

# MARKETING DE SERVIÇOS: A MENSURAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Juarez Perfeito, [perfeito@furb.br](mailto:perfeito@furb.br)

Raul Otto Laux, [raullaux@cesblu.br](mailto:raullaux@cesblu.br)

Centro de Ensino Superior de Blumenau (Brasil)

## RESUMO

O presente trabalho objetiva apresentar uma metodologia que possibilite a mensuração da qualidade dos serviços prestados pelas Instituições de Ensino Superior (IES). Tal metodologia proverá o tomador de decisão de informações quantificáveis sobre os diversos atributos que compõem a qualidade dos serviços. O trabalho contém informação acerca do Modelo das Deficiências, desenvolvido por pesquisadores que seguem a escola norte-americana para a determinação da qualidade nos serviços oferecidos pelas organizações. Realiza uma introdução genérica do modelo, a adaptação e aplicação para as Instituições de Ensino Superior no Brasil, tratando de recopilar a informação desenvolvida por diferentes pesquisadores do tema. O modelo SERVQUAL é utilizado na identificação das deficiências (gap's) nas IES em seu relacionamento com os clientes através dos serviços prestados. Como resultado principal, apresenta um rol de atributos aplicáveis as IES, bem como uma pesquisa junto a seus clientes. Finalizando com a mensuração do nível de qualidade apresentado por cada um dos atributos pesquisados e de forma geral.

## 1. INTRODUÇÃO

O século XXI, em sua “nova onda” de avanços em amplo sentido, tem se destacado pela identificação e sedimentação de um novo perfil de consumidor (de produtos e serviços), cuja principal característica é privilegiar, com ênfase, a qualidade em sua aceção vocabular mais abrangente.

Outra característica marcante que movimenta o segmento de consumo é aquela que determina, em primeira instância, o atendimento privilegiado às necessidades do consumidor, sejam estas de nível concreto ou de caráter psicológico. Assim, não é mais passível de aceitação, nestes dias, que o estrategista de marketing pretenda promover um somatório de variáveis (como, por exemplo, o melhor preço, o melhor produto e a necessidade), visando ao desenvolvimento de produtos e serviços mais atraentes ao mercado, pois, diferentemente de há 15 anos atrás, hoje o que voga é o atendimento às necessidades do indivíduo e, o que é ainda mais importante, com o devido e necessário padrão de qualidade.

Este artigo busca, em seu escopo maior, analisar a importância que o quesito “qualidade” possui hoje, associado estreitamente aos meandros da educação em instituições de ensino superior (IES) e sob a ótica privilegiada dos “clientes” consumidores deste tipo de serviço, ou seja, os alunos de maneira geral. Em adição a esse objetivo, o presente artigo procura utilizar, como balizamento do seu desenvolvimento, o modelo SERVQUAL utilizado na identificação das deficiências (gap's) nas IES, quando em suas relações com seus clientes na prestação dos seus serviços de educação.

Para o alcance desses objetivos, num primeiro momento aborda-se o conceito de qualidade na prestação de serviços e, mais especificamente, nos meandros da educação superior. Em seguida, apresentam-se as características mais marcantes do modelo SERVQUAL (adaptado à educação) e dos benefícios que podem carrear para um melhor desempenho por parte das IES nacionais. Por fim, propõe-se, com base nessas análises e exemplos ilustrativos, um rol de princípios estratégicos de marketing que venham a dar suporte e derivar em vantagem competitiva para a instituição, a fim de motivar o desenvolvimento de programas aprimorados nesse sentido, redundantes em nível condizente de qualidade final (com as necessidades e expectativas dos potenciais clientes), tanto nos produtos, como nos serviços prestados pelas IES.

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste artigo é de modelo exploratório, utilizando como base fontes bibliográficas de consulta, associadas à substancial experiência deste autor, adquirida nas lides com o ensino superior, seja como componente do corpo docente de diversas instituições de terceiro grau, seja como coordenador ou diretor destas, em determinados outros momentos.

## 2. O DIREITO À EDUCAÇÃO DE QUALIDADE NO BRASIL

Já a partir do texto legal máximo (a Constituição Federal de 1988), a qualidade do ensino no Brasil é condição *sine-qua-non* imposta a todos os níveis de ensino, consoante o disposto no artigo 209, que determina:

“Art. 209. O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições: I) cumprimento das normas gerais da educação nacional; II) autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público.”

De outro lado, o ensino em território nacional, historicamente, esteve determinado a seguir três normas básicas, mesmo que, na prática, estas nem sempre encontrem o necessário eco por parte dos gestores de IES e, até, pelas próprias autoridades a quem compete dita tarefa. Ditas normas podem ser assim elencadas:

- a) liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

- b) pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas; e
- c) garantia de padrão de qualidade.

É da alçada do Ministério da Educação e do Desporto, assim e com base no disposto na Magna Carta brasileira, definir as políticas educacionais e privilegiar o quesito atinente ao fator “qualidade do ensino”, controlando-o e verificando-o através de ferramentas adequadas, eficazes e eficientes no sentido de que espelhem a realidade vigente nas IES, de maneira geral.

E, complementarmente, desse Ministério descendem os ditames que regem os Conselhos Estaduais de Educação, no sentido de ordenarem a educação em seus âmbitos de influência geográfica, acatando e colocando em prática aquilo que, já a partir da Constituição Federal, é norma irrecorrível – ou seja, o zelo pela qualidade no ensino e na educação, em todos os seus níveis.

Segundo um artigo retirado da Internet<sup>1</sup>, a propósito da questão da política educacional em amplo sentido, onde, certamente, a qualidade do ensino é de fundamental importância, tem-se que:

Nos últimos anos, o redirecionamento da política educacional e dos recursos públicos, no sentido de superar os problemas mais graves e urgentes do ensino fundamental e médio, motivou o Ministério da Educação a institucionalizar o processo de avaliação da qualidade do ensino básico, que vem sendo aperfeiçoado e melhorado dando significativos resultados.

