



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO NA REDE
SINODAL DE EDUCAÇÃO: A RELAÇÃO ENTRE AS EXPECTATIVAS
E A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

SANDRO ERGANG

**SANTA MARIA, RS, BRASIL
2007**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO NA REDE SINODAL
DE EDUCAÇÃO: A RELAÇÃO ENTRE AS EXPECTATIVAS E A PERCEPÇÃO DA
QUALIDADE EM SERVIÇOS**

por

Sandro Ergang

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS), como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Leoni Pentiado Godoy

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO NA REDE SINODAL
DE EDUCAÇÃO: A RELAÇÃO ENTRE AS EXPECTATIVAS E A PERCEPÇÃO DA
QUALIDADE EM SERVIÇOS**

elaborada por
Sandro Ergang

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Leoni Pentiado Godoy (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Prof. Dr. Mário Luiz Santos Evangelista (UNIJUÍ)

Prof^a. Dr^a. Cláudia Maffini Gomes (UFSM)

Santa Maria, 15 de junho de 2007.

DEDICATÓRIA

À minha esposa Luciana e as minhas filhas
Bárbara Cristina e Isadora Carolina que
abdicaram do seu tempo comigo para a
realização de um sonho e que são a motivação e
a razão de todo o meu empenho, e aos meus
pais Paulo e Alice que me deram apoio e
acreditaram no meu potencial.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, a Deus por me orientar e proporcionar-me mais esta oportunidade de aperfeiçoamento e crescimento pessoal e profissional.

Agradeço a professora Dra. Leoni Pentiado Godoy, pelo acolhimento, pelas orientações, críticas, sugestões e desafios proporcionados para o bom andamento deste trabalho.

À coordenação e professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção - PPGEPP da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.

Um especial agradecimento à Câmara de Ensino Superior da Rede SINODAL, e aos diretores das instituições e coordenadores de cursos pela receptividade e auxílio na coleta de dados da pesquisa, sem os quais não seria possível atingir os objetivos.

Aos colegas da SETREM, pela torcida, pelo apoio e pela força durante todo o período do mestrado, em especial ao Mauro Nüske pelo incentivo e pela companhia nas viagens a Santa Maria, e ao Carlos Borges pela presteza e amizade que demonstrou nestes anos que convivemos.

Aos professores Dr. Mario Luiz Santos Evangelista e Ms. Adalberto Lovato pelo auxílio, na tabulação e tratamento dos dados da pesquisa.

A minha esposa Luciana por ser a maior responsável e grande motivadora pela nossa dedicação aos estudos, e dos frutos colhidos deste investimento desde a faculdade.

A meus pais Paulo e Alice, e as minhas filhas Bárbara e Isadora que certamente estão orgulhosos, mas que para isto abdicaram do seu tempo e de muitos momentos de suas vidas, para que este objetivo fosse alcançado.

Aos meus irmãos Alexandre, Maristela e Sidinei e cunhadas Lílian e Liane, que cada um a seu modo torceu, auxiliou e motivou em todas as etapas desta caminhada.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO DA REDE SINODAL DE EDUCAÇÃO: A RELAÇÃO ENTRE AS EXPECTATIVAS E A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Autor: Sandro Ergang
Orientador: Dr^a. Leoni Pentiado Godoy
Santa Maria, 15 de Junho de 2007.

O ambiente educacional tem apresentado nos últimos anos um alto grau de competitividade, a concorrência acirrada e a demanda crescente por uma grande variedade de cursos têm motivado as instituições de ensino a investirem em soluções para conhecer melhor seus estudantes e interagir com eles de maneira mais direcionada. Estudos indicam, que o estudante no momento da decisão por uma instituição ou outra, leva em consideração a vivência e o conhecimento acerca desta, mediante pesquisas com amigos e conhecidos. Tornar o estudante um divulgador em potencial, requer muito esforço em marketing de relacionamento, na oferta do pacote de serviços educacionais. A área de estudo da qualidade em serviços, aponta a SERVQUAL utilizada neste estudo, como uma ferramenta capaz de proporcionar um diagnóstico preciso sobre expectativas e percepções acerca dos serviços educacionais. Com base nestas competências apresentadas pelas metodologias, utilizou-se uma amostra de 382 estudantes e 6 gestores das cinco Instituições de Ensino Superior da Rede SINODAL de Educação do estado do Rio Grande do Sul, para verificar e comprovar vantagens e deficiências competitivas destas IES, para possibilitar a concentração de esforços no relacionamento, tanto no atual estuante quanto para o *prospect*. Os resultados deste instrumento de estudo poderão servir como um indicador significativo para gestores de Instituições de Ensino que pretendem identificar áreas de melhoria necessárias no pacote do serviço educacional e aos investigadores que procuram um instrumento de mensuração da qualidade em serviços.

