

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Fernando Plubins Schneider

PESQUISA E ANÁLISE DE IMAGEM E POSICIONAMENTO DA ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Porto Alegre

2011

Fernando Plubins Schneider

PESQUISA E ANÁLISE DE IMAGEM E POSICIONAMENTO DA ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Daniela Callegaro de Menezes

Porto Alegre

2011

Fernando Plubins Schneider

PESQUISA E ANÁLISE DE IMAGEM E POSICIONAMENTO DA ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Daniela Callegaro de Menezes

Conceito final:

Aprovado em _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Orientador - Profa. Dra. Daniela Callegaro de Menezes

AGRADECIMENTOS

A Deus, a quem com muito carinho chamo de Pai Celestial, por ter me concedido o privilégio de viver, de ter nascido da família que nasci e sobretudo por literalmente ter aberto as portas que necessitei.

Agradeço a esta minha família, a que Pai Celestial me deu, muito mais pela base e apoio nos períodos iniciais de minha vida do que no decorrer do curso, pois assim exigiu a distância física entre nós. Meu pai, exemplo de esforço e empreendedorismo incansável, e minha mãe, *in memoriam*, pedagoga e educadora, por seu exemplo como mulher, mãe e profissional, presente até hoje em nossos lares. Minhas irmãs, a mãe que não tive, me ajudando em tudo. E sempre.

Agradeço também a família que escolhi, minha esposa. Pela paciência com meu gênio “indomável”, exemplo e apoio em assuntos seculares.

Obviamente, a minha professora e orientadora Daniela Callegaro, que soube extrair de uma discussão acalorada a sugestão pro tema do meu trabalho, que passou de um peso e transtorno, para motivo de grande interesse e ativa pesquisa.

Muito obrigado!

“Two roads diverged in a Wood, and I -
I took the one less traveled by
And that has made all the difference”

(Extraído do poema de Robert Frost – The Road not Taken)

RESUMO

O estudo trata-se de uma pesquisa de imagem e posicionamento da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, bem como uma análise e comparação dos dados coletados com o proposto conceitualmente pela instituição. Para tanto, foram identificados e divididos em cinco grupos os principais *stakeholders* envolvidos e impactados pela instituição, a saber: alunos, egressos, técnico-administrativos, professores e o mercado de trabalho, representado aqui por empresas de diversos setores do estado. Procedeu-se com entrevistas individuais com cinco representantes de cada grupo, onde foram coletados dados a respeito da imagem e percepção de cada um com relação à Escola de Administração. Após a coleta dos dados, iniciou-se o trabalho de tratamento dos dados obtidos, através de sua descrição, análise e interpretação, agrupando-os de forma adequada e por oras contrastando com a imagem conceitual desejada e esperada pela instituição Escola de Administração. Como resultado das pesquisas e análises, constatou-se que a Escola tem conseguido de forma excelente alinhar sua missão à realidade em alguns pontos, mas que existem muitas oportunidades de melhoria em outros muitos aspectos relevantes. São sugeridas algumas iniciativas para endereçar os pontos identificados, com o objetivo de aproximar o ideal teórico proposto pela Escola a realidade percebida pelos grupos envolvidos.

Palavras-chave: Marketing, imagem, posicionamento, marketing de serviços, qualidade de serviço, qualidade de serviços em instituições de ensino.

ABSTRACT

The study is a research about the image and positioning of the School of Management, of Federal University of Rio Grande do Sul, as well as an analysis and comparison of data collected about the concepts proposed by the institution. To do so, were identified and divided into five major groups those stakeholders involved and impacted directly by the institution, as they follow: students, graduates, technical and administrative staff, teachers and the market, represented here by companies from various sectors in the state of Rio Grande do Sul. Individual interviews were conducted with five representatives from each group, where data were collected about the image and perception of each one of these groups, regarding to the School of Management. After data collection, the work of processing the data obtained through description, analysis and interpretation, grouping them properly and sometimes comparing it to the conceptual image desired and expected by the Institution School of Management began. As a result of research and analysis, it was found that the School has achieved great results to align your mission to reality at some points, but there are many opportunities for improvement in many other areas. Initiatives were suggested to address the issues identified, in order to approach the theoretical ideal proposed to the reality perceived by groups involved.

Keywords: Marketing, image, positioning, services, quality, services quality in educational institutions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A EA em Números: Alunos	12
Figura 2 – A EA em Números: Colaboradores	13
QUADRO 1 – Comparativo entre Bens Físicos e Serviços	18
QUADRO 2 – Escala SERVQUAL	23
Tabela 1 – Caracterização da EA.....	38
Tabela 2 – Adjetivos Caracterizantes da EA	40
Tabela 3 – Concorrentes	42
Tabela 4 – Caracterização dos Concorrentes	43
Tabela 5 – Diferencial Para Concorrentes	45
Tabela 6 – Imagem Geral da Escola	47
Tabela 7 – Peso da EA num Processo de Seleção	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS E SEU AMBIENTE	11
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 OBJETIVOS.....	16
1.4.1 OBJETIVO GERAL	16
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 SERVIÇOS E MARKETING DE SERVIÇOS.....	17
2.2 QUALIDADE DE SERVIÇOS EM INSITUIÇÕES DE ENSINO	24
2.3 POSICIONAMENTO	27
2.4 IMAGEM	30
3. METODOLOGIA	32
3.1 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA	32
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO E COLETA DE DADOS	33
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	34
4. ANÁLISE DOS DADOS	35
4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS	35
4.1.1 IMAGEM DA ESCOLA PELOS ENTREVISTADOS	35
4.1.2 BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA	40
4.1.3 CONCORRENTES E SUA CARACTERIZAÇÃO	41
4.1.4 DIFERENCIAIS DA ESCOLA E VISÃO GERAL	45
4.1.5 O PESO EA/UFRGS PARA UMA EMPRESA	48
4.1.6 ANÁLISE LÉXICA DAS TRANSCRIÇÕES	51
4.2 ANÁLISE E COMPARAÇÃO DOS DADOS CONCEITUAIS DA ESCOLA	53

4.2.1 VISÃO E POSICIONAMENTO DA ESCOLA.....	53
4.2.2 COMPARATIVO ENTRE AS ANÁLISES	55
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
5.1 CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE MELHORIAS	58
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS..	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA GERAL.....	63
ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA P/ EMPRESAS.....	64
ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRETORA DA UNIDADE.....	65

1 INTRODUÇÃO

Democratizar ou tornar mais fácil o acesso ao ensino superior tem sido um dos focos políticos dos últimos governos no Brasil. Tal foco tem aumentado expressivamente o número de vagas e instituições de ensino disponíveis aos pretendentes. Muitas destas instituições agem mais como estabelecimentos comerciais do que propriamente de ensino, o que juntamente com os benefícios da popularização do ensino superior traz também o tema da qualidade nestas instituições.

Historicamente, as universidades federais e estaduais se destacam em âmbito nacional, quando o assunto é qualidade e tradição. A exigência nos processos seletivos cria um filtro natural para alunos melhor qualificados, aliado ao investimento dos governos e até de iniciativa privada nesses centros, e também o deslocamento de bons professores e servidores para estas organizações, reforçam o destaque e alto conceito da maioria das instituições de ensino superior públicas.

Muito deve e pode ser feito para manter o histórico de qualidade e aprimorar cada vez mais estas instituições, e o destaque no presente documento se dará em buscar informações dos grupos diretamente envolvidos, buscando entender sua percepção e imagem sobre uma destas instituições, a Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e verificando se esta está alinhada ao teoricamente proposto pela organização.

A Escola de Administração da UFRGS goza do já mencionado conceito de qualidade e tradição, fato reforçado pelas recentes avaliações do Ministério da Educação e por órgãos particulares de imprensa, mas buscar-se-á entender se está atendendo às expectativas dos principais *stakeholders*, e principalmente se a imagem que está sendo passada para estes grupos condiz com a visão, missão e propósitos da Escola.

Para fins de pesquisa, coleta e avaliação de dados, os stakeholders foram divididos em cinco grupos, representando os principais grupos afetados e envolvidos pela e na Escola de Administração da UFRGS. São eles: os alunos, egressos, corpo docente (professores), técnico-administrativos e o mercado de trabalho em geral, que será aqui representado por empresas privadas que absorvem mão-de-obra oriunda da faculdade.

1.1 A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS E SEU AMBIENTE

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul dá início às suas atividades no ano de 1895, data em que tem início a educação superior no estado. Federalizada em 1950, hoje a Universidade conta com mais de 29 mil alunos, 5 campi totalizando mais de 18 milhões de metros quadrados, 2500 professores e mais de 500 grupos de pesquisa. São oferecidos mais de 240 cursos, envolvendo 94 departamentos, 45 laboratórios e quase 3 mil técnico-administrativos. Os números expressivos retratam a grandeza e porte voluptuoso da instituição.

A Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul teve sua origem no ano de 1951, com a criação do Instituto de Administração na Faculdade de Ciências Econômicas. Quarenta e cinco anos depois, em 1996, através de decisão do Conselho Universitário, é criada então a Escola de Administração da UFRGS, unidade autônoma com sede atual na cidade de Porto Alegre, com campus dedicado localizado na Av. Washington Luis, 855, bairro centro. Dentre as atividades de ensino realizadas e oferecidas pela instituição além da Graduação, estão a Pós-Graduação, Atividades de Pesquisa e Atividades de Extensão. Na Graduação são oferecidos cursos de Administração na modalidade presencial e à Distância.

A Pós-Graduação conta com cursos de especialização nas áreas de Gestão Empresarial, Marketing, Gestão Financeira, Gestão de RH, Formação de Consultores Gestão em Saúde e Ensino à Distância. Oferece também cursos de Mestrado em Administração (acadêmico, interinstitucional e profissional), Doutorado em Administração (acadêmico e interinstitucional) e Formação Continuada. As atividades de Pesquisa e Extensão também são diversas, oferecendo oportunidades de projetos ligados às áreas de pesquisa da Escola, consultorias, programas sob medida para organizações dentre outros.

A Escola tem por Missão “Promover o conhecimento orientado à Administração, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, desenvolvendo organizações para a melhoria da qualidade de vida na sociedade”. Dentre seus valores, a Escola destaca:

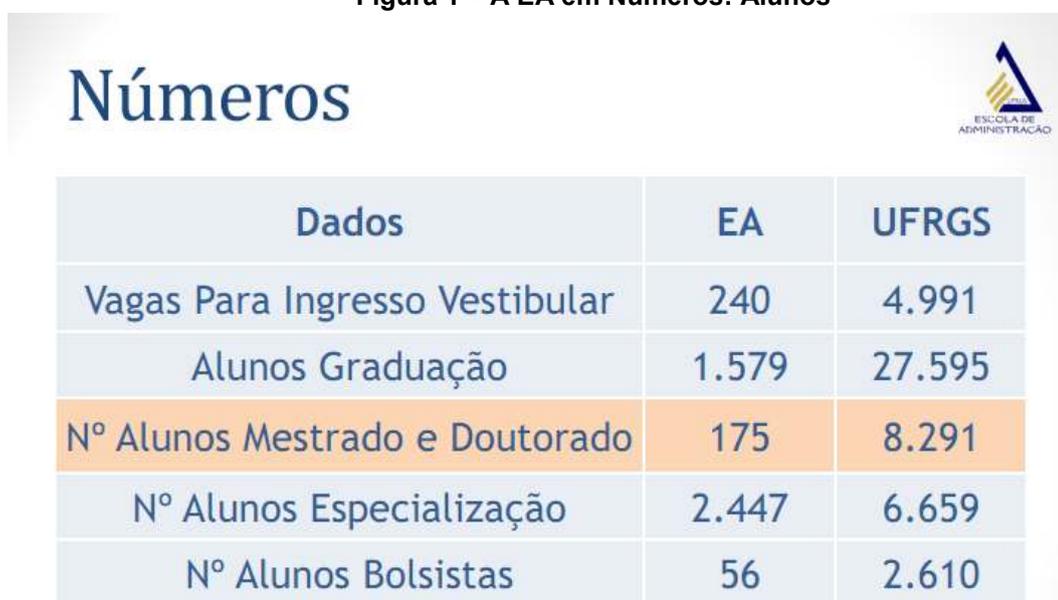
- a) valorização das potencialidades do aluno;
- b) respeito à pluralidade;
- c) responsabilidade social;

- d) valorização da iniciativa, criatividade e capacidade empreendedora;
- e) zelo pela imagem e cultura da escola.

Em termos de estrutura organizacional, a Escola de Administração é constituída por um Conselho de Unidade, Corpo Diretivo, Colegiado do Departamento, Comissões de Graduação, Pesquisa, Extensão, Pós-Graduação, um Centro de Estudo e Pesquisas em Administração, o Conselho de Interação com a Sociedade e a Biblioteca.

A sede, hoje dedicada, conta com 19 salas de aula, 3 laboratórios de informática e uma biblioteca com mais de 16 mil volumes e 775 e nove periódicos.

