

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: CARACTERIZAÇÃO DA IMAGEM PESSOAL E PROFISSIONAL DO SERVIDOR DA UFC

Miriam Gondim Matos

UFC – mgmatos@gmail.com

Maria Zilah Sales de Albuquerque

FIC – zilah@fic.br

Michel Helcias Montoril

UFC – michelcias@hotmail.com

Introdução

Construir e consolidar imagens positivas junto à sociedade a qual fazem parte constitui atualmente preocupação básica de qualquer tipo de organização, sejam estas públicas ou privadas. As IES não fogem a esta regra e por isso, devem cada vez mais planejar e desenvolver estratégias de gestão que permitam o alcance de tal objetivo. Dentre estas práticas destaca-se a ênfase na qualidade da prestação de seus serviços, que tem nas pessoas o seu maior alicerce.

Portanto, justifica-se a atenção que as IES devem dispensar aos seus colaboradores, que representam seu público interno, ou seja, aquele cujas atividades estão voltadas para o atendimento ao público externo e representam neste momento a própria organização educacional. É na capacitação deste que as instituições deverão concentrar esforços de modo a fornecer serviços com qualidade cada vez mais perceptíveis.

Desta forma, identificar os fatores que caracterizam a imagem do colaborador constitui um dos passos que poderão subsidiar o planejamento de ações de melhoria para a prestação dos serviços de uma IES, potencializando os aspectos positivos e minimizando os negativos que de alguma forma possam representar a imagem do colaborador repercutindo na imagem da instituição.



Vale ressaltar que no caso da UFC, em função da complexidade e da especificidade da sua condição de instituição pública, tais ações requerem maior atenção, já que a sociedade vem sistematicamente exigindo a igualdade na oferta de atendimento com qualidade e no atendimento das suas necessidades, tanto quanto, exige das instituições privadas.

Isto posto o presente trabalho tem como objetivos analisar a imagem pessoal e profissional do servidor da UFC; levantar os fatores característicos da imagem pessoal e profissional dos servidores da UFC; conhecer os fatores predominantes na caracterização da imagem pessoal dos servidores da UFC e identificar os fatores predominantes na caracterização da imagem profissional dos servidores da UFC.

Referida pesquisa, do tipo exploratória e qualitativa, foi realizada por meio de um estudo de caso na UFC, com as pessoas atendidas nas subunidades de trabalho onde estavam lotados alunos do Curso de Especialização em Gestão Universitária da UFC/2005, responsáveis pela aplicação do instrumento de pesquisa

No sentido de estruturar o presente estudo, serão apresentados e discutidos conceitos acerca de imagem institucional. Na seqüência, são abordados aspectos referentes ao gerenciamento da prestação de serviços em IES e em seguida faz-se uma breve apresentação dos números que compõem a UFC. Por fim, são apresentados os procedimentos metodológicos, os resultados da pesquisa e as sugestões de melhoria para as instituições em questão.

Imagem Institucional

Para compreender como se processa a recepção da imagem de uma Instituição de Ensino Superior, faz-se necessário que se compreenda o que é esta imagem, como ela se constrói, se mantém e permanece na mente dos seus públicos ao

longo do tempo e a partir de que aspectos concretamente é percebida.

Com relação à compreensão do que é imagem Kotler e Fox (1994, p.59) consideram que “é a soma de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem de um objeto”. Já para Perez (2004, p.147), imagem compreende “um conjunto de experiências, impressões, posições e sentimentos que as pessoas apresentam em relação a uma empresa, produto, personalidade etc.”

Desta forma, para os autores a imagem pode ser compreendida como sendo uma reflexão da opinião formada que as pessoas têm em relação a um determinado objeto ou pessoa.. No caso de uma IES, esta imagem se forma através dos registros passados, a partir da percepção de uma imagem favorável forte pelo bom desempenho traduzido em satisfação real percebida pelo seu público em relação a ela.

Imagem institucional trata sobre a maneira pela qual o público concebe a IES. A maneira pela qual percebe e compreende a sua reputação ao longo do tempo. A imagem de uma instituição de ensino é assim, a síntese decodificada de seus símbolos institucionais que são além do nome da marca institucional, todos os símbolos/signos visuais de sua propriedade, produtos e serviços por ela ofertados e comunicados aos seus públicos, formadores desta reputação na comunidade.

