pessoa responsável e no dia da aula não estava disponível, mas aí na sede mesmo resolveram e eu pude dar aula, não chegou a ter um problema, mas poderia ter. Mas isso causa um problema interno. Acho que essa comunicação entre as áreas tem melhor. Claro que tem que ver se o professor enviou o material no prazo, não se pode cobrar se não cumprir o determinado, no meu caso eu havia cumprido. Talvez esse seja o ponto	Eu ainda acho que a formulação de horários deveria ser melhorada. Eu entendo o esforço para montar isso tudo, mas acho que poderia melhorar.	Gestão de Pessoas. Eu me refiro em especial ao IBOPE (pesquisa aplicada aos alunos para avaliação individual de professores). Esta pesquisa é um termômetro excelente para os professores, nós ficamos muito ansiosos em conhecer estes resultados. Em saber no que estamos errando, porque algo pode ser errado na avaliação de uma turma e ao mesmo tempo certo na avaliação de outra. Os alunos são diferentes, às vezes a aplicação da pesquisa coincide com uma matéria um pouco mais complicada e isto reflete na avaliação. Enfim, é importante sabermos a avaliação do aluno sobre nós para sabermos como lidar com eles, os	A empresa sempre me chamou atenção pela busca de inovação e hoje eu não tenho nada para acrescentar.	Talvez o Departamento Pessoal no sentido de burocracia.

	outra. Hierárquico porque a empresa tem que deixar claro para o profissional o que espera dele. Compartilhado porque as pessoas de um mesmo nível podem trocar informações e melhorar dentro de suas atividades. Se acentuarmos essa possibilidade de diálogo, de aproximação, que existe, mas não num nível tão profundo, os setores da empresa melhorarão.	para se melhorar.		pontos que temos que melhorar. Não se pode entender a crítica como pessoal, o que está sendo avaliado é o profissional. Nós precisamos destes retornos e não temos.		
16. Por quais canais você recebe informações da empresa? Você considera que poderia ter algum outro que poderia melhorar essa comunicação? Qual?	A comunicação é feita oficialmente, seja pela direção ou gerência, pessoalmente, telefone e e-mail. Os canais atuais são bem trabalhados.	Pessoalmente, por e-mail e telefone. Eu acho que neste sentido temos uma boa comunicação. É impossível dizer que não recebemos a informação porque normalmente somos avisados por mais de um meio. Hoje tem também as redes sociais que, embora não falemos nada de oficial através delas, temos uma certa comunicação entre nós por ali, falando e divulgando os eventos externos.	Por e-mail e telefone. Poderia ter um correio interno para professores, contando novidades, informando das programações internas. Isso facilitaria até para mostrarmos aos alunos o quanto somos interessados com a instituição. O aluno dá mais credibilidade às ações e eventos que o curso oferece quando nós divulgamos a eles. Talvez uma news semanal ou mensal.	A comunicação é feita por e-mail e telefone. Eu acredito que uma intranet seria muito bom para nós. Facilitaria em termos de agendamento, reuniões, materiais. Ali seria o ambiente que todos teriam acesso a toda informação e solicitação.	A informação ocorre por e-mail e telefone. Hoje eu acho que é o meio ideal.	Por e-mail e pessoalmente. Outro meio que poderia ser utilizado seria uma plataforma de rede social melhor aproveitada. Digo isto porque passamos hoje bastante tempo conectados.