Palavras-chaves: Qualidade em Serviços, Marketing de Relacionamento, SERVQUAL.

ABSTRACT

Mastership Dissertation
Postgraduation Program in Production Engineering
Santa Maria Federal University

STRATEGIES OF RELATIONSHIP MARKETING OF REDE SINODAL DE EDUCAÇÃO: THE RELATION BETWEEN THE EXPECTATIONS AND THE PERCEPTION OF THE QUALITY IN SERVICES

Author: Sandro Ergang
Adviser: Leoni Pentiado Godoy, Dr.
Santa Maria, Juny 15, 2006.

The educational environment has presented in recent years one high degree of competitiveness, the incited competition and the increasing demand for a great variety of courses have motivated the education institutions to invest in solutions to know its students better and to interact more with them in directed way. Studies indicate, that the student in moment of the decision for an institution or the other, take in consideration the experience and the knowledge concerning this, through research with known friends and. To become the student a potential advertiser, very requires effort in relationship marketing, in offers of the package of educational services. The area of study of the quality in services, points the SERVQUAL used in this study, as a tool capable to provide to a necessary diagnosis on expectative and perceptions concerning the educational services. On the basis of these abilities presented for the methodologies, a significant sample of students of the Instituto Superior de Educação of Rede SINODAL was determined, to verify and to prove advantages and competitive deficiencies of these IES, to make possible the concentration of efforts in the relationship, as much in the current studies how much for prospect. The results of this instrument study will be able to serve as a significant pointer for managing Institutions of Education that they intend to identify necessary areas of improvement in the package of the educational service and to the investigators that look an instrument of measurement of the quality in services.

Key-Words: Quality in Services, Relationship Marketing, SERVQUAL.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Determinantes da qualidade	38
Quadro 2 – Coletânea das definições de Dimensões da Qualidade.....	39
Quadro 3 - Importância das Dimensões da SERVQUAL.....	44
Quadro 4 – Identificação ente Dimensões e Atributos	45
Quadro 5 – Agrupamento das dimensões.....	46
Figura 1: Representação da Lacuna do Serviço.....	50
Figura 2: Lacunas da Qualidade.....	51
Figura 3 – Formato de duas colunas do Método SERVQUAL.....	56
Figura 4: Formato de três colunas do Método SERVQUAL.....	56
Figura 5: Escala de Valores utilizadas na SERVQUAL.....	57
Figura 6: Análise dos serviços educacionais da Rede SINODAL.....	100
Figura 7: Análise entre o serviço mínimo desejado e percebido.....	102
Figura 8: Análise da expectativa e percepção na Rede SINODAL.....	103
Figura 9: GAP entre o Serviço Desejado e Serviço Percebido.....	105
Figura 10: Análise do serviço por afinidade geográfica.....	107
Figura 11: Análise do GAP por afinidade geográfica.....	108
Figura 12: Análise dos serviços educacionais – São Leopoldo.....	109
Figura 13: Comparativo entre o serviço percebido e o mínimo adequado – São Leopoldo.....	110
Figura 14: Relação entre o Serviço Desejado e Percebido – São Leopoldo.....	111
Figura 15: Análise da Lacuna do Serviço (GAP 1) – São Leopoldo.....	112
Figura 16: Análise dos serviços educacionais - Ivoti.....	114
Figura 17: Comparativo entre o serviço percebido e o mínimo adequado – Ivoti.....	115
Figura 18: Relação entre o Serviço Desejado e Percebido - Ivoti.....	116
Figura 19: Análise da Lacuna do Serviço (GAP 1) – Ivoti.....	117
Figura 20: Análise dos serviços educacionais – Novo Hamburgo.....	119
Figura 21: Comparativo entre o serviço percebido e o mínimo adequado – Novo Hamburgo	120
Figura 22: Relação entre o Serviço Desejado e Percebido – Novo Hamburgo.....	121
Figura 23: Análise da Lacuna do Serviço (GAP 1) – Novo Hamburgo.....	122
Figura 24: Análise dos serviços educacionais - Horizontina.....	123
Figura 25: Comparativo entre o serviço percebido e o mínimo adequado – Horizontina....	124