Figura 1 – A EA em Números: Alunos



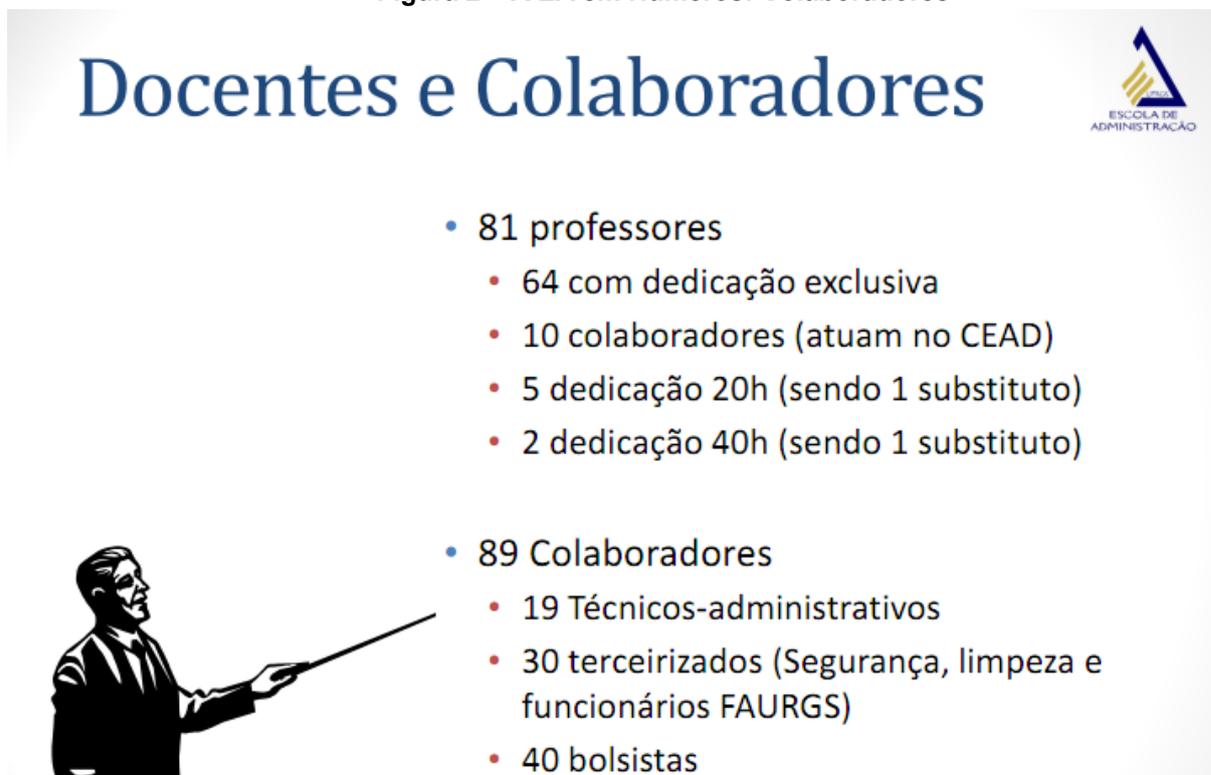
Dados	EA	UFRGS
Vagas Para Ingresso Vestibular	240	4.991
Alunos Graduação	1.579	27.595
Nº Alunos Mestrado e Doutorado	175	8.291
Nº Alunos Especialização	2.447	6.659
Nº Alunos Bolsistas	56	2.610

Fonte: http://www.ea.ufrgs.br/institucional/images/Apresentacao_novembro_2011.pdf

A Escola publica de forma trimestral e impressa a “Revista Administração no Milênio” e de forma eletrônica a “Revista de Administração”. O campus conta ainda com um laboratório voltado para o desenvolvimento de pesquisas aplicadas ao mercado de capitais, conhecido como LABFIN.

Convênios internacionais estão firmados com instituições de ensino nos Estados Unidos, Espanha, Portugal, Argentina, França, Alemanha e Canadá. Além destes vínculos de relações internacionais, a EA (Escola de Administração) também mantém diversos órgãos que se relacionam com a sociedade em geral, como o Centro Acadêmico, a Empresa Júnior etc.

Figura 2 – A EA em Números: Colaboradores



Fonte: http://www.ea.ufrgs.br/institucional/images/Apresentacao_novembro_2011.pdf

A EA tem sido muito bem avaliada pelo Guia do Estudante - Melhores Universidades da Editora Abril, tendo recebido 5 estrelas (classificação máxima) nos últimos anos. Além desta classificação, vem do MEC o importante reconhecimento e grau MB, também máximo em administração no Brasil. Pela CAPES, a área de Pós-Graduação recebeu nota 7 em administração, o que novamente representa conceito máximo.

Referência portanto quando se fala em graduação, pós-graduação, pesquisa, consultoria ou formação continuada, a EA-UFRGS figura entre as melhores instituições de ensino de Administração do Brasil.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Principal universidade do estado do Rio Grande do Sul e uma das principais do Brasil, a UFRGS é responsável por formar e fornecer ao mercado e mundo acadêmico todo ano milhares de graduados em seus diversos cursos. A Escola de

Administração por sua vez cumpre seu papel fornecendo em torno de 150 novos administradores a cada ano no curso de administração presencial, grupo que será um dos objetos de estudo e foco deste trabalho.

Estes recém-formados são aproveitados por empresas e organizações dos mais diversos segmentos e com os mais variados fins e constituirão, no futuro, a nata da gestão no estado e Brasil afora.

Sendo o exercício da Administração uma atividade pouco regulamentada ou controlada, e que ainda é vista pelo mercado como uma atividade na qual não se exige necessariamente uma formação superior na área, é vital que uma instituição de nome e porte como a EA-UFRGS mantenha um excelente currículo, professores de alto nível, uma estrutura compatível e ferramentas que possibilitarão ao futuro administrador quebrar esses paradigmas e provar que o verdadeiro, eficaz e eficiente exercício da administração requerem sim conhecimentos, técnicas e formação compatíveis.

Mostrar então que o ato de administrar não é assim tão intuitivo. Mesmo não sendo área tão especializada/técnica como a Medicina ou Engenharia por exemplo, não podemos ser levados a crer que qualquer pessoa sem as técnicas ou formação adequada pode exercer o ofício da administração, isso seria um reducionismo da ciência administrativa e do papel do bacharel em administração.

A EA-UFRGS mobiliza seus esforços para capacitar seus alunos a desenvolverem técnicas, princípios e principalmente atitudes comportamentais adequadas para trazer maior eficácia e eficiência ao ato de administrar. Tais esforços se bem recebidos e aplicados pelos alunos tendem a destacá-los no mercado de trabalho ou nas organizações em que atuarem, promovendo melhor aproveitamento dos recursos, melhoria nas qualidades de vidas e das sociedades em que estes se encontrarem, sendo esta a missão da instituição.

Mesmo com todo o esforço e ações da EA para promover um ensino de qualidade e propiciar aos seus “clientes” materiais e ferramental da maior qualidade possível, pode existir um grande vão e até mesmo um abismo entre a percepção que seus diferentes grupos de *stakeholders* possuem sobre esta organização, a qualidade de seu ensino e estrutura, a qualidade de seu corpo docente bem como os métodos que estes aplicam no ensino, o nível de preparação e maturidade com que os na maioria jovens recém-formados deixam a Escola, o impacto que a organização tem trazido à sociedade dentre diversos outros pontos de opinião.

Entenda-se, para fins de análise neste trabalho, como *stakeholders* (ou aqueles envolvidos e impactados diretamente pela EA-UFRGS) os alunos, professores, empresas, egressos (ex-alunos) e os servidores administrativos.

Isto posto, pergunta-se, qual a real imagem e percepção que os mencionados *stakeholders* possuem da Escola de Administração da UFRGS, e está essa percepção alinhada com o posicionamento da Escola?

1.3 JUSTIFICATIVA

É vital que carregando a tradição que possui, a Escola de Administração da UFRGS possa continuar contribuindo com uma boa imagem perante o mercado de trabalho e também satisfazer as necessidades de seus clientes-alunos e também de seus clientes-empresas, bem como de seus docentes e servidores.

O que faz um formando da EA-UFRGS ter mais prestígio no momento de passar por um processo de seleção em uma empresa se comparado a candidatos formados em outras instituições (se isso é realmente verdade, constataremos neste trabalho), o que faz com que docentes e funcionários se sintam (ou não) realizados e tenham orgulho de trabalhar na EA, o que faz com que grandes empresas do estado e de fora dele venham aqui recrutar seus futuros colaboradores e gestores faz parte da imagem que tais grupos possuem da EA.

O alinhamento entre percepção dos clientes (no caso deste estudo não apenas os clientes, mas os diversos *stakeholders* envolvidos) e real objetivo de posicionamento de uma marca ou instituição é vital para o sucesso da mesma. Kotler e Keller (2006) definem posicionamento como “a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público alvo”. Ries e Trout (1982) complementam dizendo que “... posicionamento não é o que você faz com o produto. É o que você faz com a mente do cliente potencial”.

Entender o que passa na mente dos *stakeholders* relacionados à EA-UFRGS e comparar estas informações com o objetivo da Escola pode definir se a mesma teve sucesso ou não na criação desta imagem e percepção. Mais ainda, pode apontar pontos de correção do rumo, pontos de melhoria e oportunidades.

1.4 OBJETIVOS

Para responder a questão acima mencionada, este trabalho se desdobrará em alguns objetivos.

1.4.1 OBJETIVO GERAL

Analisar de forma detalhada a percepção que os chamados stakeholders (a saber: alunos, egressos, corpo docente, servidores e “mercado de trabalho”, aqui representando por empresas e seus dirigentes) possuem sobre a Escola de Administração da UFRGS e assim se esta percepção está alinhada com seu posicionamento, visão e estratégia.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Coletar a opinião de alunos, egressos, corpo docente, servidores e de empresas sobre a percepção e imagem que cada um destes grupos possui sobre a EA-UFRGS;
- Delinear o posicionamento e visão conceitual da EA-UFRGS como formadora de mão-de-obra para o mercado, pesquisadores e administradores em geral;
- Comparar os resultados obtidos na pesquisa com o objetivo proposto conceitualmente pela EA-UFRGS;
- Indicar pontos de discordância através da comparação realizada e sugerir algumas formas de buscar o alinhamento entre percepção e objetivos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo visa abordar alguns tópicos teóricos que fundamentam o trabalho apresentado, ajudando portanto no esclarecimento do mesmo.

2.1 SERVIÇOS E MARKETING DE SERVIÇOS

O setor de serviços vê sua importância crescer vertiginosamente, pois atualmente é o setor que envolve a maior parte da riqueza gerada em nações evoluídas, é o setor que mais gera empregos e cada vez mais se estabelece como o combustível da economia mundial. Seu crescimento supera em muito o crescimento de setores como indústria ou agricultura.

O setor de serviços também se caracteriza por abranger uma gama enorme de atividades diferentes, que vão desde serviços governamentais como escolas, hospitais, serviços militares, correios e muitos outros, passando por ONGs, instituições como Museus, igrejas, universidades e outros, bem como serviços da área empresarial, onde citamos como exemplo bancos, empresas de consultoria, escritórios de contabilidade etc.

Por abranger esta vasta quantidade de atividades e por conta de sua importância na economia mundial, muito tem sido feito, falado e estudado para aprimorar e adaptar os conceitos de marketing para o setor de serviços.

Gronroos (1995) define o serviço como uma atividade ou um conjunto de atividades de natureza mais ou menos intangível, que é fornecida como solução para os problemas dos clientes e que acontece normalmente, mas não necessariamente, durante as interações entre clientes e empregados. Gronroos (1995) aponta ainda para os benefícios e limitações presentes nas diversas definições de serviços propostas por vários autores, indicando que de uma forma ou de outra elas são muito restritas, e sugere que talvez seja mais proveitoso observar as características comuns à maioria dos serviços.

Inevitavelmente são feitas comparações entre serviços e bens físicos para elucidar e auxiliar no processo de entendimento de seus principais benefícios. Gronroos (1995) desenvolveu então um comparativo simples, que pode ser visto no

quadro 2.1, contrastando as características dos bens físicos com as características de serviços.

Berry & Parassuraman (1995, p. 21) observam que embora seja útil comparar as diferenças entre mercadorias e serviços, “não existe uma simples dicotomia entre as empresas de fabricação e as de serviços. Na realidade, o serviço produzido é um grande, senão o maior fator de sucesso para as companhias fabricantes”.

Para Giansesi & Corrêa (1994) a tendência atual é tratar produtos e serviços genericamente como operações. Assim, produtos e serviços passam a ser considerados como parte de um “pacote” que pode ter maior predominância de produtos ou de serviços. Nesta mesma linha Berry & Parassuraman (1995) entendem que, mesmo na manufatura, os executivos mais atentos ao mercado investem na qualidade dos produtos e dos serviços, pois os clientes adquirem não apenas mercadorias ou serviços, mas os dois em conjunto.

QUADRO 1 – Comparativo entre Bens Físicos e Serviços

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

Fonte: Gronroos, C. (1995)

Kotler (2006) cita também quatro principais características que diferem serviços de produtos:

a) intangibilidade: serviços não podem ser apalpados, provados, ouvidos, observados, antes de sua aquisição;

b) indivisibilidade: serviços não podem ser separados do prestador de serviços e da maneira como ele é visto pelo cliente;

c) variabilidade: a qualidade dos serviços pode variar

d) perecibilidade: serviços não podem ser armazenados ou utilizados posteriormente.

Para Zeithaml e Bitner (2006), a intangibilidade e características dos serviços têm diretas implicações para o marketing, pois por não poderem ser armazenados, é muito difícil administrar as flutuações de demanda, controlar se são ou não copiados por competidores e conseqüentemente provocam um dilema para os clientes na hora de avaliar sua qualidade.