Diante do exposto vale ressaltar a importância das pessoas, ou seja, dos serviços prestados pelas mesmas, para a construção ou consolidação da imagem de uma determinada instituição, no caso aqui uma IES, pois sendo uma organização de serviços, os seus resultados sempre estarão atrelados à figura das pessoas, sejam estas docentes ou integrantes do corpo técnico-administrativo.

No caso da UFC, através de sua marca, sua imagem simbólica representativa, ela passa a significar para os seus públicos todas as lembranças positiva e negativas a ela associadas e percebidas. Segundo Keller e Machado (2006) estas lembranças



ças podem ser: os benefícios fornecidos pela instituição aos alunos e a sociedade em geral; a credibilidade da instituição na sociedade, ambiente em que ela atua; as crenças e os valores institucionais praticados e defendidos e; por último o relacionamento com as pessoas que a representam, seus docentes e técnico-administrativos.

Deste modo, a imagem percebida da qualidade dos serviços prestados através dos docentes e técnico-administrativos, passa a compor, associada à percepção dos outros aspectos acima mencionados, a imagem da Instituição, fazendo parte dela como representação simbólica assim como a própria imagem de sua marca. Estabelece-se desta forma, na qualidade da relação entre os alunos e os responsáveis pela prestação dos serviços, as oportunidades para fortalecer a percepção positiva destes em relação à imagem da instituição.

Para tanto, cabe a mesma, estabelecer no seu planejamento estratégico para a prestação dos serviços, o gerenciamento destes encarados pela instituição como uma ideologia, baseada na agregação dos valores que traduzam e levem aos alunos a plena satisfação das suas expectativas.

Gerência de Serviços em Instituições de Ensino Superior

Até algum tempo atrás apresentar um ensino de qualidade era suficiente para que uma IES obtivesse certo destaque no meio educacional. Atualmente, diante de fatores como o crescimento do número de instituições de ensino, o aumento na quantidade de vagas ofertadas e outros modelos educacionais disponibilizados, como por exemplo, a modalidade de ensino à distância, a qualidade no ensino tornou-se o básico a ser ofertado.

Os clientes sejam estes, alunos, pais ou sociedade de modo geral avaliam a prestação dos serviços não só em termos do ensino oferecido, mas este atrelado a uma série de ou-

tros aspectos, como instalações e equipamentos adequados, tecnologia avançada, além da presteza no atendimento dos funcionários da instituição e da oferta de serviços que acrescentem valor ao ensino: a preparação do aluno não só como profissional apto a enfrentar o mercado de trabalho, mas também como cidadão.

Porém antes de se discutir a questão do gerenciamento de serviços faz-se necessário um entendimento do que venha a ser serviços. De acordo com Las Casas (2006, p.284), “os serviços podem ser considerados como atos, ações e desempenhos”. Em complemento a esta definição Lovelock e Wright (2003, p. 05) afirmam que “Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”.

Referidos conceitos justificam as especificidades características dos serviços. Diante da intangibilidade dos mesmos, torna-se evidente a dificuldade de percebê-los, mensurá-los e avaliá-los exatamente como estão sendo entregues pelos respectivos fornecedores. No caso das IES, assim como as demais organizações, deve-se utilizar de fatores que tangibilizem sua prestação de serviços. Dentre estes fatores pode-se citar as evidências físicas, como instalações, climatização, iluminação, recursos audiovisuais utilizados pelos professores, além do atendimento ágil e eficaz por parte de seu corpo pedagógico e administrativo.

Ainda no que diz respeito à prestação de serviços, Soares e Corrêa (1994) ressaltam que a qualidade, no caso de um produto físico está vinculada ao seu bom funcionamento, enquanto que nos serviços está diretamente ligada à figura do funcionário. Esta observação justifica a importância das pessoas na operacionalização dos serviços de qualquer tipo de organização, sejam estas empresariais ou educacionais.



Diante do exposto, as pessoas, no presente trabalho, serão apontadas como principais responsáveis pela oferta de serviços de qualidade em uma IES e, portanto, gerenciar estes serviços, significará a partir de então, gerenciar pessoas, ou seja, seu público interno. Para uma melhor compreensão, cabe aqui analisar os serviços de uma IES, segundo a classificação de serviços adotada por Lovelock e Wright (2003).