Figura 26: Relação entre o Serviço Desejado e Percebido - Horizontina.....	125
Figura 27: Análise da Lacuna do Serviço (GAP 1) – Horizontina.....	126
Figura 28: Análise dos serviços educacionais – Três de Maio.....	127
Figura 29: Comparativo entre o serviço percebido e o mínimo adequado – SETREM.....	128
Figura 30: Relação entre o Serviço Desejado e Percebido – Três de Maio.....	129
Figura 31: Análise da Lacuna do Serviço (GAP 1) – Três de Maio.....	130
Figura 32: Análise do GAP das Dimensões – GERAL.....	131
Figura 33: Análise dos serviços educacionais - Gestores.....	132
Figura 34: Comparativo GAP's das Dimensões – Gestores x Estudantes.....	133
Figura 35: Análise entre Serviço Desejado e Serviço Percebido – Gestores	134
Figura 36: Análise da Lacuna do Serviço (GAP 1) – Gestores x Estudantes.....	135

LISTA DE FIGURAS

Quadro 1 - Determinantes da qualidade	38
Quadro 2 – Coletânea das definições de Dimensões da Qualidade.....	39
Quadro 3 - Importância das Dimensões da SERVQUAL.....	44
Quadro 4 – Identificação ente Dimensões e Atributos	45
Quadro 5 – Agrupamento das dimensões.....	46
Figura 1: Representação da Lacuna do Serviço.....	50
Figura 2: Lacunas da Qualidade.....	51
Figura 3 – Formato de duas colunas do Método SERVQUAL.....	56
Figura 4: Formato de três colunas do Método SERVQUAL.....	56
Figura 5: Escala de Valores utilizadas na SERVQUAL.....	57
Figura 6: Análise dos serviços educacionais da Rede SINODAL.....	100
Figura 7: Análise entre o serviço mínimo desejado e percebido.....	102
Figura 8: Análise da expectativa e percepção na Rede SINODAL.....	103
Figura 9: GAP entre o Serviço Desejado e Serviço Percebido.....	105
Figura 10: Análise do serviço por afinidade geográfica.....	107
Figura 11: Análise do GAP por afinidade geográfica.....	108
Figura 12: Análise dos serviços educacionais – São Leopoldo.....	109
Figura 13: Comparativo entre o serviço percebido e o mínimo adequado – São Leopoldo.....	110
Figura 14: Relação entre o Serviço Desejado e Percebido – São Leopoldo.....	111
Figura 15: Análise da Lacuna do Serviço (GAP 1) – São Leopoldo.....	112
Figura 16: Análise dos serviços educacionais - Ivoti.....	114
Figura 17: Comparativo entre o serviço percebido e o mínimo adequado – Ivoti.....	115
Figura 18: Relação entre o Serviço Desejado e Percebido - Ivoti.....	116
Figura 19: Análise da Lacuna do Serviço (GAP 1) – Ivoti.....	117
Figura 20: Análise dos serviços educacionais – Novo Hamburgo.....	119
Figura 21: Comparativo entre o serviço percebido e o mínimo adequado – Novo Hamburgo	120
Figura 22: Relação entre o Serviço Desejado e Percebido – Novo Hamburgo.....	121
Figura 23: Análise da Lacuna do Serviço (GAP 1) – Novo Hamburgo.....	122
Figura 24: Análise dos serviços educacionais - Horizontina.....	123

Figura 25: Comparativo entre o serviço percebido e o mínimo adequado – Horizontina.....	124
Figura 26: Relação entre o Serviço Desejado e Percebido - Horizontina.....	125
Figura 27: Análise da Lacuna do Serviço (GAP 1) – Horizontina.....	126
Figura 28: Análise dos serviços educacionais – Três de Maio.....	127
Figura 29: Comparativo entre o serviço percebido e o mínimo adequado – SETREM.....	128
Figura 30: Relação entre o Serviço Desejado e Percebido – Três de Maio.....	129
Figura 31: Análise da Lacuna do Serviço (GAP 1) – Três de Maio.....	130
Figura 32: Análise do GAP das Dimensões – GERAL.....	131
Figura 33: Análise dos serviços educacionais - Gestores.....	132
Figura 34: Comparativo GAP's das Dimensões – Gestores x Estudantes.....	133
Figura 35: Análise entre Serviço Desejado e Serviço Percebido – Gestores	134
Figura 36: Análise da Lacuna do Serviço (GAP 1) – Gestores x Estudantes.....	135