Dita preocupação, que atende ao direito fundamental de um ensino de qualidade em todos os níveis da educação, mostra que há (e sempre houve) o zelo governamental em controlar, avaliar e direcionar sua política educacional sempre com vistas a privilegiar o elemento atinente à qualidade e, por decorrência, redundante na satisfação das necessidades e expectativas dos “clientes” alunos.

Já que se fala em necessidades, necessário lembrar-se que a ciência do marketing caminha em estreito compasso com as estratégias que atendam àquelas. De acordo com J. Siqueira & Associados<sup>2</sup>, “O marketing exige que se verifiquem vários requisitos. Antes de qualquer coisa, temos que estar na presença de uma necessidade humana: tem de haver alguém que necessite ou queira algo. Em segundo lugar, é fundamental que haja um modo de satisfazer essa necessidade, seja através de um produto, de um serviço ou até de uma idéia”. Assim, a atenção a necessidades já é atributo inerente às estratégias de marketing, e, no caso da educação, de dever constitucional, derivando na obrigatoriedade de que essa necessidade, ainda, seja consubstanciada em adequados níveis de qualidade.

## 2.1 ATENDIMENTO DE NECESSIDADES COM QUALIDADE = MOTIVAÇÃO

Quando se fala em necessidades, é comum que naturalmente surja a histórica teoria da Pirâmide de Maslow, cujo escopo de desenvolvimento se refere, especificamente, a esse mister.

Maslow e outros acadêmicos<sup>3</sup> afirmam que o atendimento a uma necessidade está necessariamente calcado em algum motivo. E para tanto, complementam nesse sentido: “Um **motivo** (*grifado*) é uma força energética interna que orienta as atividades da pessoa no sentido da satisfação de necessidades ou do atingimento de metas”. Esse motivo que leva ao atendimento de uma necessidade é que, na prática, se constitui na **motivação** que move os indivíduos, tornando-os interessados em algo, algum produto ou algum serviço.

Na hierarquia da pirâmide de Maslow, as necessidades de educação encontram-se inseridas na base dessa figura (ou seja, se constituem em necessidades de grande apelo motivacional e de relevância maximizada, pois atendem aos desejos de auto-realização do indivíduo) e, assim, devem receber maior atenção, pois, se não atendidas (ou se atendidas inadequadamente), podem redundar em resultados negativos, desmotivadores e até conflitantes com o próprio equilíbrio emocional do indivíduo, tolhendo-lhe seu crescimento intelectual e social.

Uma questão que costuma insurgir-se neste ponto (da estreita conexão entre o marketing e as necessidades do indivíduo) é aquela que discute se o marketing, na prática, teria a capacidade de **criar** necessidades no indivíduo, dentro de um espírito pouco ético, meramente comercial. Neste sentido, vale a pena repassar o entendimento de Marcos Cobra<sup>4</sup>, para quem: “o marketing teria poderes mágicos de criar demanda para produtos ou serviços de baixo interesse social. Além disso, teria o condão de gerar necessidades nas pessoas por algo que elas efetivamente não necessitariam. Este é um enfoque místico que atribui ao marketing poderes que ele efetivamente não tem: criar demanda ou gerar necessidades”.

<sup>1</sup> “Um Modelo de Avaliação da Eficiência dos Serviços Educacionais Prestados segundo a Expectativa e Percepções do Aluno”. Disponível em: [www.weblogica.com.br/tge/documentos/Modelo%20Pesquisa.doc](http://www.weblogica.com.br/tge/documentos/Modelo%20Pesquisa.doc). Pesquisado em: 19.08.04, p. 1.

<sup>2</sup> SIQUEIRA & ASSOCIADOS. **Marketing** – O gerador de necessidades. Disponível em: <http://www.jsiqueira.com.br/marketing.htm>. Pesquisado em: 06.03.04, p. 1.

<sup>3</sup> *Apud* PRIDE, William M.; FERREL, O. C. **Marketing** – Conceitos e estratégias. 11 ed. Tradução: Cecília Lima de Queirós Mattoso, M.Sc. Rio de Janeiro: LTC, 2001, p. 156.

<sup>4</sup> *Apud* SIQUEIRA & ASSOCIADOS, 2004, p. 1.

Na seara da educação superior, contudo, muitos são os apelos mercadológicos que conduzem, às vezes, a entendimento contrário ao de Cobra – e não só nos meandros da educação, como em praticamente todos os setores do mercado de consumo, diga-se de passagem.

Enfim, o certo é que o atendimento a uma necessidade com base nalgum motivo que leve a tal, desde que seja feito dentro de níveis condizentes de qualidade, transforma-se naquilo que se conhece como motivação e que move o indivíduo a crescer, a se aperfeiçoar e a tornar-se útil, em amplo sentido, para a sociedade que o acolhe.

### 3. O DESAFIO DA EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS PROFISSIONAIS

Realmente, a palavra mais adequada ao escopo deste ponto é “desafio”, pois é no que se constitui, hoje, a prestação de serviços profissionais, em sua conceituação mais abrangente. A mídia (nacional e internacional) não tem poupado esforços em apontar (e às vezes condenar antecipadamente, em deplorável prejulgamento) os graves erros cometidos por prestadores de serviços profissionais, lesando em diversos níveis de relevância todo e qualquer consumidor.

No caso específico das instituições de ensino superior (IES), o padrão não parece fugir à regra. A partir da década de 60 e em decorrência da política governamental de incentivo à multiplicação de faculdades isoladas e instituições de terceiro grau públicas e privadas, tem-se observado que o atributo da qualidade parece ter sido protelado em favor de outro, meramente comercial. Em outros termos, a educação superior passou a ser um excelente produto vendável e, convenhamos, a “preço de ouro” – fato que, com o passar do tempo, acabou tornando-a praticamente inviável para muitos, ou, por outras palavras, exclusiva de poucos.