Gianesi & Côrrea (1994) corroboram a visão Gronroos e identificam na maioria dos serviços três características básicas citadas: os serviços são mais ou menos intangíveis; a necessidade da presença do cliente ou de um bem de sua propriedade; o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

Os autores afirmam ainda que a intangibilidade dos serviços decorre do fato deles serem experiências vivenciadas pelos clientes, enquanto os produtos são coisas (objetos) que podem ser possuídas. Isto torna a avaliação da qualidade de um serviço algo mais difícil, muitas vezes de forma subjetiva, muitas vezes acompanhada de expressões como confiança, experiência ou segurança.

O risco é outro aspecto relevante associado à intangibilidade dos serviços e com importantes implicações para as organizações. Como já citado, sendo difícil avaliar os resultados e a impossibilidade de mensurar a satisfação antes do consumo, o cliente baseia-se fortemente em indicações de terceiros e na reputação da organização para adquirir um determinado serviço.

Segundo Gianesi & Côrrea (1994), a segunda característica básica dos serviços indica que o cliente ou um bem de sua propriedade, de certo modo, dão início à operação de serviços. Devido à necessidade da presença do cliente durante o processo, torna-se indispensável que o pessoal de contato com o cliente tenha treinamento adequado e flexibilidade de ação suficiente para poder atender às suas demandas específicas. Este grau de liberdade trás como conseqüência maior dificuldade de acompanhamento dos resultados do serviço e uma maior heterogeneidade de resultados em comparação à produção de bens manufaturados.

Por outro lado, novas tecnologias da informação e comunicação, no entanto, vêm alterando a necessidade de contato do cliente com a organização de serviços. De acordo com Giansesi & Côrrea (1994) em atividades como saúde, ensino, serviços bancários, entre outros, a maior utilização de bens de capital (automatizações, industrializações) vem reduzindo o uso de mão de obra direta. E também, a necessidade de estar presente fisicamente para prestar serviços e atender clientes também está sendo reduzida em certas áreas, como por exemplo, na utilização dos serviços de home banking e nas escolas e cursos de ensino a distância, através da Internet, satélites e outros meios.

Para Giansesi & Côrrea (1994) não existe uma etapa intermediária entre a produção do serviço e seu consumo (característica de não possibilidade de estocagem, segundo Gronroos). A terceira característica básica dos serviços portanto, refere-se à sua produção e consumo simultâneos.

Ainda de acordo com Giansesi & Côrrea (1994) a análise das principais características dos serviços é importante como contribuição para mostrar em que grau uma determinada operação pode ser classificada mais como serviço do que como produto. Com isto pode-se definir quais especificidades das operações devem receber uma ênfase maior.

Segundo Berry & Parassuraman (1995, p. 22) “se a fonte de um produto é mais tangível do que intangível, ele é considerado uma mercadoria. Se o benefício essencial é mais intangível do que tangível, é um serviço”. Observa-se, assim a existência de um contínuo entre produtos e serviços.

Para Kotler (2000), um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra e que é essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Segundo ele, este serviço pode ou não estar vinculado a um produto físico. Zeithaml e Bitner (2006) nos ajudam a complementar este conceito, definindo:

Serviços são todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, é geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado em formas que são essencialmente intangíveis, de seu comprador direto.

Como existem consideráveis e relevantes diferenças entre bens (produtos) e serviços, nem sempre é possível aplicar estratégias de marketing elaboradas para

produtos em estruturas e empresas de serviços. O crescimento das vagas no setor de serviços, o crescimento da receita movimentada por este setor e conseqüentemente seu impacto econômico em escala global tem chamado a atenção dos profissionais para que invistam tempo e recursos em ações de marketing específicas para serviços.

Segundo Kotler (2000), quatro fatores influenciam a experiência do consumidor/cliente com o prestador de serviços, formando assim a sua imagem e posicionamento na cabeça do consumidor:

- 1) Os prestadores: face pública de um serviço, materializada pela postura e tratamento dispensado aos clientes pelos prestadores. Aspectos negativos como frieza, apatia ou inflexibilidade podem comprometer a relação entre consumidor e prestador;
- 2) Local de prestação: evidências físicas que são usadas para criar o ambiente e prestar o serviço, como as condições ambientais, objetos etc.;
- 3) Outros clientes: impressão que o cliente terá em função dos outros clientes que freqüentam, contratam ou utilizam o serviço;
- 4) Organização e sistemas invisíveis: infra-estrutura da empresa de serviços, suas regras, processos e o que mais impactar na experiência do serviço, mas que não é visto pelo cliente.

Após esmiuçarmos os diversos conceitos de diversos autores sobre serviços e suas características, é necessário entender o papel do marketing e como ele deve ser utilizado para maximizar os resultados nesta área.

Diante deste cenário complexo e de tantas variáveis, o tradicional mix de marketing, ou os famosos quatro P's (produto, preço, promoção e praça) tornam-se insuficientes e demasiadamente limitados em sua aplicação à serviços. Zeithaml (2006) chega a acrescentar três P's a esta lista, de forma a atender plenamente as demandas de marketing em serviços, sendo eles Pessoas, Processos e Evidências Físicas (physical evidence). Este acréscimo é conhecido como mix de marketing ampliado.

O "P" de pessoas refere-se e reforça o fato de que estas (as envolvidas direta e indiretamente na produção e consumo de um serviço) devem ser competentes, atenciosas e exibir rápida capacidade de resposta.

Physical Evidence, ou prova física, traz à tona a importância de cuidar para que o ambiente no qual um serviço é prestado, assim como os materiais relacionados e outros itens específicos, tornam palpáveis as promessas do que um serviço representa, desenvolvendo uma aparência/estilo observáveis e passíveis de avaliação.

O sétimo “P”, de processos, refere-se ao fato de que os procedimentos, mecanismos, fluxos de atividade pelos quais um serviço é consumido, ou seja, como ele é executado, são elementos igualmente essenciais da estratégia de marketing de serviços.

Existem centenas de fatores que afetam as interações complexas de serviços, como por exemplo as variações de preço (aumento, preço alto, preço injusto), a concorrência, problemas éticos ou até mesmo falhas na entrega/execução do serviço. Por este motivo, recomenda-se a adoção do chamado “marketing holístico” em serviços.

O marketing holístico exige marketing externo (o processo denominado normal de construção do serviço, preço, promoção e distribuição), marketing interno (o processo de fazer com que todos os outros setores da organização façam marketing e atendam bem aos clientes) e o chamado marketing interativo, que consiste na habilidade dos colaboradores em interagir e servir o cliente final. Tudo isto com o propósito de se elevar ou manter alta qualidade em serviços.

Berry, Parasuraman E Zeithaml (1985) identificaram cinco fatores determinantes na qualidade dos serviços, a saber:

- a) O mais importante: confiabilidade, que consiste em prestar o serviço conforme promessa.
- b) Capacidade de resposta, o segundo mais importante, e relacionado com a disposição de cumprir/fornecer o serviço dentro do prazo acordado.
- c) Segurança, relacionado ao pressuposto de que os colaboradores devem possuir habilidade para transmitir confiança e segurança.
- d) Empatia, relacionado ao atendimento personalizado para cada cliente.
- e) Itens tangíveis, ou seja, a aparência física das instalações, equipamentos, colaboradores e tudo o mais que for utilizado na prestação do serviço.

Identificados estes fatores, os autores trabalharam numa escala que detalha cada fator, sugerindo ações específicas para cada um deles. Esta escala, a chamada SERVQUAL, pode ser vista no quadro 2.2:

QUADRO 2 – Escala SERVQUAL

Confiabilidade	Disponer de funcionários que são cordiais
Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do cliente	Disponer de funcionários que tem o conhecimento necessário para responder às perguntas dos clientes
Entregar o serviço certo na primeira vez	Empatia
Entregar o serviço como prometido	Dar aos clientes atenção individual
Entregar os serviços no prazo prometido	Disponer de funcionários que tratam os clientes com atenção
Manter registros sem erros	Disponer de funcionários que entendem as necessidades dos clientes
Capacidade de Resposta	Ter em mente os melhores interesses do cliente
Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado	Oferecer horários de funcionamento conveniente
Efetuar um atendimento rápido dos clientes	Itens Tangíveis
Mostrar disposição para ajudar os clientes	Instalações com visual atraente
Estar preparado para atender as solicitações dos clientes	Funcionários com aparência asseada e profissional
Segurança	Equipamentos modernos
Disponer de funcionários que inspiram confiança nos clientes	Materiais visualmente atraentes associados ao serviço
Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações	

Fonte: Berry, Parasuraman e Zeithaml. (1985)

O marketing de serviços portanto está voltado para o tratamento e relacionamento adequado com o consumidor/cliente, no levantamento e interpretação adequado de suas necessidades e em unir esforços organizacionais para agregar valor no processo de venda (de um produto, de um produto com

serviço ou simplesmente de um serviço), diferenciando-o do restante de sua concorrência.

Universidades e qualquer instituição que se dedique ao ensino (conseqüentemente a UFRGS/EA) são prestadoras de serviços, posto que seu “produto” final é um elemento de natureza intangível (conhecimento), não estocável, onde os clientes participam do processo de formação do produto e que obedecem às demais classificações já realizadas sobre serviços. É fundamental, portanto, que a EA/UFRGS atente-se para os conceitos acima mencionados.

2.2 QUALIDADE DE SERVIÇOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Para Mezomo (1994) as instituições de ensino devem ser vistas como organizações similares às demais, aonde os conceitos de qualidade são perfeitamente aplicáveis, embora alguns devam ser adequados ao seu meio. Ele observa que a escola deve estar plenamente consciente de sua missão e saber definitivamente que a razão de sua existência são seus clientes, principalmente estudantes e comunidade. Para o autor a escola não existe para si mesma, mas para aqueles a quem serve, representados pelos estudantes, família, sociedade, sistema empregador e o conjunto das organizações sociais, todos de alguma forma afetados pela qualidade da escola. Assim, declara que a qualidade nas instituições educacionais de modo geral passa pelo conhecimento das necessidades e expectativas de seus clientes externos, cujo conhecimento deve balizar as ações desenvolvidas pelo pessoal interno representado pelos dirigentes, professores e pessoal administrativo.

Traçando um paralelo com outras organizações Mezomo (1994, p. 15) cita que “tudo acontece como na indústria, e como na indústria a qualidade deve ser produzida a partir da preocupação com o cliente, que é a chave da melhoria da qualidade. A percepção do cliente é o momento da verdade da qualidade. Se ela não ocorrer é inútil afirmar que a Escola tem ou quer qualidade”. Ele conclui seu pensamento observando que, como os interesses e expectativas dos clientes estão em permanente mudança, as instituições educacionais devem ter condições de avaliá-los permanentemente para responder adequadamente às suas demandas.

Bonstingl (1994) defende que a utilização dos conceitos subjacentes à filosofia da qualidade total, correspondendo a um novo paradigma para a educação, pode não implicar na obtenção dos benefícios almeçados pelos educadores se não forem respondidas adequadamente, por eles mesmos, três perguntas básicas.

O autor propõe inicialmente a questão “Em que negócio nós realmente estamos?”. Para ele os educadores devem estar comprometidos com o sucesso humano, através da construção de crescentes capacidades para si mesmo e para os clientes da educação, parceiros e fornecedores. O novo paradigma da educação encoraja os educadores a verem o sucesso dos outros como parte integrante de seu próprio sucesso individual. Bonstingl (1994, p. 48) comenta que “auxiliar os outros a encontrar novos caminhos para aprimorar seus processos (e também os resultados) e suas vidas pessoais deve ser o foco central para os educadores”.

A segunda questão apresentada é “O que entendemos por sucesso em nosso negócio?”. Para o autor, se os educadores concordam que o seu negócio é definido como sendo a construção de crescentes capacidades para o sucesso humano, então sucesso em educação deve ser visto a partir de um novo entendimento de seu propósito. Para Bonstingl (1994, p. 48) “educação não será um sistema para fornecimento de uma coletânea de informações fragmentadas a guisa de currículo. Ao invés, educação será um processo que encorajará o progresso contínuo através do desenvolvimento das habilidades de cada um, da expansão de seus interesses e do crescimento de seu caráter”. O autor comenta que a definição de sucesso para os educadores deve refletir uma dedicação constante para a exploração, desenvolvimento e otimização do potencial humano em todas as suas formas no interior de cada membro do sistema educacional e na sua esfera de influência.

A terceira questão proposta por Bonstingl (1994) é “Como nós podemos maximizar o sucesso em nossos negócios?”. Ele responde afirmando que se os educadores concordam que o seu negócio é o sucesso humano e sucesso significa maximizar o potencial humano, então a maximização do sucesso será atingida pela adoção da filosofia da qualidade nas ações empreendidas.

Winter (1991) desenvolve uma análise a respeito das barreiras existentes para a adoção dos princípios da qualidade nas universidades norte-americanas, cuja validade estende-se para as instituições brasileiras. Ele preconiza a necessidade de entendimento dessas barreiras para o desenvolvimento de respostas apropriadas

como ponto crítico para a implementação de programas de qualidade na educação superior.