Segundo os autores (2003), como o produto do serviço é o conhecimento e a educação, seus processos e resultados envolvem maior parcela de intangibilidade. Os alunos, estão integralmente envolvidos no processo do serviço, ou seja, sem a participação destes o serviço não se efetiva. É um tipo de serviço de natureza formal e resultando em maior nível de personalização, já que os alunos são diferentes e embora fazendo parte, por exemplo, de um mesmo curso possuem necessidades diferenciadas e, portanto, precisam ser tratados de forma individual, começando pelo seu próprio registro na instituição.

Desta forma, gerenciar serviços não é atividade fácil para uma IES, já que para isso torna-se necessária a conscientização de todos os integrantes da organização, de que os serviços podem ser importante instrumento de competitividade, desde que administrados adequadamente, além do que sua prestação depende do total comprometimento das pessoas.

Na visão de Las Casas (2006), as pessoas que estão envolvidas na prestação de serviços ou em contato com os clientes também podem transmitir uma boa ou má impressão. O nível cultural dos funcionários, a aparência e a educação com que se relacionam com seus clientes ajudam a transmitir uma imagem positiva, o que representa o cuidado que a administração tem ao desempenhar suas funções.

Neste sentido uma IES deve ter funcionários prestativos e que demonstrem, dentre outros fatores, conhecimento da atividade que estão desenvolvendo, pois tais aspectos repre-

sentam alguns dos pontos avaliados pelos clientes que procuram os serviços de uma organização deste tipo.

Para finalizar, cabe ainda registrar que, mesmo tendo sido até aqui ressaltada a preocupação constante que a IES necessita ter com as pessoas que a integram, deve ficar claro que tais pessoas precisam ter consciência de seu papel na organização e desta forma, devem demonstrar interesse e responsabilidade pelas atividades que desempenham.

Isto posto, propõem-se aqui uma relação de parceria entre a IES e seus colaboradores, pois se uma IES possui uma imagem consolidada junto à sociedade a qual faz parte, as pessoas que fazem parte da mesma serão reconhecidas automaticamente como as responsáveis, pois afinal de contas uma organização é constituída por pessoas.

Como optou-se neste trabalho em realizar um estudo que tem por objeto a UFC, achou-se pertinente uma breve apresentação dos números desta em relação à complexidade de suas atividades, bem como de seu corpo funcional.

A Universidade Federal do Ceará

A Universidade Federal do Ceará, criada em 16 de Dezembro de 1954 pela Lei 2.3773, sob o lema “o universal pelo regional”, foi constituída inicialmente pelas Faculdades de Direito, Farmácia e Odontologia, Medicina, Ciências Econômicas e Escola de Agronomia. Entidade acadêmica voltada para o ensino superior de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão.

Atualmente, em sua estrutura a UFC conta com a Administração Superior, composta pelo Conselho Universitário (CONSUNI), Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), Conselho de Curadores, a Reitoria e a Vice-Reitoria, seis Pró-Reitorias (Planejamento; Administração; Assuntos Estudantis; Graduação; Pós-Graduação e Pesquisa; e Extensão), e duas Superintendências (Recursos Humanos e Planejamento Físico e



Operações). Fora as unidades da Administração Superior conta ainda com quatro Centros (Humanidades; Ciências; Ciências Agrárias e Tecnologia) e cinco Faculdades (Direito; Educação; Economia, Administração, Atuária e Contabilidade; Medicina e Farmácia; Odontologia e Enfermagem). Fora dos três campi existem ainda o Instituto de Ciências do Mar, a Casa de José de Alencar, as fazendas experimentais (Quixadá, Pentecostes e Maracanaú), além de dois hospitais de referência nacional: O Hospital Universitário Walter Cantídio e a Maternidade Assis Chateaubriand.

De acordo com informações do 1º Relatório da Avaliação Institucional (2005), conta com 54 cursos de graduação e 105 de pós-graduação nas áreas da tecnologia, humanidades, ciências, ciências sociais, da saúde, agrárias e 181 projetos de extensão. Foi responsável em 2005, pela colocação no mercado de trabalho de 3.071 graduados e conta com 19.455 alunos matriculados e distribuídos em suas turmas de graduação.