A função, por outro lado, das universidades públicas (estaduais e federais), que seria, em tese, a de atender às camadas carentes da sociedade, acabou esvaziando e hoje, por diversas artimanhas, acolhe um número elevado demais de alunos com plenas condições de absorver os custos de uma IES privada. Seria a qualidade do ensino das instituições públicas federais e estaduais que atrairia esses (e outros) alunos? Difícil responder.

A verdade é que, depois do crescimento expressivo de IES no país, o governo federal teve que se estruturar para fazer frente a uma questão fundamental (e constitucional): o controle de qualidade dos serviços prestados pelas mesmas. Neste sentido, observe-se esta afirmação<sup>5</sup>: “Nas últimas décadas, vêm se tornando cada vez mais intensas as pressões sobre o setor público pela melhoria da qualidade dos serviços prestados por ele aos cidadãos. Nunca se questionou tanto os custos dos serviços educacionais; nunca se falou tanto de avaliar a eficácia e eficiência desses serviços”.

Em que pese esses esforços, não há como se negar, todavia, que a estrutura governamental viciada e corrompida (não é de hoje) se presta por demais a fazer “vistas grossas” a diversas anomalias, deficiências e dificuldades que rondam as IES, sacrificando o quesito “qualidade”, não raro em benefício a interesses individualizados ou, no máximo, setoriais. Daí surge, então, um processo de deterioração dos níveis educacionais no Brasil. E saliente-se: já a partir dos questionáveis níveis salariais atribuídos ao ensino de base, o qual, como a palavra já o diz, servem para formatar a base de todo o processo educativo do cidadão. Ou seja, um belo paradoxo.

Voltando ao desafio da eficiência da prestação de serviços profissionais, especialmente em análise voltada aos meandros da educação superior no Brasil, deve-se salientar um detalhe interessante<sup>6</sup>:

As instituições de ensino superior (IES) brasileiras dispõem de mecanismos de avaliação desde a década de 1980. Porém, ganharam maior relevância na década de 90, quando os custos operacionais do ensino superior, a incorporação de novas tecnologias e equipamentos, tanto em termos absolutos como relativos, tornaram-se cada vez mais caros, onerando os orçamentos públicos de maneira competitiva com outras prioridades. Ficou claro que só com os resultados de avaliações pode-se calcular a relação custo - benefício, o custo de oportunidades e tomar as decisões corretas sobre a quantidade e a direção dos recursos de usos alternativos.

Ou seja, independentemente de recursos (e os governos, de maneira geral, sempre lidaram com a falta dos mesmos, dentro de um princípio de gestão até agora inexplicável, incompreensível e, se se quer, perdulário), surgiu a preocupação com a avaliação dos cursos e das entidades em geral, em prol de pretensa qualidade a ser mantida nesse meandro, como demandado, cada vez mais, por um volume crescente de “clientes” alunos.

Mas, o que leva o aluno a optar por uma instituição de ensino superior como sendo a adequada aos seus anseios, necessidades e desejos? O modelo analisado neste trabalho (SERVQUAL) avalia esses quesitos, analisando-os detalhadamente e dentro de fórmulas matemáticas e estatísticas que lhe provêm sustento científico e que o fazem confiável, já que adaptados ao setor educacional de terceiro grau.

<sup>5</sup> “Um Modelo de Avaliação da Eficiência dos Serviços Educacionais Prestados Segundo a Expectativa e Percepções do Aluno”, op.cit., p. 1

<sup>6</sup> Idem, ibidem, p. 1.

## 4. MARKETING E AVALIAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A problemática da avaliação nas IES é tão antiga quanto o é a fundamentação legal que lhe dá sustentação. E se diz “problemática”, pois é, efetivamente, uma questão complexa, intrincada e repleta de variáveis que se constituem em sérias dificuldades para um processo adequado e preciso.

O mix “marketing & avaliação” tem razão de ser. Por um lado, as estratégias de marketing de uma instituição de ensino superior, não raro, apelam para diretrizes que buscam atrair o cliente despertando-lhe interesses vários e derivados da estrutura geral da organização. Nem sempre essa estrutura e esses apelativos correspondem à realidade da instituição, acabando por frustrar as expectativas do cliente-aluno, desmotivando-o. Por outro lado, a avaliação da IES se constitui na análise do somatório de variáveis que, em muito, dependem das estratégias de marketing implementadas na mesma, ao apregoar uma imagem e uma marca que, em alguns casos, não é reflexo dos verdadeiros valores da entidade, novamente frustrando processos de avaliação que acabam por chegar a resultados falsos. Eis a questão e eis o porquê da conexão entre esses dois componentes.

Há, pois, uma influência dessas estratégias de marketing sobre o processo decisório do potencial aluno, quando a este lhe chega o momento de optar por uma ou outra instituição. Saliente-se, antes de qualquer outro ponto, que o ensino-educação é um serviço, portanto, um produto intangível e que merece um sistema de planejamento estratégico diferenciado, adaptado daquilo que se aplica para produtos tangíveis. Neste sentido e em referência às estratégias de marketing para as IES, Kotler<sup>7</sup> identifica o marketing como a ciência que analisa, planeja, implementa e controla programas formulados para causar trocas voluntárias de valores com os respectivos mercados-alvo, visando alcançar objetivos institucionais. E complementa: “Marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender às necessidades e aos desejos de mercados-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados”.