17. Você se sente a vontade para sugerir melhorias para a empresa?	Não muito. Mas de certa forma acho que não devo me incomodar muito com isto porque existe um cérebro pensante e um Conselho que pensa a empresa e estão aí há mais tempo do que eu estou na empresa. E vejo a empresa indo por um caminho que se escolher ser o caminho que ela deve andar, então não necessariamente eu tenha que ter uma contribuição.	Sim. Sinto o espaço aberto. Você tem melhorias para sugerir agora? Sim, o mesmo quadro da sala do Med+ nas outras turmas.	Sim. Fiz algumas, como o horário, o correio interno e o estacionamento. Mas a verdade é que me sinto à vontade para falar.	Sim, me sinto. Por isso falei antes sobre o IBOPE e a idéia de uma intranet.	Sim, eu faço algumas colocações tanto para a gerência da sede quanto para a direção e sei que sou ouvido. Acho importante a troca, sou franco e acho que as idéias devem ser compartilhadas. Uma idéia é uma integração de final de ano, para congregar mais a equipe.	Eu ainda não me sinto capacitado por ser muito novo, mas não vejo problema de não ouvirem, percebo que a empresa é aberta para isto.
18. Gostaria de complementar com algum assunto que não tenha sido abordado?	Não.	Apenas que de forma geral está tudo muito bom, e isto está refletindo no crescimento, embora eu não tenha acesso ao número de alunos, eu vejo pelas turmas e salas de aula, e é nítido o crescimento. Isso se deve a muitos fatores com certeza, e é por isso que eu acho que está muito bom.	Não.	Eu me sinto muito bem no Universitário e nunca pensei que fosse possível se sentir tão bem para trabalhar. Já trabalhei em outra escola antes, mas não tinha este sentimento, então eu aqui consegui unir o que gosto de fazer em um ambiente que favorecesse isso.	Não.	Não.

APÊNDICE C – ENTREVISTAS COM FUNCIONÁRIOS

ENTREVISTAS COM FUNCIONÁRIOS DO UNIVERSITÁRIO LINDOIA

Nome:	F.A	F.B	F.C	F.D	F.E	F.F
Idade	18 anos	21 anos	23 anos	25 anos	53 anos	17 anos
Hpa quanto tempo trabalha?	07 meses	01 ano e 06 meses	01 ano	05 anos	08 anos	07 meses
Sector:	Secretaria	Secretaria	Secretaria	Secretaria	Tesouraria	Secretaria
1. Você recebeu algum tipo de informação/apresentação antes de iniciar seu trabalho? De que forma isso contribuiu ou poderia ter contribuído com seu trabalho?	Sim, primeiro uma funcionária que foi me apresentando as atividades e os produtos. Depois teve um treinamento geral, com todos os funcionários novos, onde conhecemos melhor a estrutura e as etapas da venda.	Sim, recebi um treinamento sobre a empresa e sobre o atendimento. Contribuiu porque foi assim que obtive informações para poder representar a empresa para os clientes e contribuiu no meu desenvolvimento aqui dentro.	Recebi um treinamento de um colega que me apresentou as atividades, os produtos e treinamento de vendas. Desta forma fiquei mais seguro para atender na secretaria.	Recebi um treinamento parcial. Eu fui conhecendo mais os detalhes no transcorrer. Para meu trabalho inicial foi suficiente porque já conhecia bastante por ser aluno, na época.	Recebi um treinamento da atividade que eu teria de desempenhar. Teria sido mais fácil no sentido de facilitar a comunicação interna, saber para quem encaminhar determinada situação, enfim.	Sim, recebi um treinamento de apresentação da empresa e outro de atendimento e vendas. Contribui de forma total, pois o conhecimento que eu tinha da empresa era o de aluna, mas conhecer a empresa melhor e entender os processos foi essencial.
2. Você conhece os objetivos da empresa?	Sim, capacitar o aluno a passar na UFRGS.	Sim, o objetivo é preparar o aluno para entrar na UFRGS.	Sim, é fazer com que o aluno entre na UFRGS.	Imagino eu que seja a aprovação na UFRGS, mas não recebi uma informação formal.	Por ser focada no ensino, vejo que o objetivo é capacitar os alunos.	Siim, o enfoque é na qualidade do ensino.