Com mais de cinquenta anos de existência de trabalhos desenvolvidos com características bem diversificadas, vem crescendo e se desenvolvendo dinamicamente posicionada como centro de saber e referência regional, orientada pela missão de “formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores artísticos e culturais”, posicionando-se como uma instituição estratégica para o desenvolvimento do Ceará e do Nordeste.

A UFC se destaca também no desenvolvimento de pesquisas, as quais se originam dos 258 grupos de pesquisas nas suas mais diversas áreas e dos cursos de pós-graduação (43 especializações, 44 mestrados e 18 doutorados), dos quais se destacam 26 com conceitos de 4 a 6 na CAPES. Já nas atividades de extensão, destaca-se em 2005, a existência de 281 projetos com 70.100 beneficiados da comunidade cearense.

Em relação aos seus recursos humanos a Universidade Federal do Ceará, tem a partir das informações de 2005 conti-

das no Relatório da Avaliação Institucional, 4.686 (quatro mil seiscentos e oitenta e seis) servidores entre docentes (1.277) e técnico-administrativos (3.409) ativos no quadro.

Dos 1.277 docentes, 354 têm mestrado e 746 são doutores. A maior força de trabalho, como se pode perceber se encontra entre os servidores técnico-administrativos. São 1.367 com instrução de nível superior, 1.406 de nível de ensino médio e 636 com nível de ensino fundamental.

Metodologia

O estudo em questão deu-se por meio da realização de dois tipos de pesquisas: bibliográfica e exploratória. Esta última, segundo Mattar (1996),

“visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente, pouco ou inexistentes.” (MATTAR 1996, p.18).

Para a coleta de dados foi utilizado como instrumento o questionário não identificado em que os respondentes atribuíram notas de 0 a 5 (zero a cinco) por meio de uma escala de mensuração classificatória (Modelo de Classificação Somatória de Likert) conforme adaptado de Cooper e Schindler (2003).

Referida coleta de dados foi realizada pelos alunos do Curso de Pós-Graduação Lato-Sensu em Gestão Universitária da Universidade Federal do Ceará – UFC. Cada um dos quarenta e oito (48) alunos responsabilizou-se por aplicar no mínimo cinco (5) questionários aos clientes dos serviços prestados em suas unidades de trabalho, sendo estes alunos, docentes, técnicos administrativos ativos, inativos e comunidade externa de



modo geral, totalizando duzentos e quarenta e seis (246) questionários aplicados.

A pesquisa ocorreu entre os dias 21 e 27 de junho do ano de 2005. A mesma foi realizada como uma das atividades da disciplina de Marketing Institucional do Curso acima mencionado. A idéia surgiu a partir de discussões que ponderavam acerca do impacto da imagem do público interno na imagem da Instituição.

Vale ressaltar que o Curso em questão faz parte do Programa de Capacitação da Instituição destinado exclusivamente ao público interno da UFC, sendo estes técnico-administrativos e docentes.

No que se refere à organização dos dados, esta se deu em dois momentos: no primeiro notas de zero a cinco (0 a 5) foram atribuídas aos itens imagem (aparência); educação (trato com clientes); relacionamento (trato com outros clientes); postura (comportamento ético); agilidade (resposta aos problemas dos clientes); domínio dos assuntos (relacionados ao trabalho); empenho (encaminhamento de soluções); qualidade (atendimento ao cliente) e atendimento (informações ao telefone), itens estes selecionados pelos alunos da disciplina como importantes para a caracterização dos servidores.

Em seguida estes mesmos itens foram agrupados de duas (2) formas, ou seja, em características relacionadas ao comportamento e ao desempenho do servidor. Às notas atribuiu-se os seguintes conceitos: péssimo (zero); ruim (1); regular (2); bom (3); ótimo (4) e excelente (5).

Apresentação dos Resultados

A apresentação dos dados da pesquisa de campo se inicia por uma análise dos gráficos conforme se segue: a Parte I consiste da análise das características relacionadas ao comportamento pessoal do servidor referente à: imagem (aparência

constituída de higiene pessoal, vestuário e acessórios), educação (trato com os públicos externos), relacionamento (trato com os públicos internos) e postura (comportamento ético). Já a Parte II refere-se à análise das características relacionadas ao desempenho do servidor no trabalho nos aspectos: agilidade (resposta aos problemas dos clientes), domínio dos assuntos (relacionados ao trabalho), empenho (em encaminhar soluções), atendimento pessoal ao público externo e atendimento/informações ao telefone.