Observando, agora, o outro elemento do binômio (a avaliação), tem-se que<sup>8</sup>:

[...] no sistema de ensino superior, o processo de avaliação é mais difícil e diferenciado. Isto se deve à multiplicidade das funções universitárias (pesquisa, ensino e extensão), à diversificação das áreas de conhecimentos, às modalidades dos cursos oferecidos e à grande heterogeneidade das regiões onde existem. Reconhece-se que as tentativas de avaliação que tomam como unidade todos os cursos e instituições e pretendem, através de um processo único e monolítico, medir o seu desempenho em todas as áreas de conhecimento, abrangendo todo o ensino, toda a pesquisa e toda a extensão, se mostram complexas e inflexíveis. São parciais, injustas, não consideram o valor agregado, a diversidade das instituições e regiões, suas vocações e vantagens competitivas. Nenhuma avaliação, por mais completa que seja, pode levar em consideração a totalidade das variáveis que influenciam na qualidade do ensino e na sua adequação a contextos sociais e culturais diversos. A avaliação institucional não deve, portanto, ser efetuada tomando-se como referência exclusiva padrões e critérios uniformes, aplicáveis indiscriminadamente a toda e qualquer instituição. É o estudo do próprio contexto que deve legitimar a priorização do ensino ou da pesquisa ou da extensão. Por todo isso, para avaliar o ensino superior, em suas múltiplas dimensões e funções, é preciso um sistema de avaliação que utilize múltiplos instrumentos e procedimentos integrados, de tal forma que as parcialidades próprias de cada processo se compensem e se permitam contrabalançar mutuamente.

Em outras palavras, é um processo complexo e demasiado centralizado nas características personalíssimas de cada instituição, inserida em seu próprio contexto regional e, ainda, voltada às suas especificidades inerentes ao escopo que persegue – ensino, pesquisa, extensão ou um mix deles. Assim, tanto as estratégias de marketing aplicáveis à instituição e acordos com o seu mercado, como os sistemas de avaliação da mesma, representam análises muito bem direcionadas que mantenham o foco estritamente concentrado nessas características personalíssimas.

Ainda com relação à avaliação como processo e conceito, tem-se que<sup>9</sup> esta, basicamente, é um instrumento “que permite conhecer, aprimorar e orientar as ações de indivíduos e de organizações sociais. É uma atividade utilizada tanto para avaliar o que já foi realizado, quanto para avaliar decisões que se deve tomar para realizar ações futuras”. Avaliar, em suma e no léxico, significa medir, comparar, analisar; ou ainda, em sentido lato, assistemático ou informal, entende-se o termo e a ação como uma valoração pela emissão de juízo de valor<sup>10</sup>.

Em termos de instituições de ensino superior, o processo de avaliação “vem sendo utilizado em amplitude, perspectivas e terminologias que se definem a partir do objeto de estudo, como por exemplo, a avaliação de desempenho (docente e discente), avaliação emancipadora e a avaliação institucional”<sup>11</sup>. Neste último sentido, Freitas apresenta vários

<sup>7</sup> KOTLER, Philip. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994, p. 24.

<sup>8</sup> “Um Modelo de Avaliação da Eficiência dos Serviços Educacionais Prestados Segundo a Expectativa e Percepções do Aluno”, op.cit., p. 2.

<sup>9</sup> FREITAS, Ieda Maria Araújo Chaves. **Avaliação da educação superior: fatores técnicos e políticos em universidades públicas brasileiras**. Dissertação de mestrado (Universidade Federal de Santa Catarina – Pós-Graduação em Administração – Políticas e planejamento universitário). Florianópolis: UFSC, 1995, p. 13.

<sup>10</sup> Idem, ibidem.

<sup>11</sup> Idem, ibidem, p. 16.

entendimentos sobre o escopo deste tipo de avaliação, que se reproduzem fielmente a seguir, a título de enriquecimento deste artigo:

Para Meyer Jr. (1993:18) avaliação institucional “é um instrumento de gestão necessário para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, sua excelência, utilidade e relevância”.

Belloni (1989) define avaliação institucional como uma maneira de estimular o aprimoramento de uma atividade, evitando que a rotina descaracterize os objetivos e finalidades estas mesmas atividades. Sendo assim, ela é um processo de tomada de consciência, cujo objetivo é a correção e aperfeiçoamento do rumo, não se constituindo, portanto, num instrumento de punição.

A avaliação institucional, segundo Neiva (1989), é um processo que apresenta duas faces: uma “negativa” – a que aponta falhas ou distorções, que mostra insatisfatória expressão de qualidade – e outra face, a “positiva” – que revela acertos e sucessos com dimensões de qualidade e desempenho. Ainda segundo o mesmo autor (1988), é como uma faca de dois gumes – um dos lados mostra o objeto avaliado como ele mesmo é, e o outro, mostra como ele está condicionada para vir a ser.

Em rápidas pinceladas, assim, tem-se a conceituação de ambos os elementos que compõem o binômio proposto (marketing vs. avaliação), o que permite, agora, ingressar especificamente ao tema central em si, qual seja, o modelo SERVQUAL de avaliação em instituições de ensino superior. Todavia, necessário acentuar-se que este processo de avaliação está voltado ao conceito que o aluno-cliente tem da instituição, segundo sejam suas necessidades, expectativas e desejos.

## 5. O MODELO DE AVALIAÇÃO “SERVQUAL”

O projeto que deu embasamento ao modelo em referência, fundamenta-se na teoria microeconômica da função produção e nos estudos e pesquisas sobre a qualidade e satisfação na prestação de serviços realizados por Zeithaml, Parasuraman e Berry nos anos 80-90 e sobre os quais afirma-se que<sup>12</sup>:

Em relação a outros modelos, o modelo SERVQUAL mensura os níveis de satisfação do principal cliente (aluno) e dos fatores determinantes dessa satisfação. Dita relação pode ser assim equacionada, permitindo estimar:

a produtividade marginal e a elasticidade de cada fator,

as diferentes combinações dos fatores que geram o mesmo nível de satisfação que podem ser chamadas de Isoquanta, curva de igual satisfação ou ainda curva de indiferença,

a relação entre a redução no emprego de um fator e o aumento compensatório de outro para manter o mesmo nível de satisfação, chamada taxa marginal de substituição técnica (TMST).