De acordo com o autor, talvez a barreira mais significativa a uma gestão com base nos princípios da qualidade total seja porque as universidades vêem a si mesmas como participativas. Devido à sua estrutura ao mesmo tempo hierárquica e matricial, as instituições assumem que a participação dos professores e demais membros da comunidade é efetiva. A descentralização é inerente às organizações de educação superior, especialmente na administração acadêmica, onde muitas políticas são definidas pelos departamentos acadêmicos, que gozam de uma certa autonomia relativa à utilização de recursos. O autor alerta, no entanto, que descentralização não é necessariamente sinônimo de processo participativo.

Uma barreira potencial referida por Winter (1991) para a adoção de programas baseados nos princípios da qualidade é a falta de envolvimento direto do principal executivo da instituição na sua implementação efetiva. Devido muitas vezes a compromissos de agenda, o dirigente acaba delegando atribuições a gerentes que relutam em tomar iniciativas importantes, até por falta de uma visão mais ampla do contexto.

Embora muitas universidades possuam declaração de missão, a mesma não serve de ponto de união entre professores e pessoal de suporte no sentido de compartilhamento de objetivos e visão. Para Winter (1991) os professores são basicamente individualistas e tendem a limitar sua lealdade e comprometimento aos seus programas e unidades acadêmicas.

O senso de lealdade do pessoal de suporte é limitado pela percepção da falta de lealdade do topo da organização. Nas instituições particulares, por exemplo, uma eventual necessidade de contenção de despesas pode implicar na imediata dispensa de pessoal, como ocorre com qualquer tipo de organização na iniciativa privada. Na visão do autor é irônico que, embora as universidades tenham como primeira missão o desenvolvimento de recursos humanos, geralmente dedicam mínima ênfase no desenvolvimento de seus próprios funcionários.

Outra barreira relacionada por Winter (1991) refere-se à falta de clareza no entendimento de quem são os clientes internos e externos da universidade. Enquanto os administradores se fixam nas questões burocráticas, os professores envolvem-se em diferentes e eventualmente conflitantes demandas. Os professores lecionam, pesquisam, participam de comitês e prestam serviços à comunidade.

Muitas vezes suas atividades e interesses profissionais os afastam de seus clientes preferenciais, os alunos.

Para vencer as barreiras citadas o autor sugere que todos os resultados acadêmicos da universidade sejam definidos em termos de satisfação dos seus clientes e uma orientação para que eles tornem-se o objetivo principal da instituição. Ele entende que a estratégia educacional deve incluir a satisfação dos clientes como um elemento chave na definição da qualidade.

2.3 POSICIONAMENTO

Na teoria e prática de nossa atualidade, o posicionamento de uma marca desempenha papel central importantíssimo nos departamentos ou áreas de marketing de uma organização. O posicionamento deve mostrar de forma clara para os clientes as principais diferenças e vantagens da organização mediante seus concorrentes, atuais ou potenciais.

Kotler (2006) define posicionamento como “a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. Segundo ele, um bom trabalho no posicionamento de marca facilita o restante do trabalho no planejamento e da diferenciação de marketing, e maximizará a vantagem potencial da empresa. Kotler (2006) afirma ainda que o bom posicionamento servirá de base para orientar a estratégia de marketing, definir a essência da marca, seus objetivos e meios de alcançá-los. O posicionamento então é fundamental para a sobrevivência e destaque de uma marca.

Churchill (2000), afirma que o posicionamento envolve a construção de uma percepção favorável de um produto ou serviço em relação aos concorrentes na mente dos compradores potenciais, ou seja, posicionamento é a visão dos clientes com relação ao produto em comparação com suas alternativas disponíveis.

Ries e Trout (2002) afirmam que posicionamento não é o que uma empresa faz com o seu produto (que é o início de tudo), mas o que ela consegue fazer com a mente do potencial cliente. Tavares (1998) diz que essa idéia fundamenta-se pelo fato de a mente ser uma fonte de conhecimento com a possibilidade de moldar-se para captar cada informação que considera conveniente.

Trout (1996) ressalta mais uma vez a importância do posicionamento, quando afirma que “a chave para qualquer planejamento de marketing chama-se posicionamento”. E, ainda sobre a importância do posicionamento, Hooley e Saunders (2005) corroboram a afirmação inicial do tópico, de que o posicionamento assume papel central no planejamento de marketing e seu objetivo é delinear a imagem da empresa na mente de seus clientes.

Berrigan (1994) diz que “o objetivo do posicionamento do produto no mercado é desenvolver mensagens que possam ser usadas em propaganda, promoção, vendas e até mesmo na seleção de canais de distribuição, para diferenciar favoravelmente produtos nas mentes de compradores potenciais dentro e ao longo de segmentos”, reforçando a idéia de que o posicionamento é ponto chave, crucial, inicial e central para uma marca ou produto.

McKenna (1989) é ainda mais incisivo quanto à importância do tema, pois afirma que é algo muito mais amplo, multidimensional, que envolve não apenas o produto, mas a empresa e o mercado, que gera um ciclo de integração total com toda a empresa. Para McKenna (1989), quem de fato posiciona um produto ou marca é o próprio mercado, mas conhecer suas engrenagens pode influenciar fortemente este processo.

O trabalho de posicionamento é vital para o sucesso e diferenciação da organização. Baseado no trinômio SMP (segmentação, mercado-alvo e posicionamento), uma empresa escolhe onde vai atuar baseado nas necessidades latentes de grupos, estabelece como vai atuar e então se posiciona de forma a se diferenciar. Se houver falha, o mercado poderá não entender a mensagem e isto pode trazer danos incuráveis para a organização.

Para se definir o posicionamento de uma marca, é necessário antes de tudo identificar os concorrentes e determinar como estes são percebidos e avaliados pelo público-alvo. É necessário então identificar as diferenças, sejam elas relacionadas a produtos, serviços, pessoas ou a imagem da marca, que podem ser estabelecidas em relação a esta concorrência.

Então, utilizando-se de critérios relevantes, é necessário selecionar as diferenças mais importantes entre as marcas e trabalhar a comunicação de forma expressiva e efetiva para comunicar o público-alvo como a empresa se difere então de tais competidores, dentro dos aspectos estudados.

Na escolha das vantagens competitivas, é obviamente importante atentar para uma seleção correta. Kotler (2006) chama atenção para aspectos como a importância (o que é realmente atraente para o cliente), a distintividade (aspectos ou conveniências que não são oferecidos pela concorrência), a comunicabilidade (a facilidade com que a vantagem pode ser comunicada e entendida pelo cliente), a exclusividade (a dificuldade da vantagem em ser copiada), a disposição (o consumidor estará disposto a pagar pelo benefício adicional oferecido e destacado?) e por fim a rentabilidade (o retorno do investimento é adequado e satisfatório?).

Todo este esforço pode ser em vão se um trabalho posterior de controle e monitoramento por parte da empresa não for feito, e bem feito, visando verificar como anda e qual é a posição ocupada pela empresa, ou quais impactos a estratégia adotada tem levado ao negócio.

Comumente se adotam erros em estratégias de posicionamento. Sem aprofundamento da questão, os mais comuns são conhecidos como subposicionamento, quando se tem apenas uma leve lembrança da marca, o superposicionamento, quando se tem uma idéia muito estreita com relação à marca, o posicionamento confuso e o duvidoso, facilmente explicados pelo nome.

Encontrado um erro em uma estratégia de posicionamento, parte-se para o que é chamado de reposicionamento. O reposicionamento também tem sido uma tática utilizada com constância devido às mudanças e rapidez com que os mercados e seus agentes se alteram, alterando também os parâmetros de competição e forçando as marcas a alterarem suas estratégias. Às vezes uma empresa decide por mudar sua posição em relação aos concorrentes, ou ainda mudar de segmento-alvo, adotando também o reposicionamento. Telles (apud, SERRALVO; FURRIER), assim descrevem estas situações:

- a) estratégia de reposicionamento reativa: quando mudanças ambientais forçam as empresas a adoção desta estratégia;
- b) estratégia de reposicionamento corretiva: quando os resultados obtidos com um determinado posicionamento não foram os esperados pela organização;
- c) estratégia de reposicionamento propositivo: quando a organização decide explorar um posicionamento mais rentável ou inovador;
- d) estratégia de reposicionamento adaptativo: quando se buscam melhores resultados da comunicação utilizada em razão da desarmonia existente entre o que é divulgado e o que é percebido pelos consumidores.

Embora o posicionamento seja algo complexo, muitas vezes atuando apenas em campos subjetivos e ainda que muitas vezes seja criado na cabeça dos consumidores ou clientes sem a ajuda, programas ou recursos de profissionais e áreas de marketing, não se pode renegar atenção a este trabalho vital.

A EA/UFRGS, por não ser uma organização com fins lucrativos e sim uma instituição pública de ensino, pode acabar deixando o aspecto posicionamento para segundo plano. Isso é relativamente comum em organizações públicas, como foco mais em execução do que estratégia propriamente, e é realçado pelo fato constatado de que as organizações públicas possuem número e recursos pequenos em seus departamentos de marketing. Obviamente que isso causa certo impacto na instituição, posto que, sem um norte, algumas ações podem ficar a esmo.

2.4 IMAGEM

De igual importância e extremamente relacionado, está o conceito e idéia do que é ou representa a imagem de um produto, empresa ou organização. Dobni e Zinkan (apud Quintero, 2008) afirmam que a imagem pode ser definida como o modo como o consumidor compreende uma determinada marca. Para Tavares (1998), a idéia de imagem está conectada à idéia de que ao adquirir um produto, o consumidor não o faz somente por suas características, mas principalmente pelo significado que sua marca carrega consigo. Tal imagem é formada a partir do momento que a organização elabora o seu planejamento e estratégias de posicionamento e imagem desejada.

Neves (1998) diz que “imagem é como percebemos as coisas. A nossa imagem é como somos percebidos pelos outros. E como cada um tem a liberdade para perceber cada coisa do jeito que lhe aprouver, as alternativas imaginativas são infinitas”. Essa idéia ressalta o risco que um mau tratamento à questão da imagem pode acarretar a uma marca ou produto.

Gracioso (1995) adiciona outro preocupante ponto à definição de imagem, quando afirma que o mecanismo que leva à percepção dos atributos de uma marca ou produto são emocionais, o que aumenta significativamente a subjetividade do tema.

Para De Toni (2005), “a imagem da corporação é originada por uma variedade de fontes, sendo que algumas destas podem ser controladas pela empresa, enquanto outras não”. Segundo o autor, dentre as fontes controláveis estão a conduta social da empresa, dos colaboradores, dos produtos, negócios, comunicação e outros, e fora do controle estão as mensagens que os competidores transmitem bem como outros agentes externos à organização.

Para Kapferer (2004), a imagem é um conceito de recepção: a maneira pela qual um público decodifica o conjunto de símbolos provenientes dos produtos/serviços. Schuller (2005) complementa afirmando que a imagem que um público forma de uma organização passa por premissas como a informação que cada indivíduo possui sobre a organização, a maneira como ele adquiriu essa informação, sua maneira pessoal de organizá-la e o jeito de lidar com ela.

Para Corrêa (2004), o conhecimento do comportamento do consumidor, seu estilo de compra e consumo e até mesmo de vida, é crucial para que a empresa possa alinhar o desenvolvimento de seus produtos com as necessidades de tais consumidores, o que resultará, portanto na formação da imagem que estes terão para com a marca.

Podemos cruzar assim os conceitos de posicionamento e imagem. Posicionamento está diretamente relacionado ao modo como uma organização deseja ser vista e conhecida, ao passo que imagem é a maneira real como o consumidor ou cliente, baseado em suas percepções e emoções, enxerga a organização. O posicionamento é portanto a tentativa da organização de criar uma imagem boa na mente de seu público alvo.

3. METODOLOGIA

Este tópico do estudo tem por objetivo delinear e apresentar o método e procedimentos de pesquisa utilizados, bem como se procedeu na análise dos dados coletados.

3.1 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA

Para Mattar (1993), uma abordagem qualitativa de pesquisa tem por objetivo identificar a presença ou ausência de algo, ao passo que uma abordagem quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. O método de pesquisa selecionado foi então o de uma abordagem qualitativa, com o objetivo principal de identificar a percepção dos entrevistados sobre a imagem e posicionamento da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

De acordo com Malhotra (2005), a pesquisa qualitativa deve ser aplicada quando se busca entender um problema com maior exatidão, identificando caminhos relevantes para a obtenção de elementos concretos e substanciais no momento da realização de uma abordagem. Este mesmo autor define as pesquisas qualitativas como uma "metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona insights e compreensão do contexto do problema".

Ainda segundo Malhotra (2005), a pesquisa exploratória é "um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão". O intuito deste estudo é fazer uma reflexão e uma análise, a partir de roteiros de entrevistas individuais, avaliando as experiências dos entrevistados (stakeholders) em relação à Escola de Administração, buscando entender de forma clara sua posição.

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO E COLETA DE DADOS

A Escola de Administração está diretamente relacionada a alguns grupos específicos mas que entre si divergem bastante em relação a expectativas, nível de interesse e nível de dependência da qualidade da organização.

Para este estudo, a população-alvo escolhida foi dividida em cinco grupos distintos: alunos atuais da Escola de Administração, ex-alunos (egressos) atuantes no mercado de trabalho, corpo docente (professores), os servidores (técnico-administrativos) e o próprio mercado de trabalho, que será representando por um grupo de empresas de relativa ou grande expressão, de segmentos diversos e atuantes no estado. Foram entrevistadas cinco pessoas de cada grupo.