Parte I – Características Relacionadas ao Comportamento Pessoal do Servidor

Em relação à caracterização do comportamento pessoal do servidor, destacaram-se com maiores notas os itens relacionamento (trato com o público interno) e a imagem (aparência).

Parte II – Características Relacionadas ao Desempenho do Servidor no Trabalho

No que se refere às características relacionadas ao servidor no desempenho do seu trabalho, os itens que obtiveram maiores notas foram a qualidade do atendimento pessoal e o domínio dos assuntos.

Conclusões

O presente trabalho foi realizado tendo como base os objetivos: analisar a imagem pessoal e profissional do servidor da UFC; levantar os fatores característicos da imagem pessoal e profissional dos servidores da UFC; conhecer os fatores predominantes na caracterização da imagem pessoal dos servidores da UFC e identificar os fatores predominantes na caracterização da imagem profissional dos servidores da UFC.



Com relação à imagem pessoal e profissional dos servidores foram apontados os seguintes itens: a imagem (aparência); a educação (trato com público externo); o relacionamento (trato com o público interno); a postura (comportamento ético); agilidade em dar resposta aos problemas; domínio dos assuntos relacionados ao trabalho; o atendimento pessoal; o atendimento ao telefone e o empenho e em encaminhar soluções.

Além dos resultados constantes no item Apresentação dos Resultados alguns comentários são pertinentes conforme a seguir:

O tratamento tende a ser mais amistoso entre servidores do que entre servidor e o público externo. Tal resultado leva a pensar sobre a influência do corporativismo nas relações entre servidores, posto que estas relações tendam a ser mais amistosas entre servidores que já tenham algum tipo de relacionamento pessoal.

Já com relação à postura ética observa-se divergência significativa em termos de notas, o que se supõe certa falta de consenso na opinião dos pesquisados sobre o assunto.

Mesmo tendo demonstrado domínio dos assuntos relacionados ao trabalho, apresentam pouco empenho em encaminhar soluções e pouca agilidade nas respostas aos problemas do público externo.

Finalmente, entende-se que este estudo não se esgota neste momento, muito pelo contrário, espera-se que o mesmo sirva de referência para o desenvolvimento de novas pesquisas relacionadas ao tema em questão.

Recomendações

Após análise dos resultados da pesquisa propõem-se aqui, com intuito de contribuir para a melhoria dos serviços

prestados pela UFC e conseqüentemente fortalecimento de sua imagem junto à sociedade, as seguintes sugestões:

Favorecer a conscientização do público interno acerca de seu papel como servidor público, posto que este está a serviço da sociedade e não o contrário. É válido registrar que o corporativismo não deve ser visto como um aspecto de todo negativo, ou seja, o tratamento dado aos colegas, público interno, deve ser da mesma qualidade para o público externo.

Direcionar esforços no sentido de fortalecer a percepção do servidor de que a sua imagem impacta diretamente na sedimentação da imagem institucional e vice e versa, o que o torna responsável pelas ações que de alguma forma venham a influenciá-la positiva ou negativamente.

Disseminar a cultura da prestação de serviços, associando-a à cultura da avaliação, sendo esta vista não como instrumento de controle, mas como um meio de possibilitar a melhoria continua da Instituição.

Finalmente indica-se a seguir algumas das habilidades consideradas, na visão dos autores deste estudo, imprescindíveis para quaisquer profissionais, sejam estes de instituições públicas ou privadas, são elas:

- ☞ Comunicação – capacidade para transmitir e expressar idéias com clareza e objetividade.
- ☞ Flexibilidade – capacidade e humildade para rever posicionamentos e principalmente para aprender.
- ☞ Iniciativa – previsão de problemas futuros, antecipando soluções.
- ☞ Negociação – equilíbrio de interesses entre as partes, sejam elas colegas, chefes ou público externo.
- ☞ Perseverança – firmeza e constância de propósitos, desde que isso não traga prejuízos ao trabalho.