Isto significa que as instituições com ajuda deste modelo poderão otimizar seu principal problema econômico, que é o conflito entre as múltiplas e ilimitadas necessidades, por um lado e os escassos recursos e de usos alternativos, por outro. Conseguirão definir objetivamente seus objetivos em correspondência com os meios disponíveis, que serviços educacionais fornecer, de que níveis de qualidade, como produzir, como alocar e com que intensidade utilizar os fatores ou insumos para que os benefícios sejam maior ou igual ao custo de oportunidade.

Dentro do que o artigo em referência explana sobre o referido modelo e, ainda, numa visão pragmática, “as IES devem desempenhar o papel de organização prestadora de serviço. Ter por objetivo principal a satisfação das necessidades de seus clientes internos e externos e dos investidores ao menor custo. Necessitam prestar serviços de ensino, de pesquisa e de extensão de qualidade, contribuir com o dinâmico desenvolvimento tecnológico, sócio-econômico e cultural do país e, para isto, garantir um bom ambiente de trabalho”<sup>13</sup>.

A satisfação é compreendida, assim, “como a utilidade auferida por um indivíduo em decorrência do consumo de um bem ou serviço, como o grau de adequação desses produtos a uma necessidade sentida. A satisfação tem um caráter subjetivo e individual, mas como a temperatura, pode ser mensurado com ajuda de instrumentos. Pode-se registrar quantitativamente a satisfação medindo-a em termos da sua intensidade específica, ou seja, posicionando-a com relação a um valor arbitrário - nenhuma satisfação - denominado como ponto zero. Tal aferição deve ser realizada conceituando-se a unidade de medida - grau de satisfação- e uma escala que represente distâncias iguais, que podem ser usadas na comparação a partir da diferença entre o valor do ponto zero e um segundo valor conhecido”<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> “Um Modelo de Avaliação da Eficiência dos Serviços Educacionais Prestados Segundo a Expectativa e Percepções do Aluno”, op.cit., p. 3.

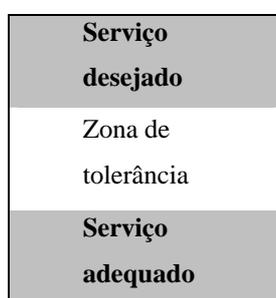
<sup>13</sup> Idem, ibidem.

<sup>14</sup> “Um Modelo de Avaliação da Eficiência dos Serviços Educacionais Prestados Segundo a Expectativa e Percepções do Aluno”, op.cit., p. 4.

Como pode ser entendida a satisfação, neste modelo? Tanto neste, como em outros modelos, o conceito de satisfação tem a ver com o nível de expectativas que o aluno-cliente tem em relação à entidade e a maneira como ele as percebe. Em outras palavras, as estratégias de marketing implementadas pela instituição lhe prometem algo (expectativa) e, na prática, realizam esse “algo” (a percepção do que recebe em realidade).

Significa dizer que muito irá depender daquelas estratégias de comunicação da instituição, ao vender seus produtos ao mercado, criando um desejo ou uma necessidade no aluno-cliente. Esse produto poderá ser, portanto, algo desejado ou algo adequado às suas necessidades. E o atendimento a um (ou ambos) destes quesitos irá definir o nível de satisfação do cliente. O artigo em referência complementa sua exposição<sup>15</sup>:

Limitando os serviços das IES ao ensino e considerando o aluno o beneficiário direto, define-se o serviço desejado como o serviço que o aluno gostaria de receber para satisfazer plenamente suas necessidades, para atender, por exemplo, suas expectativas profissionais como egresso no mercado de trabalho. Entretanto, o aluno, como qualquer cliente, normalmente reconhece a diferença entre o serviço ideal-desejado e o serviço real, aceitável e possível de ser prestado pela instituição. Esse nível inferior de expectativa, chamado serviço adequado é o nível de serviço abaixo do qual os clientes ficaram insatisfeitos. A diferença entre esses níveis de expectativas determina uma zona de tolerância como mostra a Figura 1. Dentro desse intervalo o cliente considera satisfatório o serviço prestado, sendo que o nível acima da zona de tolerância indica um serviço prestado superior ao esperado, criando condições para a lealdade com o prestador de serviço.



**Figura 1:** Níveis de expectativas e zona de tolerância

Analisa-se, agora, esta posição para dela retirar inferências que se observam na prática do cotidiano universitário.

Consoante a exposição do artigo em foco, uma instituição teria que se manter permanentemente informada em relação ao posicionamento dos seus clientes dentro desses três níveis indicados na figura 1, buscando, mediante esse diagnóstico rotineiro, ajustar suas estratégias e seus indicadores de excelência, para conservar-se dentro das expectativas alimentadas pelos seus clientes.

Na prática, o que se observa é um certo nível de distanciamento (apatia?) entre a direção gestora da instituição e seu corpo docente, havendo, do ponto de vista organizacional, um largo espaço burocrático que separa os tomadores de decisão e os alunos-clientes, os quais podem expressar seus níveis de satisfação com o desempenho da entidade. Neste sentido, um dos problemas que mais se observa na rotina diária de uma instituição de ensino superior é a inconstância do seu quadro docente, havendo, em alguns casos, um índice de *turn-over* elevado – o que redundava em perda de confiança por parte dos alunos.

Em outras palavras, vende-se uma imagem de segurança e estabilidade organizacional, enquanto, na prática, acaba-se mostrando as fragilidades de se manter um corpo docente fiel, comprometido com sua missão, a qual, em suma, é a transferência de conhecimentos e a educação superior, como preparadores para ingresso ao mercado de trabalho. E a percepção do aluno, em muitos casos, sequer é avaliada e acompanhada, nesses altos e baixos de desempenho. O artigo que serve de base a este trabalho, ao se referir aos níveis de percepção dos alunos, assim se expressa<sup>16</sup>:

Nas pesquisas realizadas para validar o modelo SERVQUAL, Zeithaml, Parasuraman, Berry consideraram quatro fatores que influenciam as expectativas: necessidades pessoais, a comunicação boca-a-boca, as experiências passadas e a comunicação externa do provedor dos serviços.