A coleta de dados se deu com o auxílio de entrevistas individuais, com roteiros semi-estruturados, com aproximadamente 6 perguntas, de forma idêntica entre os grupos de entrevistados. Exceção feita ao grupo de empresas, que foram questionados em alguns pontos específicos. Os roteiros destas entrevistas podem ser encontrados no anexo deste trabalho.

As entrevistas foram gravadas e transcritas na sequência. A maior parte delas se deu de forma presencial, e algumas foram feitas por telefone. Optou-se por omitir as transcrições deste trabalho para preservar as opiniões pessoais dos entrevistados.

Procurou-se obter um mix heterogêneo dentro dos grupos. Para o grupo de alunos, a amostra foi composta por um aluno de cada período (primeiro, segundo, terceiro, quarto e quinto ano de curso). Para os grupos de professores e técnico-administrativos, foram escolhidas amostras com variadíssimo tempo de serviço à organização e de setores ou áreas diferentes entre si. Da mesma forma, os egressos entrevistados possuem de 1 a mais de 15 anos de formação. No grupo de empresas, buscou-se dar foco em grandes empresas, com mais alta carga de contratação de mão-de-obra, mas também foi entrevistada uma média e uma pequena empresa da região.

Também foi coletado material institucional sobre a Escola de Administração direto de seu portal na internet e outros materiais de divulgação.

Por fim, foi feita uma entrevista com a Sra. Diretora da unidade, com o intuito de buscar informações sobre a visão conceitual da instituição, seus planos e metas e cruzar com os resultados obtidos nas entrevistas.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Após as entrevistas e sua posterior transcrição, procedeu-se ao trabalho de criação de quadros e tabelas que permitissem agrupar e comparar as respostas dos entrevistados. Estes quadros estão disponíveis nas próximas seções. Os quadros compilam as respostas destacando apenas os itens mais relevantes das respostas.

Com base nos quadros, foi possível analisar cada pergunta proposta aos entrevistados. O autor buscou encontrar semelhanças dentro dos mesmos grupos, dentro de grupos similares (alunos e egressos, ou professores e servidores, por exemplo), semelhanças dentre toda a população, pontos de discordância claro entre grupos e outros elementos enriquecedores como resultado das análises.

Com os resultados iniciais destas análises, iniciou-se uma comparação destas com o agrupamento da posição da Escola (retirada de seu material institucional) e da posição da diretora da unidade. Este cruzamento permitiu uma comparação clara entre o que se pretende ser e como se está sendo visto pelos diversos grupos envolvidos no ecossistema da EA/UFRGS.

Esta comparação permitiu que se verificasse os pontos de oportunidade e pontos que estão atendendo ou superando as expectativas da Escola. O autor buscou então sugerir, baseado nas respostas e materiais coletados, formas de se alinhar melhor o proposto versus percebido.

Também foi feita uma análise léxica das transcrições das entrevistas através de ferramenta web chamada Wordle. Com a análise léxica foi possível observar os termos que mais se repetiram nas respostas dos entrevistados, bem como observar a frequência com que apareceram. A análise léxica reforçou os pontos explorados na análise.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados coletados e seus resultados.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS

Nesta seção, será analisada a parte dos dados coletada através das entrevistas individuais.

4.1.1 IMAGEM DA ESCOLA PELOS ENTREVISTADOS

A primeira pergunta formulada aos entrevistados tratou-se de questão aberta, com o intuito de levar o pesquisado a espontaneamente declarar sua imagem sobre Escola de Administração.

O primeiro e claro ponto constatado foi a imagem de qualidade no corpo docente da Escola. Dezesesseis dos vinte e cinco entrevistados mencionaram tal fato. Entre alunos, egressos e técnico-administrativos, esse ponto apareceu em quatro de cinco respostas. Entre os professores, três dos cinco respondentes mencionaram este fator como destaque e entre as empresas, apenas uma. Em pergunta posterior, outra empresa sinalizou a qualidade dos professores como diferencial da Escola. Podemos então considerar que para a maioria dos entrevistados, a imagem da Escola esta fortemente associada com a qualidade de seus professores.

Esta resposta porém não foi unânime, existindo inclusive opiniões contrárias. Quatro dos cinco alunos mencionaram o fato de que apesar da maioria dos professores da EA serem considerados bons, os professores de início de curso (matérias mais básicas) são ruins, descomprometidos ou desinteressados. Três destes mencionaram os professores de outros departamentos (que não a Administração) ou substitutos, mas mesmo assim isso está impactando em sua percepção geral.

Um aluno colocou assim sua visão sobre o tema:

(...) Em termos de professor a gente já peca um pouco, principalmente no início da faculdade, a gente tem muitas aulas com professores substitutos, e eles talvez não tenham o conhecimento necessário para nos transmitir, mas mais pro final acredito que sim, a gente melhora...”

Ou seja, para alunos em geral, a baixa qualidade e comprometimento dos professores de início de curso, em geral de outras áreas, e professores substitutos, “arranha” a imagem geral do quadro de professores do curso, mas eles reconhecem que a qualidade dos professores vinculados à Escola de Administração é excelente.

Ainda sobre professores, um professor entrevistado declarou que falta unidade na categoria, formada hoje por pessoas muito individualistas e que não recebem bem novos colegas. Um egresso considera a metodologia da maioria dos professores defasada e um dos alunos acredita que por terem autonomia demais “faz com que eles (os professores) dêem aula de qualquer jeito, né, do jeito que eles quiserem e acham melhor”.

Um segundo ponto que veio à tona várias vezes nas respostas dos entrevistados foi o ponto infra-estrutura. Dez dos vinte e cinco respondentes colocaram a estrutura e infra-estrutura geral da Escola de Administração como de destaque, associando sua imagem a este ponto.

Os técnico-administrativos em sua maioria destacaram a estrutura da Escola de Administração, principalmente quando comparada com outras unidades da UFRGS, e estes afirmam sentir prazer em trabalhar nesta unidade.

Alguns alunos ou egressos reclamaram sobre a falta de infra-estrutura adequada no começo do curso ou no campus da reitoria e agronomia, mas reconhecem que a sede da Escola é apropriada, atende as necessidades e que foi uma grande evolução o desmembramento da unidade. Um dos egressos menciona que “comparado, por exemplo, à infra-estrutura da FGV em POA (na verdade uma licenciada, a Decision), não deixa nada a desejar, chegando mesmo a ser superior em alguns quesitos”.

Mais uma vez, a dependência da Escola ou o vínculo que ela possui com outras unidades de ensino dentro da UFRGS, impacta negativamente na visão que os entrevistados possuem da Escola.

Dez dos entrevistados também associaram a imagem da EA a um perfil demasiadamente teórico, muito voltado para pesquisa, para a formação de pesquisadores, e pouco voltado para o mercado e formação de executivos. O índice de respostas entre alunos e egressos foi de seis, em dez possíveis. Dois professores e duas empresas também mencionaram este fato. O relato de um dos professores é interessante de ser destacado:

“... acho que o rumo que a Escola está tomando é perigoso porque o risco de se tornar um curso de graduação em Administração muito teórico me parece cada vez mais perto (...) percebo uma tendência muito forte em gestão pública e isto, ao analisar o projeto acadêmico deste curso específico, compromete mais ainda a Escola como uma escola teórica (...) que não me parece interessante para alunos que queiram algo prático e aplicado (...) no meu entender devemos formar executivos de negócios que busquem eficiência e resultados tanto para organizações públicas quanto para organizações privadas. Só assim estaremos realmente contribuindo efetivamente com a sociedade, discurso repetido e realçado dentro do ambiente UFRGS.”

Outro professor cunhou o termo “sexo dos anjos” para enfatizar o fato de que às vezes o aluno que busca um foco executivo fica se perguntando o que está fazendo ali, ele diz que “a questão toda é que essa paixão do cara que está a fim de fazer pesquisa às vezes não é o foco de todas as pessoas. Quem não quer ser pesquisador às vezes fica discutindo o sexo dos anjos, tipo, o que eu vou usar?”.

Para o autor, foi curioso o fato de duas empresas possuírem esta mesma visão, e ambas afirmam que o fato de ser um egresso ou formando da EA não traz peso adicional em seus processos seletivos, como será verificado mais a frente.

Três egressos entrevistados, e todos atuantes no mercado de trabalho, também consideram o currículo do curso por demais acadêmico e teórico, mesmo reconhecendo que a base intelectual fornecida pela Escola é importante. Eles citaram o fato do curso ser muito genérico em suas opiniões. Um professor corrobora desta visão e acha que “elas (os alunos) tem que sair daqui e buscar um aperfeiçoamento pois sai daqui um grande genérico que não sabe fazer nada”.

Dentre os alunos, também três colocaram este ponto e afirmam faltar conteúdo mais prático direcionado. A maioria destes respondentes vê outras universidades à frente da EA neste sentido, mas ainda assim crêem que a EA possui mais qualidade como um todo.

Fazendo uma análise individual, o grupo que merece destaque é o de técnico-administrativos, pois suas respostas são as que mais se assemelham entre si. De

forma geral, este grupo enxerga a EA como uma escola de ponta, referência, destaque na UFRGS, no estado e no país, e que mantém, graças a sua mão-de-obra, um elevado padrão de excelência. Todos foram enfáticos ao demonstrar orgulho de trabalhar na Escola, felicidade e realização profissional.

Outros aspectos relevantes citados pelos entrevistados foram o da exigência no processo de seleção que acaba criando um filtro natural, o inadequado horário de início das aulas, o que atrapalha os alunos que trabalham e a solidez, imagem forte e tradição do nome UFRGS associado ao da Escola de Administração.

Um extrato compactado das respostas à primeira pergunta do questionário pode ser verificado no quadro, na página abaixo:

Tabela 1 – Caracterização da EA

ALUNOS	EGRESSOS	PROFESSORES	EMPRESAS	TEC.-ADM.
Confiança e segurança, bons professores	Engessada. Pouco voltada para o mercado. Nome sólido e imagem forte no mercado. Bons professores	Pós-graduação forte. Curso teórico em excesso, pouco voltado para o mercado, a Escola corre risco neste ponto	Qualidade, forma bons profissionais, bem colocados. Bom nível de professores e estrutura.	Excelente estrutura e biblioteca. Pessoas dedicadas e comprometidas. Espaço físico limitado
Bons professores, boa estrutura, autonomia do aluno. Professores de outras áreas ruins.	Boa infraestrutura, bons professores. Pouco voltada para o mercado. Alunos não comprometidos. Falta linha empreendedora	Bons professores e alunos, mas ambos desunidos e individualistas. Falta identificação com a Escola. Falta pensamento central	Estrutura boa, de destaque dentro da UFRGS. Viés muito acadêmico, não prepara para o mercado	Escola de ponta. Ótimo local para trabalhar. Envolvimento e engajamento das pessoas é diferente (positivo)
Boa estrutura, bons professores. Professores de outras áreas ruins. Bom currículo. Problemas na infra de salas. Horário muito ruim	Evoluindo muito. Bom corpo docente e currículo. Pouca união entre alunos	Em evolução e expansão. Ótima imagem no país, e melhor no estado. Mão de obra qualificada	Ensino referência. Qualidade. Exigência no processo de admissão	Uma das melhores do Brasil. Melhor avaliada pelo MEC
Boa infraestrutura. Professores da EA bons, de outras áreas ruins. Pouco voltada para mercado. Imagem forte	Reconhecida, bem conceitua. Alto nível dos alunos. Professores bons, alguns com metodologias defasadas	Pioneiro, bem avaliado. Padrão de qualidade nacional	Forma excelentes profissionais. Alta exigência para ingresso. Pesa muito no currículo profissional	Uma das melhores do país. Melhores professores, currículo comprometidos. Padrão elevado
Pouco voltada para mercado. Professores descomprometidos, com muita autonomia. Muito teórica	Uma das melhores do país, nível elevado, alto nível de exigência	Boa estrutura para trabalhar, qualidade de professores e currículo.	Referência regional e nacional. Curso muito teórico, não muito moderno	Mundo à parte na UFRGS. Infraestrutura excelente, comprometimento das pessoas, principalmente técnicos

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas das entrevistas

4.1.2 BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA

Foi pedido para que cada entrevistado buscasse resumir sua imagem sobre a escola em duas ou três palavras, adjetivos, para sintetizar sua opinião. Trinta e quatro termos foram utilizados nas respostas, e encontra-se em quadro mais abaixo. Estes termos foram então agrupados por similaridade ou proximidade, o que diminui o número para vinte e cinco. Não se procurou agrupar ainda mais para evitar simplificação dos conceitos e opiniões manifestadas.

O adjetivo que foi mais repetido (doze vezes), foi o de qualidade, seguido por inovação (sete vezes), referência (seis vezes) e estrutura (cinco vezes). Além destes, os outros pontos citados que foram repetidos mais de uma vez foi o de excelência e *networking*, aparecendo duas vezes cada um.

Foram citados pontos que apareceram em mais de uma entrevista, mas que mereceram destaque nesta pergunta para apenas um dos entrevistados fatores como a gratuidade do curso, tradição e pioneirismo e a exigência.

Apenas três adjetivos foram de cunho negativo, e nenhum deles foi repetido. Foram eles “engessada”, opinião de um aluno sobre a demora nos processos e certa inflexibilidade por parte da Escola, “*gaps no ensino*”, opinião de uma egressa que citou o fato da metodologia de alguns professores e mesmo a qualificação de alguns destes estarem em desacordo com o padrão da instituição e por fim “desapaixonada”, opinião de um professor a respeito da falta de identificação dos alunos com a Escola e curso, e dos professores entre si.