Referências Bibliográficas

COOPER Donald R. e SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 7ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, Kevin L. e MACHADO, Marcos. *Gestão estratégica de marcas*. Tradução: Arlete Simille Marques. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip e FOX, F.A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade Brasileira*, 2006.

LOVELOCK, Christopher e WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. Tradução: Cid Knipel Moreira; revisão técnica Mauro Neves Garcia. São Paulo: Saraiva, 2003.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

PEREZ, Clotilde. *Signos da marca: expressividade e sensorialidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SOARES, Fabrício e CORRÊA, Valentino. *Serviços 5 estrelas: uma introdução à qualidade nos serviços*. Rio de Janeiro: Qulaitymark Editora Ltda. 1994.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. *Relatório de Gestão da UFC*. Disponível em: www.ufc.br/conhecaufc/avaliacao_institucional/ufcemnumeros.shtml. Acesso em: 4 de outubro de 2006.

ANEXOS

PARTE I

Características relacionadas ao comportamento pessoal do servidor

Figura 1: Gráfico de barras das notas com relação à imagem.

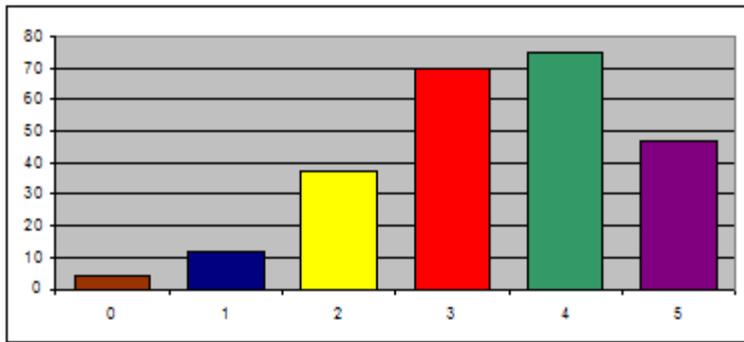


Figura 2: Gráfico de barras das notas com relação à educação.

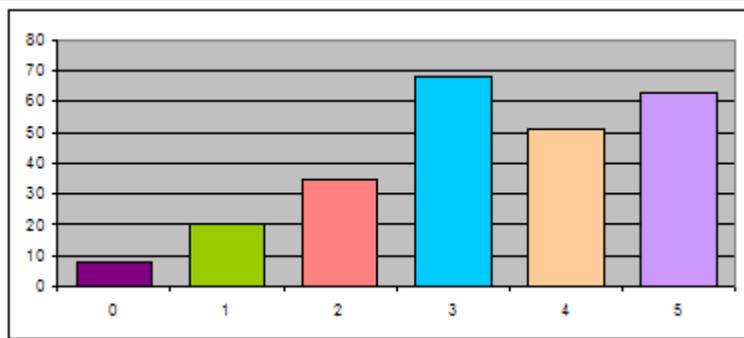




Figura 3: Gráfico de barras das notas com relação ao relacionamento com o público interno.

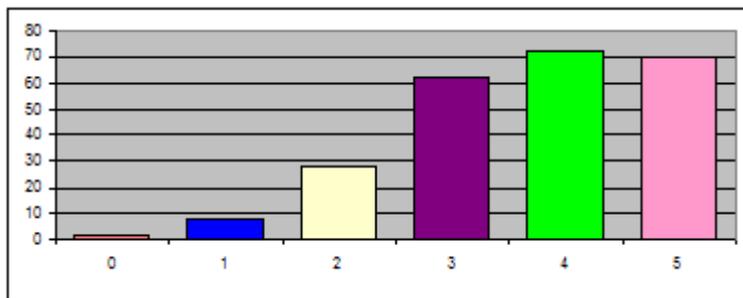
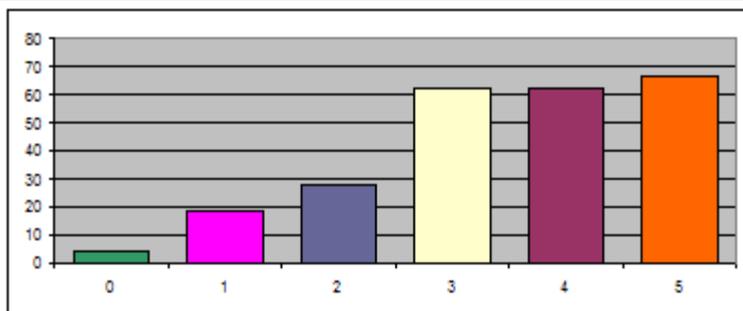


Figura 4: Gráfico de barras das notas com relação à postura.