O julgamento do serviço percebido é a avaliação que o cliente faz sobre o desempenho da organização que lhe presta o serviço. Por ser o ensino um produto intangível, o aluno precisa experimentá-lo para comparar sua qualidade. Daí o modelo preconiza que se as expectativas do cliente são preenchidas ou superadas pelo serviço percebido, o cliente fica satisfeito. Mas, se o serviço prestado fica abaixo do serviço adequado ou qualidade esperada, se sentirá insatisfeito. Essa discrepância, defasagens ou hiatos leva ao nome de *gap* ou lacuna de qualidade. De outra forma: Satisfação do cliente = serviço percebido – serviço esperado.

<sup>15</sup> Idem, ibidem, p. 5.

<sup>16</sup> “Um Modelo de Avaliação da Eficiência dos Serviços Educacionais Prestados Segundo a Expectativa e Percepções do Aluno”, op.cit., p. 6.

Porém, que critérios o aluno utiliza para formar suas expectativas e julgar o serviço recebido? O modelo SERVQUAL determina as seguintes dimensões: tangibilidade, confiabilidade, presteza, garantia e empatia. Entretanto, estudos realizados anteriormente, utilizando a análise multivariada, mostraram a pouca validade dessas dimensões na avaliação da satisfação do cliente dos serviços educacionais confirmando a necessidade de alguns ajustes.

Zeithaml, Parasuraman e Berry, em sua pesquisa, apelam, como complemento ao exposto, que existe, neste ponto de análise de níveis de satisfação do aluno-cliente, a necessidade de se fazer uma clara dicotomia entre o que seja “ensino” e “aprendizagem”. Enquanto o ensino é a transmissão de conhecimentos arraigados e já devidamente assentados no cotidiano dos alunos, através de inúmeros períodos letivos, cabendo ao professor proceder a essa transmissão com adequada técnica, concentração, interação com sua classe, dentre outros atributos mais, a aprendizagem diz mais respeito à capacidade que o professor tem de inserir esses conhecimentos na sua classe e, também, de os alunos-clientes captarem os novos ensinamentos que vão sendo transferidos metodicamente a eles. É um processo, em suma, lento e persistente, extremamente meticuloso e voltado a uma empatia entre professor e aluno que demanda alto grau de concentração e de confiança deste para aquele.

A falta de fidelidade ou de confiança do aluno pelo professor criará, fatalmente, um hiato que acabará distanciando um do outro e, por decorrência lógica, quebrará a interação, interrompendo a transmissão de conhecimentos e de novidades científicas que cabe ao professor proceder. Há, neste caso, a criação de uma potencial insatisfação por parte do aluno, que vê suas expectativas sendo frustradas e comprometendo sua permanência na instituição.

Demanda-se, portanto, a instalação de uma nova pedagogia que desvie desses percalços ora citados. Neste sentido<sup>17</sup>, “À medida que a nova pedagogia coloca a ênfase na aprendizagem, o papel do professor deixa de ser o de puramente ensinar, e passa a ser o de administrar as condições e recursos para facilitar e motivar a aprendizagem do aluno”. Dessa constatação e após uma série de entrevistas com alunos e professores e da pesquisa de campo, os autores da pesquisa chegaram a novas dimensões ou fatores da satisfação dos serviços educacionais, os quais podem ser expressos assim:

- Aprendizagem (Alunos) - A,
- Ensino (Professores) - P,
- Currículo - C,
- Aspectos tangíveis -T,
- Serviços de apoio - SA.

A publicação em destaque expõe, então, a Figura 2 concentrando essas novas dimensões ou fatores de satisfação dos serviços educacionais, o que pode ser constatado a seguir, com base na pesquisa dos autores do referido artigo<sup>18</sup>:

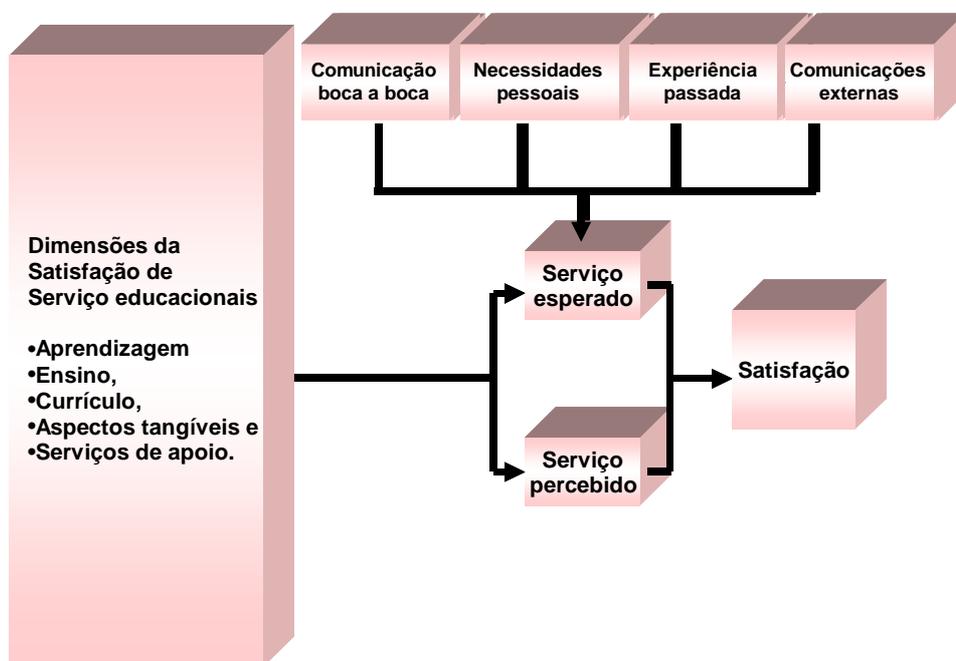


Figura 2. Avaliação da Satisfação do Cliente.