Em resumo, a visão sucinta da Escola entre os grupos é de que é a Escola possui acima de tudo um excelente padrão de qualidade, é inovadora, referência em seu meio e com boa estrutura.

O compilado das respostas dos participantes pode ser verificado no quadro abaixo:

Tabela 2 – Adjetivos Caracterizantes da EA

ALUNOS	EGRESSOS	PROFESSORES	EMPRESAS	TEC.-ADM.
Confiabilidade Infraestrutura Qualidade	Engessada Infraestrutura	Qualidade	Qualidade	Grande Complexa
Pública Gratuita Qualidade	Moderna Sólida	Qualidade Desapaixonada	Conteúdo Infraestrutura Networking	Boa
Referência Infraestrutura Inovadora	Qualidade Posicionamento	Competitiva Qualificada	Referência Exigência	Estruturada
Imagem Qualidade Competência	Networking Atrativa “Gaps” no ensino	Pioneira Qualidade Reconhecimento	Excelência Qualidade	Dinâmica Inovadora
Força Destaque Renome	Inovação Atualização Excelência	Qualidade Coerência	Referência Qualidade Tradição	Inovadora Evolução

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas das entrevistas

4.1.3 CONCORRENTES E SUA CARACTERIZAÇÃO

Foram feitas então duas perguntas aos entrevistados, buscando descobrir quais são as universidades e instituições vistas como concorrentes, ou atuando de forma similar no mercado e como são vistas estas organizações, buscando caracterizá-las de forma simples.

Os resultados mostram que os diferentes grupos possuem visão similar entre si e que discordam um pouco se comparados aos outros grupos.

Treze instituições de ensino superior diferentes foram citadas pelos entrevistadores. Apenas cinco destas são baseadas em outros estados, e quase todas são universidades públicas (USP, UNICAMP, UFMG, UFBA e IBMEC, única privada). Dentro do estado, foram citadas PUC, FGV, ESPM, UNISINOS, UFPEL, UFSM, ULBRA e FAPA.

A PUC foi citada por dezenove dos vinte e cinco entrevistados, representando 76% do total de respondentes considerando-a concorrente. Em seguida temos a FGV (nove citações), UNISINOS E ESPM (sete citações cada) e USP, com cinco citações.

Alguns pontos de destaque ao olharmos para os grupos, é que das cinco menções feitas à USP, quatro vieram do quadro de funcionários da Escola (professores ou técnico-administrativos). Estes grupos consideram a EA em posição superior as outras escolas de administração regionais, e vêem USP e outras federais como as únicas em condições de igualdade com a Escola de Administração da UFRGS.

Para empresas e alunos, a PUC é unanimemente considerada concorrente. A ESPM foi citada única e exclusivamente por quem estuda/estudou na EA/UFRGS e pelas empresas, o que a posiciona como sendo vista como bastante atrelada e voltada para o mercado, como veremos a seguir. A FGV foi lembrada por representantes de todos os grupos. Alguns a mencionaram pensando em sua sede, em São Paulo, e outros também se dirigindo a sua filial no estado do Rio Grande do Sul.

Com base nestas respostas e com as respostas a pergunta de número 4 (Como você classifica/caracteriza estes concorrentes), a imagem que se tem dos principais concorrentes da EA/UFRGS é a seguinte:

PUC: Vista como sendo detentora de ótima infra-estrutura, bom nível de professores (opinião contestada por apenas um professor da EA), menos teórica do que a EA/UFRGS e mais próxima do mercado de trabalho e da prática em si. Foi lembrado o fato de ter uma baixa exigência para o ingresso, mas mesmo assim possui nome forte, tradição e boa qualidade. Seus cursos de administração com ênfases específicas foram lembrados algumas vezes pelos entrevistados como diferencial importante. O senso comum (opinião destoada por apenas uma empresa), é de que mesmo assim, a PUC ocupa um lugar em patamar inferior em termos gerais, se comparada a EA/UFRGS.

FGV: Possui um nome forte segundo os entrevistados, assim como ensino de qualidade, também muito próximo de empresas. Um entrevistado afirmou que ela mescla melhor teoria e prática do que as outras. Sua internacionalização (contatos com instituições estrangeiras, intercâmbios, experiência internacional dos professores) foi lembrada diversas vezes.

ESPM: A ESPM se destacou por ter, segundo os entrevistados, uma ótima estrutura e bom padrão de qualidade. O ponto comum nas respostas foi sua proximidade com o mercado de trabalho, oferecendo ferramentas práticas para execução. Ela também foi citada por sua imagem vinculada aos cursos voltados

para marketing e negócios. De forma geral, os entrevistados a consideram a mais voltada para o mercado.

UNISINOS: A UNISINOS foi lembrada como outra instituição de bastante qualidade, viés menos acadêmico e mais voltado pro mercado, mas com menos tradição e nome que a PUC. Seus cursos focados foram citados, e principalmente seu foco em tecnologia. Também foi lembrado o fato de possuir baixa exigência para o ingresso.

USP: A USP sempre foi mencionada como estando no mesmo patamar ou acima da EA. Um técnico usou a expressão “top” para caracterizá-la. Ela foi lembrada por produzir muito material científico, estar mais próxima do mercado, possuir certo privilégio por estar mais próxima do centro de negócios do país, ter bons professores e alta pontuação de acordo com o Ministério da Educação.

Os dados detalhados sobre as duas perguntas feitas aos entrevistados podem ser conferidos nos quadros abaixo:

Tabela 3 – Concorrentes

ALUNOS	EGRESSOS	PROFESSORES	EMPRESAS	TEC.-ADM.
FGV - PUC ESPM	ESPM - PUC	PUC - FGV IBMEC	ESPM - PUC	USP - UFMG
UFSM - UFPEL PUC	PUC - Unisinos FGV - ULBRA	FGV	ESPM - PUC	FAPA
PUC - ESPM	PUC	PUC - UFSM	PUC	PUC - FGV
PUC - ESPM Unisinos - FGV	PUC - Unisinos ESPM	FGV	PUC - FGV Unisinos	USP
PUC - Unisinos	USP - UNICAMP	PUC - Unisinos USP - UFBA	PUC - Unisinos	PUC - FGV USP

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas das entrevistas

Tabela 4 – Caracterização dos Concorrentes

ALUNOS	EGRESSOS	PROFESSORES	EMPRESAS	TEC.-ADM.
PUC - Ótima infraestrutura. ESPM - Ótima infraestrutura e qualidade de ensino	ESPM - Muito voltada para o mercado, prática. PUC - Tentando ser ESPM, mas muito teórica como UFRGS	PUC, FGV e IBMEC - Ensino de qualidade internacional, muita parceria com empresas, tradição	ESPM - Inovadora. PUC - Solidez e tradição, boa formação, inferior a UFRGS	USP e UFMG - Excelente escolas, excelente pontuação, publicam muito, bons professores
PUC - Ótima infraestrutura. Bons professores. Tratam alunos como clientes. UFSM e UFPEL - Nome forte, por serem federais	PUC e UNISINOS - Consagradas e de prestígio. FGV - Pouca visibilidade. ULBRA - baixa qualidade	FGV - Mais executiva, voltada pro mercado de trabalho, mais ferramenteira. Mescla melhor teoria e prática	ESPM - Viés mercadológico, visão executiva. PUC - tradição. Meio termo entre ESPM e EA, mas mais fraca	FAPA - Boa, mas sem o mesmo envolvimento e carinho que as pessoas da UFRGS têm
PUC - Ótima infraestrutura, grande alcance, atrativa. ESPM - focada em negócios, rouba público da UFRGS	PUC - Atualizada e forte. Peca nas avaliações. Cursos especialistas pesam a favor	PUC - Corpo docente fraco, boa estrutura. UFSM - Muito voltada para questões regionais, ótimos professores	PUC - Exigente também, bom nível de ensino	PUC e FGV - Voltadas para o mercado de trabalho, currículos bem definidos
PUC - Similar, com menos base teórica. ESPM - Voltada para Marketing. FGV - Nome, mas ensino fraco	PUC, Unisinos e ESPM - Mais pragmáticas. Capacitadas, bons professores. Menos exigência no ingresso. ESPM focada em marketing e Unisinos tecnologia	FGV - Antiga, tradicional, bem posicionada em seus mercados (RJ e SP), nível alto	FGV - No topo entre as particulares, currículo forte, professores internacionalizados. PUC - A mais fraca. Unisinos - Meio termo	USP - Top. Alta pontuação, referência e bastante produção científica
PUC - Boa formação, noções mais práticas, empreendedorismo. Unisinos - forte e tradicional	USP e Unicamp - São estaduais (públicas) de renome, e o fato de serem públicas ajuda nisso	PUC e Unisinos - Atendem um público voltado para Comex ou quem não passa na UFRGS.	PUC - Referência, visão mais moderna. Unisinos - Meio termo entre PUC e UFRGS	PUC - Concorrente fraco. USP - tem nome, investe em pesquisa, sempre em voga. FGV - abaixo da USP, assim como PUC e UFRGS

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas das entrevistas

4.1.4 DIFERENCIAIS DA ESCOLA E VISÃO GERAL

Para reforçar as respostas que já vinham sendo dadas com relação à imagem da EA e seu posicionamento, perguntou-se aos entrevistados quais seriam os diferenciais da Escola em relação a seus concorrentes e também de que forma as pessoas em geral avaliam a Escola de Administração da UFRGS.

As respostas relativas à questão dos diferenciais da Escola trouxeram dados curiosos. Para o grupo de alunos e egressos, um dos diferenciais são os próprios alunos. O filtro natural criado pelo vestibular, a exigência alta para ingresso e também durante a formação, e o perfil necessário para se tornar um aluno da EA formam um qualificado grupo de alunos que traz destaque para a Escola.

Da mesma forma, o grupo de professores considera sua própria qualidade como um dos principais fatores de diferenciação para os concorrentes. Sua qualificação, a alta quantidade de produção científica, a qualidade desta produção e seu engajamento para com a unidade, são, segundo eles, fator de diferenciação.

E por fim, do mesmo modo, os técnico-administrativos responderam que o seu nível de engajamento, sua pró-atividade, comprometimento e carinho pela instituição e alunos, enquanto grupo de técnicos, traz diferenciação à Escola.

Em resumo, o principal fator de diferenciação da Escola para cada grupo, é seu próprio grupo. Para as empresas, o fator determinante está mais relacionado à qualidade dos alunos, que acontece devido ao filtro do processo seletivo.

O aspecto gratuidade, apesar de óbvio, apareceu em cinco respostas. Um técnico afirmou que “o aluno de graduação só pensa na gratuidade”. Alunos e egressos citaram este ponto como importante diversas vezes.

O aspecto da produção científica também foi citado algumas vezes, por pelo menos seis entrevistados. Eles consideram que o alto volume, qualidade, e foco da Escola para promover material científico traz destaque e aumenta sua pontuação junto aos órgãos avaliadores.

Os resultados simplificados podem ser encontrados no quadro a seguir:

Tabela 5 – Diferencial Para Concorrentes

ALUNOS	EGRESSOS	PROFESSORES	EMPRESAS	TEC.-ADM.
EA ensina os alunos a pensarem, forma gestores.	Base teórica que desenvolve o raciocínio. Produção científica muito maior	Aspecto negativo, falta de relacionamento com o mundo corporativo	Qualidade dos professores e o perfil dos alunos	Desempenho nas avaliações, parcerias com outras instituições e oportunidades de intercâmbio
Aspectos negativos, muita burocracia, desorganização. Gratuidade.	Tradição da marca UFRGS, competência dos professores	Alto nível de pesquisa, visão ampla e parceria com instituições internacionais	Autonomia dos alunos, qualidades dos professores. A qualidade do aluno pesa bastante	Comprometimento e engajamento das pessoas para com os alunos e formação
Gratuidade. Nível de exigência maior na UFRGS. Abrangência do curso (não muito especialista)	Gratuidade	Posição política da Escola e de membros da Escola em órgãos federais e de ensino	A qualidade do ensino e a exigência no processo de admissão	Formação ampla e genérica para os alunos
Produção científica, boa colocação nos rankings	Nível dos alunos, parcerias com outras instituições, método mais "puxado"	Estrutura, qualidade, bons professores, pioneirismo	Dedicação dos alunos, antes e durante o curso	Produção científica de maior qualidade
Nível dos alunos. Foco da UFRGS em pesquisa e no pensamento teórico. Fraca em aplicação prática	O nível dos alunos e a exigência, tanto no ingresso quanto para cursar	Gratuidade, qualificação dos professores, nível de pesquisas	A gratuidade e o filtro do vestibular	Corpo docente, técnicos comprometidos, os recursos humanos

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas das entrevistas

Por fim então, para fechar e consolidar as respostas que vinham sendo dadas, formulou-se a questão de encerramento, com o objetivo de reforçar ainda mais as afirmações que vinham sendo apresentadas pelos entrevistados. Ao serem questionados sobre qual a opinião das pessoas em geral sobre a EA/UFRGS, a tendência é de que estes reforçassem sua própria visão, enriquecendo, reafirmando e trazendo mais credibilidade para o material coletado nas entrevistas.