LISTA DE SIGLAS

CEE – Câmara Estadual de Educação
CFJL – Colégio Frederico Jorge Logemann
CRM – *Customer Relationship Management*
ERP – *Enterprise Resources Planning*
EST – Escola Superior de Teologia
FAHOR – Faculdade Horizontina
GAPS - Lacunas
IECLB – Igreja Evangélica de Confissão Luterana do Brasil
IENH – Instituto de Educação Novo Hamburgo
IES– Instituição de Ensino Superior
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISEI – Instituto Superior de Educação Ivoti
MEC – Ministério da Educação e Cultura
PPGEP – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção
PROEP – Programa de Expansão da Educação Profissionalizante
RS – Rio Grande do Sul
SD – Serviço Desejado
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDAI – Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SETREM – Sociedade Educacional Três de Maio
SLC – Schneider Logemann & Cia S.A.
SM – Serviço Mínimo
SP – Serviço Percebido
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Distribuição dos estudantes por IES.....	144
Anexo 2 – Instrumento de Pesquisa com Estudantes (Expectativas).....	145
Anexo 3 – Instrumento de Pesquisa com Estudantes (Percepções).....	146
Anexo 4 – Quadros com resultados detalhados das análises da pesquisa com estudantes e gestores.....	147
Anexo 5 – Demonstrativo das Correlações do Alfa de Cronbach.....	156

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1.....	16
INTRODUÇÃO.....	16
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Estrutura do trabalho.....	20
CAPÍTULO 2.....	22
MARKETING NA EDUCAÇÃO.....	22
2.1 Marketing na educação.....	22
2.2 Serviços (Caracterização dos serviços).....	26
2.2.1 Características diferenciadoras quanto a natureza dos serviços.....	28
2.2.2 Qualidade em Serviços.....	32
2.2.2.1 Qualidade de Processos versus Qualidade dos Resultados.....	33
2.2.3 Diferença de perspectivas de qualidade entre bens e serviços.....	35
2.2.4 Dimensões da qualidade do serviço.....	37
2.3 Mensurações da qualidade em serviços.....	47
2.3.1 Lacunas da qualidade.....	49
2.3.2 Mensurando a qualidade do serviço: SERVQUAL.....	55
2.3.2.1 Como funciona a ferramenta SERVQUAL.....	55
2.4 Marketing de serviços.....	58
2.4.1 Comunicação no Marketing de Serviços.....	61
2.4.2 Desafios na produção e na padronização de serviços.....	61
2.4.3 Desafios na execução do serviço.....	63
2.4.4 A Determinação de preço dos serviços.....	63
2.4.5 Satisfação do cliente.....	64
2.4.6 O composto de Marketing de Serviços.....	66
2.5 A gestão do relacionamento com o cliente.....	68
2.5.1 Metodologia CRM.....	70
CAPÍTULO 3.....	76
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	76
3.1 Abordagem.....	76
3.2 Procedimentos.....	80
3.3 Técnicas.....	81
3.4 Delimitação do universo.....	83

3.5 Tipos de dados.....	84
CAPÍTULO 4.....	89
as escolas de ensino superior da rede sinodal de educação.....	89
4.1 A Rede SINODAL de Educação	89
4.2 A história da Escola Superior de Teologia (EST).....	90
4.3 O Histórico do ISEI – Instituto Superior de Educação de Ivoti.....	92
4.4 Histórico da IENH - Instituto de Educação Novo Hamburgo.....	94
4.5 Histórico do Colégio F. J. Logemann e da FAHOR.....	96
4.6 Histórico da Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM.....	98
CAPÍTULO 5.....	99
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	99
5.1 Apresentação dos resultados da pesquisa com estudantes.....	99
5.1.1 Análise dos serviços educacionais das IES da Rede SINODAL.....	99
5.1.2 Análise dos serviços educacionais por afinidade geográfica.....	106
5.1.3 Análise dos serviços educacionais – EST de São Leopoldo.....	109
5.1.4 Análise dos serviços educacionais – ISEI de Ivoti.....	113
5.1.5 Análise dos serviços educacionais – Novo Hamburgo.....	118
5.1.6 Análise dos serviços educacionais – Horizontina.....	123
5.1.7 Análise dos serviços educacionais – Três de Maio.....	127
5.1.7 Análise geral das IES considerando os GAP's das Dimensões da Qualidade em Serviços Educacionais.....	131
5.2 Apresentação dos resultados da pesquisa com gestores.....	132
capítulo 6.....	136
CONCLUSÃO.....	136
6.1 Sugestões para futuros trabalhos.....	140
REFERÊNCIAS.....	141
ANEXOS.....	144
.....	144

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

A considerar-se a atual circunstância que envolve a competitividade no cenário do ensino superior no Brasil, é possível observar uma preocupação cada vez maior das organizações e especificamente das instituições de ensino privado, em adotar uma nova postura e apresentar uma proposta que atenda aos anseios da sociedade como um todo, e que envolvem como consequência, dirigentes, corpo docente, administrativo e serviços de apoio.