3. Você conhece a história da empresa?	Não.	Não.	Não.	Não.	Não.	Não.
4. Como você compara o Universitário com relação ao mercado de cursos pré-vestibulares?	Quando eu estava buscando um cursinho para estudar, tinha a impressão que o Universitário era o mais caro, que não conseguiria fazer. Então eu fiz uma pesquisa, fui antes na concorrência e depois vim conhecer o Universitário. Desejei mais ainda estudar aqui porque vi diferenças gritantes, de estrutura, atendimento e serviços prestados. Foi aí que surgiu a vaga para trabalhar e eu pude unir trabalho e estudo no local que considero ser o melhor curso de pré-vestibulares.	É o melhor curso pré-vestibular no estado. Digo isto porque tenho contato com pessoas que já fizeram outro curso e agora estão aqui e pontuam as diferenças.	Eu vejo o Universitário à frente da concorrência. Nós percebemos isso pelo número de aprovação.	Vejo 02 maiores, disputando liderança, que seria o Universitário e o principal concorrente.	Vejo o Universitário sendo um dos 2 maiores cursinhos de Porto Alegre.	Sei que é o melhor curso, e digo isto não porque trabalho aqui, mas pelo fato de ter a certeza disso, comparando o material dos concorrentes, os professores, tudo que é extra como plantões e monitorias, sei que é o melhor, que somos líderes de mercado. Tenho contato com alunos de outros cursos, e quando falamos sobre isso, eles mesmos chegam a essa conclusão, que no próximo ano farão aqui.
5. Você se sente feliz trabalhando na empresa?	Sim, muito.	Sim, muito.	Sim.	Sim.	Eu gosto, sou satisfeito.	Bastante.
6. O que motiva você a desempenhar o seu trabalho? E o que desmotiva?	O ambiente que criamos aqui é motivante. Temos uma amizade muito grande. A desmotivação é o cansaço, porque eu sou também vestibulanda e às vezes bate o medo de não passar, isso desmotiva.	O trabalho em si é motivante. Aqui é muito bom de trabalhar pela liberdade que temos. Somos cobrados, temos compromissos, temos que atingir metas, mas existe um clima, um ambiente muito bom. Hoje eu não tenho como pontuar situações que desmotivem, não me vejo desmotivada.	Acreditar no curso, saber que aqui se faz o que há de melhor para o aluno. O ambiente também é muito motivador e eu faço o que gosto. O que gera alguma desmotivação no dia-a-dia é apenas quando algum cliente não é muito simpático e complica um pouco o atendimento. Mas isso faz parte quando se trabalha com pessoas.	Gosto de falar com pessoas, o ambiente é bom, flexível, este é o ambiente ideal para se trabalhar, por isso gosto tanto. O que me desmotiva é uma atividade especificamente que é o telemarketing.	Eu gosto de trabalhar na empresa, tenho liberdade da direção para trabalhar. A empresa propicia com que eu me sinta bem, pois já trabalhei em outros locais que, ao sair de casa, me sentia mal para ir trabalhar, e aqui não é este o caso. Não vejo desmotivação.	O fato de eu também ser vestibulanda e poder testemunhar para as pessoas que vem aqui que eu optei também em fazer o melhor, que não é só uma questão de venda. É muito mais fácil e até gratificante vender algo que temos a certeza ser o melhor. Também o fato de ser vestibulanda e não poder me dedicar mais aos estudos, ver os alunos se preparando e achar que não estou me preparando o suficiente pelo tempo de trabalho.
7. Como você classificaria a sua motivação com relação ao seu trabalho?	Estou com um nível bom, talvez não excelente porque não é meu único foco, também me preocupo com os estudos, então diria que estou com um bom nível de motivação.	Eu sou muito motivada porque gosto do que faço, gostava enquanto aluna, e a partir do momento que comecei a fazer parte da equipe de funcionários, isto me motivou ainda mais.	Sou muito motivado, me sinto a vontade na empresa, estou feliz.	Sou bem motivado com o trabalho.	Sou motivado.	Justamente por estar neste ambiente sinto que minha autoestima é elevada pelo trabalho que faço. Sinto-me tão motivada com o que faço que esta motivação desencadeia para o resto das atividades que tenho.