PARTE II

Características relacionadas ao desempenho do servidor no trabalho

Figura 5: Gráfico de barras das notas com relação à agilidade em dar respostas.

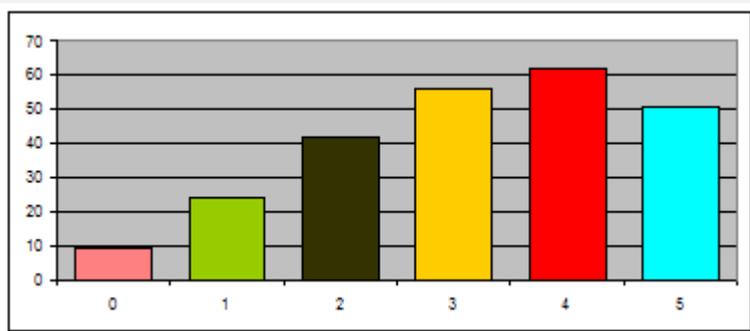


Figura 6: Gráfico de barras das notas com relação ao domínio dos assuntos relacionados ao trabalho.

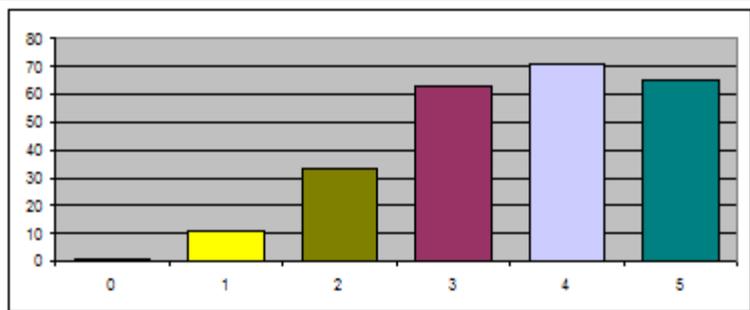




Figura 7: Gráfico de barras das notas com relação ao empenho em encaminhar soluções.

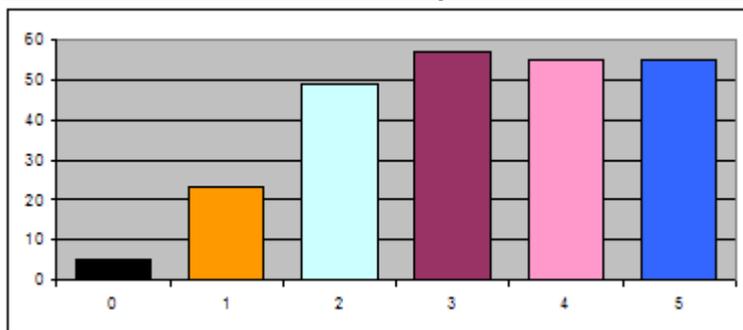


Figura 8: Gráfico de barras das notas com relação à qualidade do atendimento pessoal.

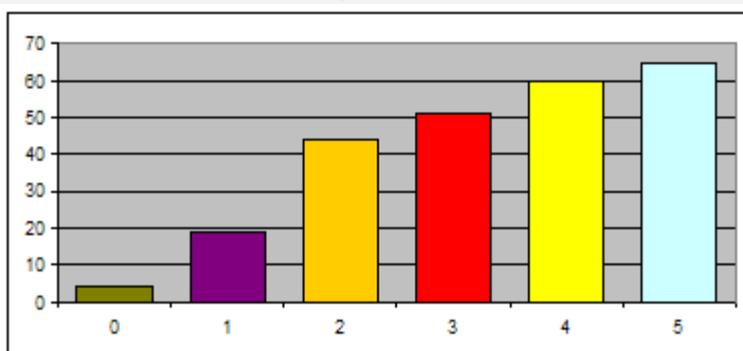


Figura 9: Gráfico de barras das notas com relação ao atendimento ao telefone.