Atualmente, o estudante se mostra muito interessado e busca informações exaustivamente sobre as condições em que se encontra a instituição em que ele estuda ou almeja para sua futura formação, se confrontadas com outras que ofereçam cursos na mesma, ou pelo menos, em áreas similares. As instituições, por sua vez, necessitam e demonstram preocupar-se com o mercado, cujo objetivo é o sucesso, uma vez que a oferta de vagas no Ensino Superior Privado e presencial no Brasil atualmente excede o número de ingressos em mais de 59%, segundo censo escolar 2004 MEC/INEP. No Estado do Rio Grande do Sul este número não ultrapassa 14 %.

Uma nova era competitiva vem se constituindo rapidamente no ambiente organizacional, principalmente no que tange a qualidade dos serviços educacionais. Especialmente para o segmento de educação particular de Ensino Superior como é o caso da Rede SINODAL de Educação, em que as práticas tradicionais nas relações de troca no mercado já não produzem os resultados conquistados no passado.

Neste contexto, o futuro da organização, se torna mais depende de sua própria capacidade para satisfazer as necessidades tangíveis e intangíveis que o mercado solicita. Um dos desafios que as organizações necessitam superar é

descobrir o que o consumidor deseja, em face de tantas mudanças e priorizar os processos a serem gerenciados, considerando esse cenário evolutivo. É preciso planejar o futuro da organização e ater-se a processos que proporcionem a criação ou agregação de valores, bem como, adotar um sistema de mensuração capaz de demonstrar como a organização está se comportando perante as turbulências do mercado, neste caso, expostas pelo próprio estudante que serve de termômetro ou de parâmetro para identificar a intensidade e a qualidade no relacionamento.

Assim, em um cenário desenvolvido mediante pesquisa diagnóstica, visualiza-se a necessidade de adquirir ou desenvolver mecanismos de gerenciamento e controle das relações com o consumidor de serviços educacionais, ao qual se denomina *Customer Relationship Management* (CRM), ou, em outras palavras, a Gestão do Marketing de Relacionamento.

1.1 Justificativa

A motivação da realização do presente projeto de estudo está relacionada a afirmativa de Kotler e Fox (1994), os quais dizem que um sistema de inteligência de marketing é um conjunto de fontes e procedimentos pelos quais os gestores recebem diariamente informações sobre o ambiente, que possibilita a organização a gerenciar suas ações com mais agilidade e mobilidade.

Neste aspecto supõe-se que muitas instituições de ensino demonstram a necessidade de desenvolver um processo de gestão de marketing, fundamentado nas ferramentas de Marketing, que possam produzir ações de relacionamento com foco centrado no cliente de serviços educacionais. Para identificar quais ações possam trazer resultados mais significativos nesta relação, entende-se ser necessária a investigação da percepção da qualidade em serviços educacionais para que seja possível converter tais percepções em estratégias de relacionamento.

Para sustentar a tese e a validade da investigação das percepções dos consumidores de serviços educacionais de Ensino Superior da Rede SINODAL, opta-se por adotar a ferramenta SERVQUAL na presente investigação, por entender-se que esta proporciona melhores condições e adaptabilidade para

identificar, a partir das dimensões da qualidade em serviços, definidas por Parasuraman *et al.* (1985), quais são as expectativas e percepções do estudante das Instituições de Ensino Superior (IES) na Rede SINODAL de Educação no estado do Rio Grande de Sul, dadas as diversidades culturais existentes no Brasil, que de acordo com as referências consultadas foram adaptadas ao objetivo de estudo.

Com base nestes fatores, foram pesquisados diversos livros, artigos e revistas especializadas na área de estudo, onde grande parte dos autores enfatiza que, as Instituições de Ensino Superior necessitam diferenciar-se pela qualidade dos seus serviços, bem como, identificam a necessidade de implementação do marketing de relacionamento, sendo que o estudo faz parte de uma demanda estratégica da Câmara de Ensino Superior da Rede SINODAL, proposta como parte do planejamento estratégico da Rede, onde uma das metas na área de Marketing é encontrar ou produzir uma ferramenta, que seja capaz de fornecer informações que possibilitem uma relação mais específica e próxima com o cliente de serviços educacionais, tanto de forma interna quanto externa às instituições, especialmente para o ensino superior, deste modo o desenvolvimento ou utilização de uma ferramenta de gestão do relacionamento, vem ao encontro das expectativas tanto institucionais quanto investigativas, mas que para a proposta de estudo também devem ser pesquisadas.