8. Qual a sua avaliação em relação ao seu ambiente físico de trabalho?	Eu acho tudo organizado, tudo bem distribuído dentro do espaço que temos.	Muito bom, acho que não tem nada para melhorar.	Eu considero boa, tem um aspecto organizado, limpo e completo. Não sinto falta de nada.	O espaço físico às vezes é apertado nos períodos de maior movimento, talvez isso prejudique um pouco na época de vendas.	Tenho uma boa estrutura na minha sala, minha avaliação é boa.	Vejo que tem uma limitação de espaço, mas que, embora seja apertado, é ao mesmo tempo acolhedor.
9. O Universitário	Sim.	Sim, temos todos os equipamentos,	Sim.	Sim.	Sim, talvez o que eu	A única coisa que pode ser citada é a

disponibiliza todos os recursos que necessita para desempenhar de forma satisfatória o seu trabalho?		informações, materiais.			precise são equipamentos mais novos.	questão do ambiente mesmo, que no período de movimento acaba sendo pequeno, mas ao mesmo tempo entendo a limitação.
10. Como você se sente em relação a seus colegas de trabalho?	Eu acho que me destaco nas vendas, me considero mais empenhada nesta área que os demais. Já me senti inferior no sentido de não me dedicar tanto aos estudos quanto os demais colegas, mas é uma característica minha, não consigo ficar tão preocupada como eles.	Eu me sinto bem à vontade com todos, é como disse, o ambiente de trabalho é muito bom.	Eu me sinto muito bem, todos se dão muito bem.	Sinto-me bem. Parece-me às vezes que algumas coisas poderiam ser evitadas, pois as pessoas às vezes acumulam sentimentos e se tornam estressadas, quando na verdade o diálogo teria resolvido.	Tenho um bom relacionamento com todos.	Eu gosto muita da nossa equipe e acho que isso faz parte da minha motivação. Somos integrados e colaborativos.
11. Qual a sua avaliação sobre a comunicação entre professores e funcionários?	De forma geral temos uma boa comunicação, eles são colegas de trabalho também em determinados momentos são professores, tiram dúvidas e nos auxiliam. Mas isso não com todos, tem um número baixo de professores que não temos uma comunicação tão boa.	Existe uma comunicação aberta, sem restrições.	É uma comunicação eficiente, as solicitações são diretas, temos um bom contato.	Acho que a comunicação é boa, mas me parece que falta mais formalização por parte dos professores nas solicitações, pois muitas vezes os prazos não são cumpridos.	Não tenho contato com os professores, não tem comunicação da minha área com eles.	É uma relação de reciprocidade. Temos uma boa relação, pois temos que atendê-los em algumas solicitações assim como eles as deles e isso ocorre naturalmente. Acredito que nosso ambiente favorece a boa relação, o clima alegre que trabalhamos.
12. Qual a sua avaliação com relação à comunicação com a Gerência?	Eu me sinto muito próxima, acho que por termos características em comum temos uma boa comunicação. Vejo de forma aberta.	Muito boa, está sempre disponível para ouvir e orientar.	Existe a hierarquia, mas ao mesmo tempo é muito aberto, fico super à vontade.	Acho que poderia ser melhor por parte dos funcionários, muitas vezes os funcionários não levam à Gerência algumas coisas, não percebem que é aberto.	Acho pouca. Embora seja uma comunicação aberta, ela não tem retorno, não recebo retorno do meu trabalho, dos relatórios que apresento.	Acho excelente, pois tem uma aproximação sem deixar de existir a cobrança. Tem a disponibilidade para ouvir e também a clareza na definição dos papéis.