Treze dos vinte e cinco entrevistados mencionaram que a população em geral associa muito o curso de administração e a Escola de Administração à UFRGS como um todo. Na verdade, para a maioria dos entrevistados, as pessoas em geral não têm conhecimento da Escola de Administração como unidade isolada (muitos enxergam oportunidades de marketing a serem exploradas nisso), mas associam o

curso ao peso e nome que a Universidade como um todo carrega consigo. Foram ouvidas afirmações do tipo “Se é UFRGS, é bom”, “É o sonho das pessoas”, “Se estuda na UFRGS, o cara é cabeça”. Os conceitos de status, desejo e imagem forte foram repetidos em todos os grupos.

Outras respostas interessantes incluíram o fato de que regionalmente, o curso de administração da UFRGS tem o maior peso no estado e um dos maiores do país. Reforçaram a imagem de qualidade, estrutura adequada, bons professores, alto nível dos alunos e instituição muito respeitada.

Apenas dois comentários foram de cunho negativo, ambos de professores. Um deles acha que o mercado já está começando a enxergar a distância entre realidade e prática ensinada na Escola. O outro corrobora esta opinião e afirma que as pessoas estão começando a perceber um conteúdo muito genérico, que não forma especialistas, mas sim generalistas muito vagos.

Os resultados se encontram no quadro da próxima página, abaixo:

Tabela 6 – Imagem Geral da Escola

ALUNOS	EGRESSOS	PROFESSORES	EMPRESAS	TEC.-ADM.
Unidade de Excelência, uma das melhores do Brasil, uma grande potência	Ótimo curso. Peso UFRGS vale mais que EA/ADM por não ser feito marketing adequado. Deixa a desejar em coisas práticas	Excelente escola. Para executivos, muito distante da prática.	Celeiro de bons profissionais, respeito.	Arelada a UFRGS. Um bem cultural e importante para o estado. Imagem positiva
Por ser UFRGS, traz um diferencial. Empresas buscando mais pesquisadores (foco de formação da UFRGS)	Reputação muito forte e positiva, atrelada a marca UFRGS	Começando a enxergar alunos desinteressados e muito genéricos	Referência. Os mais inteligentes estão lá. Arelado a UFRGS, imagem forte	Modelo, filha rica e filha pródiga da UFRGS. Bom lugar para trabalhar e desejo de lugar para estudar
Status, desejo das pessoas. Pessoas da UFRGS são mais preparadas. Boa estrutura	Imagem positiva atrelada a UFRGS. Curso muito forte	Bom curso. Parcerias internacionais	Sonho das pessoas. Abre portas e é referência	A escola possui uma ótima visão para o público em geral
Imagem do vestibular disputado, pessoas qualificadas. Forma bons profissionais	Arelada a UFRGS. Melhor do estado, nível de excelência	Bom curso, interessante e útil no mundo atual. Se é UFRGS, é bom.	Boa imagem, a mais forte no estado. Quem estuda lá é filho de pais ricos	Muito atrelada a UFRGS. Imagem de que é um curso bom, mas com oportunidade de melhorar e ampliar a visão junto a população
Bons olhos. Preparo de grandes mentes, pessoas qualificadas	Imagem de bom profissional, bom aluno, pessoa dedicada que estudou lá, respeito e consideração	Associado ao nome UFRGS ganha destaque e imagem positiva	Local difícil de entrar, tranquilo para cursar e alta exigência	Arelada a UFRGS, mas representa muito para Porto Alegre e para a sociedade em geral

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas das entrevistas

4.1.5 O PESO EA/UFRGS PARA UMA EMPRESA

Uma das questões iniciais do autor era entender se o egresso ou formando pela EA/UFRGS carrega consigo algum diferencial competitivo em processos de

seleção e recrutamento, pelo fato de possuir o “carimbo” da Escola em seu currículo. Obviamente que não foi pesquisado nem comentado sobre a bagagem teórica e habilidades que são desenvolvidas no decorrer dos estudos, o questionamento feito para as empresas buscava isolar esta variável e se ater realmente ao peso do nome da instituição.

Foi perguntado então, de forma direta, se ao recrutarem um profissional ou durante um processo de seleção/promoção, o fato de ser formado ou estar estudando na EA/UFRGS traz algum peso diferente para o candidato.

Os selecionados para esta pesquisa atuam todos diretamente envolvidos em processos de recrutamento e seleção, tendo já feito dezenas e centenas de entrevistas e colocações de profissionais. Uma das empresas inclusive trata-se de uma das maiores recrutadoras do mundo. Uma outra, multinacional do segmento de TI, emprega mais de quatro mil pessoas no Brasil e mantém abertas em torno de cem vagas, mensalmente. Também foram selecionadas uma pequena e uma média empresa (indústria e serviços, respectivamente), para compor a amostra, além de outra grande empresa, conglomerado internacional.

O resultado dos questionamentos trouxe uma informação interessante, mas que obviamente precisa ser pesquisada com maior profundidade. Na amostra coletada, quanto maior o porte da empresa e organização dos processos de contratação e maturidade no negócio, menos peso a formação da EA/UFRGS agrega para o candidato.

A empresa multinacional de TI faz suas avaliações por competência, o que coloca o local de formação em segundo plano, à primeira vista. A gerente de recrutamento e seleção de talentos no entanto, afirmou que se fosse em outra empresa, ela provavelmente acrescentaria um peso extra ao candidato.

A empresa que faz parte de um conglomerado internacional e é uma gigante no país na área de mídia, entretenimento e telecomunicações, afirma que a nível regional, um candidato da PUC, UNISINOS e UFRGS tem o mesmo peso em termos de nível de formação. A EA/UFRGS só trará um diferencial se o candidato for formado em escolas de “segunda linha”, como citou o entrevistado.

A multinacional de recrutamento e seleção afirmou que:

“Quanto mais a pessoa evolui na carreira menos conta a formação acadêmica. Possivelmente nos primeiros empregos isso vai fazer alguma diferença, a medida em que o profissional vai evoluindo na carreira, isso

acaba não contando mais tanto. A gente pouco olha pra formação ou difere um profissional pela formação, é muito mais pela carreira profissional e pelo que ele conseguiu demonstrar na carreira profissional. A faculdade abre muita porta no início da carreira, mas ao longo da carreira vai perdendo um pouco de importância.”

Para o entrevistado, *headhunter* sênior da empresa, a EA/UFRGS pode abrir portas no início, mas ao longo da carreira perde sua importância.

Para a média empresa nacional do setor de serviços, ser um aluno ou egresso da Escola traz sim peso importante e o destaca dos demais candidatos. A gerente administrativa e de RH entrevistada, afirmou que recebe poucos currículos de pessoas vindas da Escola, pois ela acha que estas pessoas vão procurar empresas maiores e melhores, e lá conseguem sua qualificação e salários melhores.

Para a pequena indústria, o peso é relativo. Se dois candidatos apresentarem o mesmo perfil, ganha o que for formado pela Escola de Administração da UFRGS. Mas em afirmação posterior, o entrevistado (gerente de recursos humanos) afirmou que de qualquer forma o peso do nome da Escola traz diferenciação, não só para ele, mas para seu chefe-imediato, o diretor presidente da empresa, que segundo o entrevistado “é fascinado por quem estuda na UFRGS”.

A ordem apresentada aqui nesta análise obedece à ordem de tamanho e porte das empresas, e foi possível notar portanto o já mencionado fato de que quanto maior a organização, menos peso relativo à formação na EA/UFRGS carrega consigo, de forma isolada.

Da esquerda para a direita, podemos visualizar isso no quadro abaixo:

Tabela 7 – Peso da EA num Processo de Seleção

MULTINACIONAL DE TI	MULTINACIONAL DE MÍDIA E COM.	MULTINACIONAL DE RECRUTAMENTO	MÉDIA EMPRESA DE SERVIÇOS	PEQUENA INDÚSTRIA
Não pesa. A avaliação é por competências. Se fosse em outra empresa, teria	Não pesa. PUC, UFRGS e UNISINOS no mesmo patamar. Se de outra, aí pesa	Pesa apenas no começo. Depois o candidato é avaliado pelo que construiu	Sim, tem um peso extra. Ex EA/UFRGS é provavelmente um talento	Pesa, mas depende da experiência. Se em mesmo patamar, pesa sim

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas das entrevistas

4.1.6 ANÁLISE LÉXICA DAS TRANSCRIÇÕES

Como resultado das vinte e cinco entrevistas realizadas, foi produzida uma quantidade grande de material relevante sobre o tema. Optou-se, além das análises acima efetuadas, de se proceder com uma análise léxica das transcrições das entrevistas, para enriquecer ainda mais os resultados de análises. Este tipo de análise possibilitará uma visão mais clara e graficamente mais amigável dos textos transcritos. Obviamente, em sua individualidade não podem ser usados para explicar ou responder as perguntas deste trabalho, mas, feitas as explicações introdutórias, a análise léxica enriquecerá o material.

A primeira análise foi feita de forma genérica, com o auxílio da ferramenta *Wordle*, disponível pela web. O texto transcrito foi aglomerado em um único documento, onde foram retiradas as informações dos entrevistados e as perguntas. Este texto foi então carregado na ferramenta, e a figura a seguir representa o resultado:

Figura 3 – Análise Léxica das Entrevistas



Fonte: Elaborado pelo autor, através da ferramenta web *Wordle*

- os termos “*referência*” e “*exigência*”, bastante citados, se referindo a posição de destaque da Escola como um todo a ao seu alto nível de requisitos para admissão e também no decorrer do curso;
- “*pesquisa*”, outro destaque da Escola na opinião dos entrevistados;
- adjetivos diversos como “*bom*”, “*bons*”, “*boa*”, “*diferente*”, “*superior*”, “*forte*”, “*melhor*”, que reforçam a visão privilegiada da Escola.

Os concorrentes como “*PUC*”, “*FGV*”, “*ESPM*” e “*USP*” também aparecem claramente em destaque, além outros termos relacionados ao contexto da instituição, como “*pública*” e outros.

4.2 ANÁLISE E COMPARAÇÃO DOS DADOS CONCEITUAIS DA ESCOLA

Nesta seção, será delineada a imagem conceitual, ou aquela que se pretende ter, da Escola de Administração, baseada em suas declarações de missão, valores e outras, bem como do depoimento do corpo diretivo da Escola. Posteriormente, será efetuada a comparação entre estes dados e os dados de pesquisa coletados nas entrevistas e analisados nas seções anteriores.

4.2.1 VISÃO E POSICIONAMENTO DA ESCOLA

A Escola de Administração, como divulgado em seu próprio portal na web, possui “a concepção de ensino predominante (...) construtivismo, dando ao aluno a oportunidade de construir conceitos na interação com os colegas e na participação concreta de atividades de empresas”. Por esta definição, podemos abstrair alguns pontos importantes: o primeiro é de que a instituição se preocupa com o conceito de “ensinar a pescar e não fornecer o peixe”, quando menciona o objetivo de ajudar o aluno a construir suas próprias idéias, e não simplesmente entregá-las mastigadas. O segundo ponto, refere-se ao fato de que um dos objetivos da Escola é inserir os alunos no meio empresarial.

Como já citado, a missão da Escola é “promover o conhecimento orientado à Administração, por meio do ensino, pesquisa e extensão, desenvolvendo organizações para a melhoria da qualidade de vida na sociedade”, de onde tiramos também a idéia de foco no conhecimento e pesquisa, e também na relação com a sociedade em geral.

Dentre os princípios da Escola, novamente temos:

- 1) Valorização das potencialidades do aluno;
- 2) Respeito à pluralidade;
- 3) Responsabilidade social;
- 4) Valorização da iniciativa, criatividade e capacidade empreendedora;
- 5) Zelo pela imagem e cultura da escola.

Para enriquecer as informações extraídas do material institucional da Escola, foi realizada uma entrevista com o corpo diretivo da faculdade, representada na pessoa de sua diretora, que contribuiu com mais alguns detalhes sobre qual a visão, posicionamento ou imagem pretendidas pela Escola de Administração da UFRGS.

A entrevista, cuja transcrição foi omitida para preservar a opinião pessoal da entrevistada, abordou perguntas similares às aquelas feitas aos grupos, bem como a discussão de alguns temas levantados pelos entrevistados, e buscou-se extrair o máximo possível de informações a respeito do objetivo da Escola.

A entrevistada foi questionada quanto ao que a Escola quer ser, qual a imagem que ela gostaria de passar e que as pessoas tivessem dela, como ela gostaria que a Escola fosse vista. A resposta foi de que para ser vista como, ela deveria primeiro ser. A direção reconhece que falta um posicionamento definido para a Escola, falta uma visão de longo prazo que norteie os objetivos da instituição e uma integração interna que facilite neste sentido. Apenas uma declaração de missão não tem sido suficiente para nortear as operações.

A entrevistada afirmou que a Escola quer ser vista como um lugar de inovação metodológica, mas que não tem tido sucesso neste ponto. Afirmou também que gostaria de ser vista como um local de peso em termos de pesquisa científica.

Tanto nos materiais institucionais, quanto na entrevista, não foi identificado nenhum tipo de orientação para a superação de concorrentes, ou qualquer tipo de comparação. A Escola não se pretende ser “melhor” em sua área de atuação, mas sim buscar a excelência.

Agrupando as informações acima, podemos descrever a Escola de Administração como uma unidade que quer ser vista como forte centro de pesquisa científica, inovadora do ponto de vista metodológico, que possibilite aos alunos ferramental para construir suas próprias linhas de raciocínio, que os habilite a se inserirem no meio empresarial, zelando por sua imagem, qualidade e cultura, fomentando o empreendedorismo e iniciativas criativas.