O presente estudo não tem a pretensão de focar a análise da qualidade dos processos educacionais, ou até mesmo a qualidade em educação, apenas focar o serviço educacional de forma ampla e genérica, nos seus mais diferentes aspectos, infra-estrutura, atendimento, receptividade, confiabilidade, segurança entre outros, como é percebido pelo estudante e quais são as suas expectativas com relação a estes mesmos aspectos, bem como, os executores destas atividades, gestores, professores e funcionários imaginam estar fornecendo ao estudante.

Também não é pretensão deste estudo avaliar os aspectos pedagógicos, sendo freqüentemente utilizada a expressão “cliente”, para referir-se aos potenciais estudantes (*prospect's*) outras vezes, será utilizada a expressão “estudante”, para referir-se aos acadêmicos inseridos nas diferentes instituições, sem, no entanto,

entrar no mérito pedagógico da questão, mas sim por tratar-se de linguagem corporativa e empresarial freqüentemente utilizada nas referências consultadas.

O interesse tanto individual quanto coletivo, e as dificuldades acerca do tema, bem como o desafio de trazer algo novo, foram os principais fatores que motivaram o desenvolvimento da pesquisa, que certamente trará benefícios não só para as organizações onde o estudo está sendo realizado com o propósito de trabalho de aprofundamento e qualificação dos conhecimentos, mas com certeza para todo o segmento educacional, e o cliente deste tipo de serviço que com certeza será o grande beneficiado.

Desta forma, pretende-se com o estudo, proporcionar um diagnóstico identificando os elementos facilitadores, para o desenvolvimento da gestão dos processos de relacionamento entre o fornecedor e o usuário de serviços educacionais, promovendo a melhoria contínua das organizações e de seus colaboradores.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Como objetivo geral do presente trabalho, tem-se a mensuração da qualidade em serviços educacionais, a fim de identificar elementos que possam servir de suporte no gerenciamento do relacionamento com o cliente, e tornar genérica aos cursos superiores da Rede SINODAL de Educação, de forma que esta possa oferecer seus produtos com a devida orientação para o marketing de relacionamento e transformar estas informações em vantagem competitiva.

1.2.2 Objetivos específicos

- Investigar e selecionar prioridades estratégicas a partir da percepção da qualidade em serviços educacionais no ensino superior da Rede SINODAL;

- Identificar os aspectos mais relevantes no relacionamento com o consumidor de serviços educacionais, com o propósito de transformá-los em vantagem competitiva adaptando-os a metodologia CRM (*Customer Relationship Management*);
- Definir critérios, para converter as dimensões da qualidade em serviços em fatores de competitividade na gestão do relacionamento com o consumidor de serviços educacionais da Rede SINODAL.

1.3 Estrutura do trabalho

A presente dissertação busca, através da análise da correlação entre as diferentes expectativas e percepções da qualidade em serviços educacionais, encontrar similaridades ou dissonâncias entre os estudantes das diferentes IES da Rede SINODAL de Educação do estado do Rio Grande do Sul. Além disso, busca através de similar instrumento de pesquisa, identificar se as IES tem a exata dimensão de como estão prestando estes serviços aos seus estudantes, e a partir desta análise, propor estratégias e ferramentas de relacionamento para aproximar o estudante da Instituição, utilizando canais de comunicação mais diretos com o cliente de serviços educacionais.

O primeiro capítulo procura inserir e contextualizar o assunto, através da definição dos objetivos, da justificativa e da presente estrutura do estudo.

O segundo capítulo refere-se à base teórico-empírica, resgatando desde o Marketing Educacional, sua caracterização como um Serviço, a qualidade em serviços e na sua conseqüente mensuração, destacando dois subcapítulos sobre as lacunas da qualidade e posteriormente a ferramenta de mensuração da qualidade em serviços – SERVQUAL. Num momento seguinte, parte-se para uma breve abordagem sobre o Marketing de Serviços e posteriormente é tratado sobre o tema da gestão do marketing de relacionamento, abordando a metodologia CRM – *Custmer Relationship Management*, não como uma ferramenta e sim como método de gerenciamento do relacionamento com os clientes.

O terceiro capítulo constitui-se na descrição da metodologia utilizada na elaboração da dissertação. Apresenta o método de abordagem utilizado, os procedimentos e técnicas, o tipo de estudo, oportunamente um estudo de caso, a

abordagem qualitativa e quantitativa através de estudo exploratório em uma pesquisa de mercado, abordados nas questões da pesquisa da ferramenta SERVQUAL, a delimitação e perspectiva da pesquisa, a população e amostragem adaptadas à necessidade do estudo, e aspectos sobre a coleta dos dados.