13. Qual a sua avaliação com relação à comunicação com a Direção?	Não tenho uma proximidade, inicialmente achei que fosse uma pessoa que não pudesse me aproximar. Mas agora vejo que não, que existe uma comunicação aberta, que em determinados momentos ele se aproxima da gente para conversar, percebo que é uma forma de aproximação dele.	Muito boa também, sei que posso falar a qualquer momento que ele atenderá.	É um pouco mais restrita, pois o contato é mais com a gerência que avalia o caso e dependendo fala com a Direção.	É mais complicada, não vejo tão aberta.	Como minha área é mais isolada, não tenho como avaliar ou considerar melhorias.	É a mesma coisa que com a gerente, vejo uma liberdade na comunicação, sei da disponibilidade, que é bem acessível.
14. Quais setores você acredita que ainda devam ser melhorados da empresa?	Eu vejo na área de vendas uma necessidade de revisar alguns critérios. Entendo que algumas coisas fazem parte da negociação, mas acho que algumas questões da venda podem ser revistas para facilitar o trabalho. Em especial a questão do material, que é pouco flexível.	Não vejo áreas que precisem ser melhoradas.	Não sei apontar nada para melhorar.	Na área de vendas vejo uma dificuldade ou um fator mais restritivo que é o material didático, acho que é o maior complicador de vendas.	A comunicação é feita por e-mail, telefone e msn.	Não vejo. Talvez uma melhor distribuição de tarefas entre os turnos.
14. Por quais canais você recebe informações da empresa? Você considera que poderia ter algum outro que poderia melhorar essa comunicação? Qual?	Eu recebo as informações pessoalmente. E prefiro assim. Eu sou mais da comunicação pessoal mesmo, acho que não deveria mudar.	Por e-mail e pessoalmente. Não tenho sugestão de outra forma.	A comunicação é na sua maioria realizada pessoalmente e alguns assuntos por e-mail. Utilizamos bastante as redes sociais acho que poderia criar um grupo para as informações gerais. Não que esteja fazendo falta hoje, porque temos todas as informações e são diretas, seria mais para unir com integração de pessoas nas redes.	Normalmente é o e-mail que é impresso e fixado na secretaria, que é o local de passagem por todos. Acho que funciona bem porque nem todos trabalham durante o dia no computador, não vêem seus e-mails, e desta forma tomam conhecimento igual.	A comunicação é feita por e-mail, telefone e msn.	A comunicação é em sua maior parte pessoalmente, e eu acho que isso é melhor, pois nosso trabalho tem uma característica de ser tudo tão imediato que pessoalmente pe a melhor forma.
15. Você se sente a vontade para sugerir melhorias para a empresa?	Sinto-me sim. Falei antes da questão da venda, neste momento é isto.	Sim, embora não tenha.	Se eu tivesse, sim.	Eu me sinto e sugiro sempre que acho que algo pode melhorar.	Sinto-me à vontade, hoje uma melhoria seria receber retorno sobre os relatórios apresentados. Até mesmo ser mais cobrado, ser mais questionado. Eu não sei se todas as informações que passo são aproveitadas	Sim, embora hoje não tenha.

16. Você se sente em condições de assumir mais responsabilidades na empresa?	Sim, sinto-me capacitada para exercer mais atividades.	Hoje o que me limita é o tempo. Pelo fato de ser também vestibulanda e de trabalhar no turno da noite, tenho problemas com relação a isso. Então hoje em termos de tempo não me vejo em condições, embora me ache capacitada para isso.	Sim, até por conhecer bastante a empresa, os professores, o funcionamento.	No momento tenho restrições ao tempo disponível, embora acredito possuir conhecimento para fazer.	gostaria de obter estes retornos. Acho que não tenho como assumir um cargo maior pela realidade da empresa, acima do meu cargo apenas a direção, que não seria o caso.	Eu acho que tenho mais a aprender, mas gostaria de receber mais desafios.
--	--	---	--	---	---	---