Fonte: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman, Berry. *Delivering Quality Service*, p. 25. New York: The Free Press, 1990.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> “Um Modelo de Avaliação da Eficiência dos Serviços Educacionais Prestados Segundo a Expectativa e Percepções do Aluno”, op.cit., p. 7.

<sup>18</sup> Idem, ibidem, p. 8.

<sup>19</sup> *Apud* “Um Modelo de Avaliação da Eficiência dos Serviços Educacionais Prestados Segundo a Expectativa e Percepções do Aluno”, op.cit., p. 8.

Observa-se, pela figura supra, que esses elementos produzem o necessário nível de satisfação nos alunos-clientes, desde que cumpridos fielmente e, por que não dizer, ao pé da letra. A verdade é que, mister salientar, nestes dias de alta competitividade predatória (com a proliferação de instituições de ensino superior), a fidelidade do aluno-cliente é colocada à prova a todo instante, com novas “tentativas” promovidas por instituições às vezes mais agressivas (em termos de marketing estratégico) e, por isso, aparentemente mais competentes – o que nem sempre é verdadeiro, pelo menos em termos do binômio “ensino x aprendizagem”.

A auto-avaliação, assim, deve ser permanente e altamente crítica, tanto por parte do corpo docente, como pelos gestores organizacionais que determinam as políticas e diretrizes operacionais da instituição. A ausência desse acompanhamento permanente pode derivar em séria derrota para uma entidade, com a perda periódica e constante de clientes, que migram para outras instituições mais “competentes”.

A seqüência da pesquisa de Zeithaml, Parasuraman, Berry<sup>20</sup> acabou derivando para a definição de atributos, como bem explicam os pesquisadores em suas próprias palavras:

**Tabela 1 Estrutura do modelo de avaliação da qualidade dos serviços educacionais.**

<b>Fatores</b>	<b>Atributo</b>
Aprendizagem Alunos (A)	1. Interesse dos alunos por aprofundamento por meio de pesquisa bibliográfica
	2. Qualidade do relacionamento entre os alunos
	3. Empenho na troca de idéias entre colegas e professores
	4. Capacidade de transmitir os conhecimentos ensinados a outra pessoa
	5. Capacidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em situações concretas
	6. Participação dos alunos nas atividades das disciplinas
Ensino Professores (P)	7. Domínio dos assuntos tratados
	8. Clareza na exposição
	9. Abordagem dos temas com profundidade
	10. Capacidade de criar condições para que o aluno solucione problemas, pense criticamente e raciocine.
	11. Habilidade para despertar o interesse dos alunos em relação ao conteúdo
	12. Assiduidade
	13. Qualidade da bibliografia utilizada
	14. Uso dos recursos visuais e instrumentos de apoio didático
	15. Disponibilidade para atender os alunos fora dos horários de aula
	16. Cordialidade e respeito com os alunos
	17. Coerência na distribuição do tempo e do conteúdo
	18. Adequação da avaliação do desempenho do aluno
	19. Adequação do programa da disciplina
	20. Cumprimento do programa da disciplina
Currículo (C)	21. Utilidade das disciplinas do curso para a capacitação profissional
	22. Suficiência da carga horária
	23. Adequação dos pré-requisitos
	24. Integração entre as disciplinas do curso
	25. Equilíbrio entre teoria e prática
	26. Conveniência dos horários de aula
	27. Volume adequado de atividades extraclasse
	28. Formulação explícita do perfil do profissional que se pretende formar
	29. Equilíbrio entre os assuntos específicos e interdisciplinares
	30. Programação de atividades de iniciação científica
	31. Integração ensino, pesquisa e extensão.
	32. Funcionamento de estágio supervisionado
Aspectos tangíveis (T)	33. Adequação dos moveis e das instalações físicas (confortáveis, arejadas, iluminadas)
	34. Ambiente propício ao estudo (calmo, silencioso)
	35. Adequação dos equipamentos didáticos: retroprojetores, vídeos, “data-show”, computadores com acesso a redes de informação e softwares disponíveis às necessidades das disciplinas.
	36. Adequação do acervo da biblioteca às necessidades
Serviços de apoio (SA) (secretaria, biblioteca, departamento).	37. Confiabilidade dos serviços prestados (precisos, consistentes e garantias)
	38. Cordialidade e prestabilidade dos funcionários do serviço de apoio
	39. Acessibilidade aos serviços prestados (horários de atendimento e tempo de espera)
	40. Competência dos funcionários para realizar todos os serviços necessários

<sup>20</sup> “Um Modelo de Avaliação da Eficiência dos Serviços Educacionais Prestados Segundo a Expectativa e Percepções do Aluno”, op.cit., p. 9-10.

Seguindo o modelo SERVQUAL, cada um dos fatores foi desdobrado em atributos. Na pesquisa de campo identificou-se um problema de multicolinearidade com alguns atributos. Isto dificulta a revelação dos efeitos individuais, separados de cada atributo sobre os fatores e determinou a não significância desses atributos ao não passarem pelo teste *t*. Portanto, após análise mais rigorosa foram definidos novos atributos relativamente independentes que influenciam de maneira particular o respectivo fator como mostra a Tabela 1.