O quarto capítulo propõe uma síntese histórica da Rede SINODAL de Educação, que congrega, através Câmara de Ensino Superior e da sua confessionalidade, oito Instituições de Ensino Superior em todo o Brasil, sendo que destas, cinco estão localizadas no estado do Rio Grande do Sul, selecionadas a fazer parte deste estudo.

No quinto capítulo, realiza-se a apresentação dos dados da pesquisa, seguida da análise dos resultados e da correlação entre as expectativas e percepções dos estudantes de Ensino Superior da Rede SINODAL de Educação.

Dentro destas perspectivas, apresentam-se os resultados abertos de modo global, envolvendo todas IES em uma única interpretação, uma análise envolvendo as afinidades geográficas que caracterizam estas IES, e uma análise individual da cada Instituição, para que estas possam, além de um esforço conjunto, redefinir rumos ou caminhos relativos as características particulares, e por fim uma análise ou confrontação entre as percepções de estudantes e gestores das IES do Rio Grande do Sul, que compõem a Rede SINODAL.

O sexto e último capítulo traz as conclusões do estudo e sugestões para futuros trabalhos relacionados ao tema.

CAPÍTULO 2

MARKETING NA EDUCAÇÃO

2.1 Marketing na educação

À medida que o tempo passa, escolas, faculdades, universidades e outras instituições educacionais reconhecem mais freqüentemente que enfrentam problemas relacionados ao marketing. O decréscimo do número de alunos potenciais, de matrículas, de contribuições e de outros recursos para enfrentar os custos, bem como o crescente aumento de novas instituições de ensino e cursos dos mais diversos, são sintomas de sua dependência em relação ao mercado.

Todas as instituições enfrentam a tarefa de definir o seu segmento de mercado. Uma faculdade percebe que nem todos os jovens que estão no mercado pretendem obter formação universitária. Entre aqueles que desejam esta formação, alguns não estão interessados em matricular-se nesta ou naquela faculdade, já escolheram uma terceira. Isto sem contar com os cursos profissionalizantes, que de modo geral, tem criado uma espécie de atalho para o mercado de trabalho, principalmente com desenvolvimento específico em determinado segmento, que apresenta carência de mão de obra especializada. Todavia, cada instituição deve distinguir-se entre seus consumidores potenciais e os não consumidores.

Considerando a afirmativa de Kotler e Fox (1994, p.188),

O mercado de uma instituição depende do que ela tem a oferecer. Consideremos o caso de uma pequena faculdade particular. Podemos falar sobre seu mercado de graduação, curso de sociologia ou um curso específico de sociologia da religião. A definição do mercado variará em cada uma das três situações. Quanto mais precisamente definirmos a oferta, mais cuidadosamente poderemos determinar as fronteiras e o tamanho do mercado.

As instituições educacionais utilizam-se de várias e diferentes formas quanto ao uso de técnicas de marketing, porém algumas universidades e faculdades estão começando a aplicar ativamente e cada vez com maior intensidade, idéias criativas

e eficientes de marketing, enquanto outras tantas estão ainda se conscientizando ou se questionando sobre o que marketing pode oferecer. O que é mais intrigante neste aspecto, que é possível observar em algumas escolas, principalmente aquelas que de modo geral trabalham em áreas de Gestão ou áreas afins, igualmente ignoram as técnicas de marketing nas suas gestões e dizem estar na vanguarda da informação. As escolas públicas, de maneira geral não têm mostrado qualquer interesse em marketing, talvez até por estar sob a gestão do estado e o custo ao usuário deste tipo de serviço ser muito baixo ou até mesmo gratuito, mas mesmo assim gostariam de obter maior apoio público.

O ensino superior brasileiro vive um aparente paradoxo onde existe, por um lado, um crescimento contínuo e significativo da demanda de alunos e, por outro, uma crise especulativa com excesso de vagas em instituições, diluindo a demanda com poder aquisitivo e forçando a queda nos preços. [...] Como a quantidade de novas IES que entraram e ainda entram no mercado é relativamente grande, tem início um movimento, ainda embrionário, de busca por um posicionamento diferenciado, visando obter mais competitividade em um mercado dominado por *commodities*. Não basta mais a IES anunciar que tem excelência no ensino, instalações modernas, tradição e corpo docente titulado. Nada disso é visto como diferencial competitivo pelo cliente, mas sim como pré-requisito mínimo para ocupar um lugar no mercado (COBRA e BRAGA, 2004, p. 40).