Essas definições entretanto, não representam o posicionamento oficial da Escola, posto que, como já descrito, a mesma não o possui formalmente ainda

4.2.2 COMPARATIVO ENTRE AS ANÁLISES

Feitas as análises sob os dois pontos de vista (entrevistados e o originalmente pensado/proposto pela Escola), pretende-se nesta seção comparar os resultados. Primeiramente, compararemos a breve descrição de posicionamento criada com os *inputs* coletados.

Podemos afirmar que a Escola tem alcançado sucesso na iniciativa de ser vista como um forte centro de pesquisa científica. Como demonstrado na análise das entrevistas, este é um dos pontos fortes da Escola, e um dos itens de destaque em sua imagem, tanto para alunos e egressos, quanto para os técnico-administrativos e principalmente os servidores. O reconhecimento do próprio Ministério da Educação, aferindo a maior pontuação possível a Escola, reforça esta parte da análise.

Do ponto de vista de inovação metodológica, algumas informações interessantes foram coletadas nas pesquisas. O segundo termo mais mencionado para descrever a instituição foi justamente o termo inovação (perdendo apenas para o termo qualidade). De forma geral, os entrevistados consideram a Escola de Administração um local de inovação, modernidade e atualização, mas nas respostas abertas mostraram (principalmente alunos e egressos) descontentamento com a metodologia de ensino de um grande número de professores. Fica identificado portanto o primeiro ponto de oportunidade. É confortável, porém, saber que a própria direção da Escola está atenta e buscando alternativas para corrigir o rumo neste sentido.

Possibilitar ao aluno a base para desenvolver suas próprias razões também parece ser um ponto alinhado com a percepção destes. Alguns alunos destacaram o fato de que a base nos primeiros anos de curso são fundamentais para o amadurecer das idéias e da construção do pensamento crítico, e colocaram isto como diferencial para os cursos de PUC ou ESPM, por exemplo.

O segundo ponto de oportunidade detectada nesta análise, diz respeito ao propósito da Escola em fornecer aos alunos ferramental necessário para se inserirem no meio empresarial. Como já foi amplamente mencionado neste trabalho, essa não é nem perto a visão dos alunos e egressos, e até de algumas empresas e professores, inclusive da própria diretora. Existe um hiato grande e talvez um dos maiores descolamentos em termos de posicionamento. O que ficou claro para o autor deste trabalho, é de que, mesmo sendo percebido, este problema ainda não está no foco das atuações do corpo docente e servidores.

Por ser cobrada e avaliada por produção científica, a Escola dá mais ênfase aqui do que em qualquer outro ponto. O que acaba acontecendo portanto, é que uma certa frustração existe entre alunos e egressos que buscam e buscavam uma formação mais executiva e mais voltada para o mercado. Se a Escola possui este ponto como diretriz de posicionamento, precisa avançar muito, ou redefinir seu posicionamento, de forma a evitar essas quebras de expectativa por parte de quem está buscando material e conhecimento mais prático.

Um dos focos da atual gestão da Escola é melhorar neste quesito, mas é reconhecidamente complicado dar foco numa área que não recebe muitos investimentos ou incentivos.

Quando se fala em zelo da imagem e qualidade, a Escola de Administração leva todos os pontos possíveis. Todos os entrevistados emitiram posições favoráveis sobre a imagem de Escola, sua qualidade e tradição.

Embora uma ressalva possa ser feita, e uma ressalva interessante. A relação entre EA e UFRGS oscila entre vantagens positivas e negativas para a Escola. Para os entrevistados, a dependência da EA para algumas matérias, professores e estruturas da UFRGS (principalmente de começo de curso), arranham sua imagem, posto que eles consideram a estrutura restante da UFRGS de menor qualidade, com professores menos qualificados. Por outro lado, a maioria dos entrevistados pensa que a população em geral não faz distinção entre EA e UFRGS, enxergam apenas

um curso de administração da UFRGS, que carrega consigo uma excelente imagem e tradição, por ser UFRGS e não EA.

Com relação aos outros pontos conceitualmente propostos pela EA, como empreendedorismo e criatividade, o autor crê que não foram coletados dados suficientemente relevantes para se emitir um parecer, mas baseado na declaração da própria diretora e de alguns poucos entrevistados que mencionaram o assunto, a EA peca no assunto empreendedorismo e ganha créditos no assunto criatividade, estímulo a inovação. A diretora chega a afirmar que “quem quer seguir a carreira executiva já tem esse desejo dentro de si, ele não é estimulado aqui, ou é por poucos professores”.

Um ponto interessante que o autor está levantando, é de que existe um alto índice de satisfação com a estrutura da Escola e de trabalho, para aqueles que fazem parte do quadro de funcionários da instituição, os professores e técnico-administrativos. Foi quase uma unanimidade a intenção de resposta de que a EA proporciona um ambiente agradável de trabalho, destacado, diferente de outros departamentos da UFRGS, e que estes tem prazer de lá trabalhar. O fato curioso aqui é de que não foi encontrado nenhuma diretriz teórica, de missão, valores ou posicionamento neste sentido. Empiricamente este é um valor percebido pela organização, mas que não está explicitado em nenhum local como foco ou objetivo. Um ponto de oportunidade importante aqui seria o de incluir isto na visão e missão da Escola, e formular estratégias para aprimorar ainda mais esta percepção e imagem.

Por fim, como já citado, a imagem da Escola está associada a termos de conotação positiva, que podem ser usados para ajudar a delinear o posicionamento da mesma e a diferenciá-la em seu meio. Destaque para os termos como qualidade, estrutura, nível de professores, foco em pesquisa, exigência no ingresso e no desenrolar do curso, qualidade e comprometimento de seus técnico-administrativos, e é claro, tradição e peso de sua história e por ser parte de renomada instituição como a UFRGS.

O lado empreendedor, ou executivo, para fazer parte de seu posicionamento, podem ser melhor trabalhados dentro da instituição, como foi amplamente discutido no presente trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo buscar delinear o posicionamento teoricamente proposto pela Escola de Administração e cruzá-lo com a imagem e percepção que seus diversos grupos de envolvidos possuem da mesma. Este capítulo tratará das conclusões e considerações finais no estudo, sugestão de melhorias e próximas pesquisas e o encerramento do mesmo.

5.1 CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE MELHORIAS

Através das entrevistas e da comparação com os objetivos teoricamente propostas pela Escola de Administração da UFRGS, foi possível observar que a mesma vem obtendo sucesso em alinhar seus objetivos às expectativas e impressões gerais dos diversos grupos envolvidos em muitos pontos, mas que existem grandes oportunidades de melhorias.

Dentre estas oportunidades, o autor destaca o fato principal de não existir um posicionamento escrito, definido e delineado, que possa ser seguido e que molde as ações da organização. O referencial teórico deste trabalho enfatizou por diversas vezes a importância de um posicionamento bem feito, e a facilidade que ele traz para a continuidade bem-sucedida de uma organização.

No mesmo referencial, lemos que uma instituição de ensino deve buscar orientar seus esforços para a satisfação de seus clientes. Foi possível verificar que os clientes-professores, clientes-servidores estão bem atendidos, mas que algumas das expectativas dos clientes-alunos, talvez o grupo mais importante de clientes, não estão sendo atendidas à contento.

O marketing de serviços é mais refinado e pode dar mais trabalho que o marketing de produtos, e o fato de que a Escola não possui muitos recursos neste sentido ajuda a entender que alguns dos compostos básicos de marketing podem ser revistos e melhorados, mas fica assim mesmo a indicação de que um melhor trabalho neste sentido melhorará a imagem da Escola, e fará com que esta fique mais alinhada ao seu “posicionamento”, ainda que este não exista formalmente.

De forma geral, a Escola goza de boa imagem, reputação e conceito com todos os grupos entrevistados, mas os pontos de melhoria colocados são relevantes e podem elevar ainda mais o prestígio da Escola, bem como ajudá-la a cumprir sua missão e papéis sociais.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

O autor considera satisfatórios os resultados desta pesquisa, mas vale destacar que por limitações de tempo e até orçamentárias, não foi possível coletar informações com uma população maior, o que certamente traria novas sugestões e corroboraria as já apresentadas.

Considera-se interessante também, para fins de futuras pesquisas, incluir pessoas da sociedade, população em geral, para verificar a imagem que estas possuem da Escola, posto que a mesma possui função social importante.

O autor também considerou interessante um ponto levantado pela diretora da unidade, onde se sugeriu a idéia de uma pesquisa com empresários e representantes de organizações afim de verificar qual o perfil desejado de egressos que é necessário dentro destas empresas e organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing; competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.

BERRIGAN, John. **Marketing de Segmentação**. São Paulo: Makron, 1994

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. **Improve service quality in America: Lessons learned**. The Academy of Management Executive, Ada, May, 1994.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. Journal of Marketing, Outono, 1985.

BONSTINGL, J. J. **The real business of education: creating success for all**. Quality Progress, October, 1994.

CHURCHILL, G. A. & PETTER, P. **Marketing: Criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000

CORRÊA, Roberto, **Planejamento de Propaganda**. 9. ed. São Paulo: Global, 2004. São Paulo: Global, 1986 (Série Contato Imediato).

DE TONI, D.; SCHULER, M. **Gestão da Imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto**. In: REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA. Vol. 11 no. 4, Curitiba out. /dec. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552007000400007&script=sci_arttext&lng=en.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRACIOSO, Francisco. **Propaganda Institucional: nova arma estratégica da empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOOLEY, Graham J., SAUNDERS, John A . e PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**– tradução Robert Brian Taylor. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KAPFERER, Jean-Noel. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo Pearson Prentice Hall, 2006.

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

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MATTAR, F. J. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

MCKENNA, R. **Estratégias de Marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

MEZOMO, J. C. **Educação qualidade: a escola volta às aulas**. São Paulo: J. C. Mezomo, 1994.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: Imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

QUINTEIRO, Vânia de Carvalho Victor – **Marca Produto e Marca Serviço: projeto de reposicionamento de duas marcas**. Lisboa: ISCTE, 2008. Dissertação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Disponível em <http://loki.iscte.pt:8080/dspace/handle/10071/1511>.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: A Batalha por sua Mente**. Edição 20º aniversário. São Paulo: Makron Books, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **A Força da Marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Habra, 1998.

TROUT, Jack.; RIVKIN, Steve. **O Novo Posicionamento: a última palavra sobre estratégia de negócios no mundo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

WINTER, R. S. **Overcoming barriers to total quality management in colleges and universities**. New Directions for Institutional Research, n.71, fall, 1991.

ZEITHAML, A., Valarie, Bitner, Mary Jo. **Marketing de Serviços: A Empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA GERAL

Apresentação:

- Introdução, apresentação do propósito do trabalho e explanação dos procedimentos da pesquisa.
- Questionamentos iniciais sobre o perfil do entrevistado (idade, formação, datas pertinentes, cargos etc).

Roteiro:

- 1 – Como você classifica/caracteriza a Escola de Administração?
- 2 – Usando dois ou três adjetivos, como você descreveria a Escola de Administração?
- 3 – Quem são os principais concorrentes da Escola de Administração em sua opinião?
- 4 – Como você classifica/caracteriza estes concorrentes?
- 5 – O que diferencia a Escola de Administração destes concorrentes?
- 6 – O que as pessoas em geral pensam da Escola de Administração?

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA P/ EMPRESAS

Apresentação:

- Introdução, apresentação do propósito do trabalho e explanação dos procedimentos da pesquisa.
- Questionamentos iniciais sobre o perfil do entrevistado (idade, formação, datas pertinentes, cargos etc).

Roteiro:

- 1 – Como você classifica/caracteriza a Escola de Administração?
- 2 – Usando dois ou três adjetivos, como você descreveria a Escola de Administração?
- 3 – Quem são os principais concorrentes da Escola de Administração em sua opinião?
- 4 – Como você classifica/caracteriza estes concorrentes?
- 5 – O que diferencia a Escola de Administração destes concorrentes?
- 6 – O que as pessoas em geral pensam da Escola de Administração?
- 7 – Ao recrutar um profissional ou durante um processo de seleção/promoção, o fato de ser formado ou estar estudando na EA/UFRGS traz algum peso diferente para o candidato?

ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRETORA DA UNIDADE

- 1 – Como você classifica/caracteriza a Escola de Administração?

- 2 - Qual a imagem que você quer que a escola tenha, o que a Escola quer ser?

- 3 - Um ponto colocado pelos alunos é que ela é muito voltada para pesquisa e pouco voltada para a pessoa que ser executiva, sentem faltam de material prático. Qual sua opinião sobre isso? Isso é uma decisão da faculdade ou está deslocado da visão? A EA quer ir pro lado da pesquisa ou isso acabou acontecendo?

- 4 - Outro ponto levantado pelos alunos, é de que currículo da UFRGS é bastante genérico, você vê muitas coisas, mas acaba não se especializando em nada. Essa é a idéia da Escola, ou está desalinhado?

- 5 - Qual a sua opinião sobre os técnico-administrativos da Escola?

- 6 - Quem são os concorrentes da Escola?

- 7 - Quais os diferenciais da Escola para os concorrentes?

- 8 - Qual a visão que as pessoas tem da EA/UFRGS?