No questionário da pesquisa de campo, os atributos se formulam em uma série de afirmações. Para avaliar o nível de satisfação foi solicitado ao entrevistado que avaliasse o nível de adequação das afirmações, numa escala intervalar que variava de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Inicialmente o aluno formulava suas expectativas indicando seu grau de concordância ou discordância das afirmações numa excelente IES e depois utilizando os mesmos atributos suas percepções pelos serviços prestados. Isto tornou o questionário extenso (122 questões), motivando algumas omissões (1,6%), o que sugeriu a reformulação do questionário. Considerou-se conveniente solicitar ao entrevistado que atribua uma nota, comparando os atributos com os serviços prestados por uma instituição de ensino adequada com nota 100. Por exemplo, se o entrevistado acha que as instalações físicas são 20% melhores que as instalações adequadas ou esperadas a nota deve ser 120. Se pensa que é apenas 50% do que deveria ser esse valor deve ser 50. Isto, também, torna a escala mais robusta, com uma maior variância, o que aumenta a confiabilidade dos coeficientes de regressão (intercepto e coeficientes de inclinação).

O equacionamento dos fatores e atributo determina um sistema de equações. A equação de primeira ordem deve explicar a nota geral da satisfação em função dos cinco fatores (A, P, C, T e SA). Por sua vez, a nota desses cinco fatores deve ser explicada pelas respectivas notas dos atributos formando as equações de segunda ordem.

Por outro lado, as IES para satisfazer seus clientes precisam montar um processo de produção, ou seja, um processo de prestação de serviços. Neste deve-se utilizar e transformar alguns bens e serviços chamados fatores produtivos ou insumos. Estes fatores coincidem com os critérios utilizados para avaliar a satisfação (professores, tangíveis, alunos, currículo e serviços de apoio). O método que determina a qualidade, a quantidade e a combinação desses fatores caracteriza a tecnologia utilizada na prestação de serviços.

Daqui em diante, o trabalho dos pesquisadores ingressa nos cálculos estatísticos que mostram o comportamento das variáveis em diversos casos, o que, em suma, depende de especificidades de cada instituição de ensino superior – motivo pelo qual deixa-se de apresentar essa parte, sugerindo àqueles que tenham maior interesse no assunto que ingressem ao *site* indicado nas notas de rodapé bibliográficas<sup>21</sup>.

## 6. CONCLUSÕES

A questão da qualidade no ensino de terceiro grau é, sem dúvida, um desafio cada vez mais ingente e requer atenção redobrada, a cada ano que transcorre, por parte do Poder Público e das próprias instituições de ensino superior, sejam elas públicas ou privadas. Afinal, a globalização da economia mundial e o alto desenvolvimento do sistema de ensino a distância (EAD) têm propiciado uma renhida batalha na conquista dos alunos-clientes, hoje dispostos a buscar a melhor qualidade com o menor preço.

Ficou claro que avaliar não significa um processo fechado e “enlatado” que serve para toda e qualquer instituição de ensino superior. Ao contrário, o procedimento de avaliar o desempenho técnico e os níveis de qualidade de desempenho dos corpos docentes (notadamente por parte dos alunos-clientes), no sentido de atender expectativas e desejos dos discentes, é bastante personalíssimo, dadas as características peculiares de cada instituição e do seu entorno regional (seja micro ou macro).

Ficou também patente que os processos de avaliação devem ser constantes, para que haja um acompanhamento permanente dos níveis de satisfação e de atendimento às necessidades (concretas ou psicológicas) dos alunos, no sentido de os gestores poderem proceder a mudanças de rota rápidas, evitando migração de clientes para instituições concorrentes.

O modelo SERVQUAL, ora apresentado em sua parte genérica, aparece como bastante interessante, embora não se possa afirmar que é o “melhor” modelo, justamente em decorrência daquelas peculiaridades mencionadas que caracterizam cada IES em seu próprio entorno. Contudo, as linhas gerais deste modelo podem e devem servir de parâmetro orientativo para o desenvolvimento de modelos ajustados às respectivas realidades de cada IES, com o fito de serem colocados em prática como ferramenta constante de trabalho da alta gestão de uma instituição que busque a qualidade total dos seus serviços.

<sup>21</sup> Disponível em: [www.weblogica.com.br/tge/documentos/Modelo%20Pesquisa.doc](http://www.weblogica.com.br/tge/documentos/Modelo%20Pesquisa.doc).

A construção de um nome e de uma marca, dentro dos ditames históricos do marketing, requer o transcurso de um longo e penoso caminho, o qual demanda investimentos elevados e permanentes, no sentido de se manter esse nome e essa marca. Já a destruição ou deterioração dessa construção, tão onerosa, não requer mais do que um insignificante lapso de tempo, às vezes em decorrência de falhas infantis facilmente evitáveis.

Por fim, a qualidade no ensino, hoje, não é mais uma necessidade, nem tampouco um atributo adicional de determinada entidade, mas um direito do aluno-cliente, historicamente garantido pela Carta Magna e poucas vezes respeitado. Qualidade, em si, deve, portanto, ser o principal norte de toda e qualquer instituição de ensino superior que deseje prosperar e se perpetuar. Desconhecer esta realidade é condenar-se, cedo ou tarde, ao fracasso total e definitivo.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. FREITAS, Ieda Maria Araújo Chaves. **Avaliação da educação superior**: fatores técnicos e políticos em universidades públicas brasileiras. Dissertação de mestrado (Universidade Federal de Santa Catarina – Pós-Graduação em Administração – Políticas e planejamento universitário). Florianópolis: UFSC, 1995.
2. KOTLER, Philip. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
3. PRIDE, William M.; FERREL, O. C. **Marketing** – Conceitos e estratégias. 11 ed. Tradução: Cecília Lima de Queirós Mattoso, M.Sc. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
4. SIQUEIRA & ASSOCIADOS. **Marketing** – O gerador de necessidades. Disponível em: <http://www.jsiqueira.com.br/marketing.htm>. Pesquisado em: 06.03.04.
5. **Um Modelo de Avaliação da Eficiência dos Serviços Educacionais Prestados Segundo a Expectativa e Percepções do Aluno**. Disponível em: [www.weblogica.com.br/tge/documentos/Modelo%20Pesquisa.doc](http://www.weblogica.com.br/tge/documentos/Modelo%20Pesquisa.doc). Pesquisado em: 19.08.04.