O ponto em que uma instituição educacional direciona-se para o marketing depende, geralmente, da profundidade de seus problemas. Instituições inseridas em um mercado vendedor, com abundância de estudantes, tendem a ignorar ou a evitar o uso de ações de marketing. Assim pensavam as faculdades dos anos 60 e estende-se até hoje por boa parte das Instituições de Ensino Superior, que se limitam a fazer o processo seletivo de estudantes através de divulgação, ignorando estratégias e técnicas de marketing.

Ao analisar Kotler e Fox (1994, p.24), observa-se a seguinte conceituação:

Marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercado-alvo e alcançar os objetivos institucionais. 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.

Os gestores destas organizações educacionais tornaram-se realmente conscientes da necessidade de uma administração de marketing quando seus mercados passaram a sofrer mudanças, ou quando de fato a demanda se reprime.

Quando estudantes, membros conselheiros, fundos ou outros recursos necessários passaram a ser escassos ou difíceis de atrair, elas começaram a preocupar-se, neste ponto, em alguns casos, como se observa na mídia nacional, sobre instituições de ensino com sérios problemas financeiros, promovidos pela queda nas matrículas. Se a quantidade de matrículas diminuiu ou tornaram-se menos tangíveis, novos concorrentes ou novas necessidades dos consumidores surgiram, essas instituições ficaram mais receptivas a possíveis soluções, como marketing por exemplo.

De acordo com Kotler, (1994, p.26),

Marketing vai além de atrair matrículas. As faculdades podem achar que apenas obter alunos em número suficiente é solução de seus problemas. Todavia, podem também necessitar atrair a boa vontade e apoio financeiro de ex-alunos, fundações e outros doadores, tarefa que não pode ser realizada apenas com promoção.

Uma orientação de marketing pressupõe que, a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades e os desejos de mercados-alvo, e satisfazê-los, através do projeto, comunicação, fixação de preço e entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis.

Churchill (2000, p. 118), complementam,

Hoje, a maior parte das organizações usa computadores para ajudá-las a coletar, classificar, armazenar e distribuir informações a serem usadas para tomar decisões de marketing. Uma forma popular de sistema computadorizado de informações de marketing é o sistema de apoio às decisões de marketing (SADM), uma série coordenada de dados, ferramentas de sistema e técnicas com software e hardware de apoio, com os quais a organização reúne e interpreta informações relevantes de empresas e do ambiente e as transforma numa base para tomada de decisões gerenciais.

O sistema de informações mais básico usado por administradores é o sistema de registros internos. Qualquer instituição acumula informações no curso regular de suas operações, tais como: nomes, endereços, idades, cursos realizados, certificados obtidos, áreas relacionadas ao perfil e ao desempenho acadêmico do aluno.

Conforme Hill e Rifkin (1999, p.227),

A Harvard Business School planejou seu sucesso de forma inteiramente determinada. Sua posição no mercado está menos relacionada com o acaso do que com uma permanente preocupação de seus líderes com a manutenção do brilho e da reputação da marca. Desde os primeiros dias, os administradores da escola se mostraram extremamente preocupados com a qualidade do produto e sentiram uma conexão profunda, visceral,

com sua base de clientes, desde o momento em que eles entram na escola como estudantes até a fase de relacionamento como ex-alunos.

A maioria dos sistemas de registros internos foi preparada para arquivar dados, não para torná-los úteis. Algumas instituições educacionais tem andado a passos largos para tornar os dados facilmente acessíveis, via terminais de computador, aos administradores que precisam deles, mas em outras, o caminho entre a solicitação e a resposta é tão longo que os administradores desistem de pedi-la, ficando impossibilitados de tomar decisões com base em informações atualizadas.

Em consonância Kotler (1994, p.76), afirma, “Sistema de inteligência de marketing é o conjunto de fontes e procedimentos pelos quais administradores obtêm informações diárias sobre desenvolvimento no ambiente externo.”

Há neste contexto todo, a necessidade de se estabelecer uma conexão de contato com o estudante, obviamente que este elo de comunicação será a forma como a instituição ou a organização irá ouvir o que ele tem a dizer sobre o produto, serviço ou relacionamento com a instituição, principalmente quando se trata de instituições de ensino, pois neste caso mais especificamente, se não houver harmonia no relacionamento, dificilmente haverá satisfação, independente da condição, usuário ou fornecedor deste tipo de serviço.

Como destaca Whiteley, (1992, p.20),

A única forma correta de administrar uma companhia – e a forma mais rentável – consiste em saturá-la com a voz dos clientes. Siga essa prática e a maioria dos clientes não acabará insatisfeita. Dê ouvidos tanto para quem está satisfeito como para quem não está, e use as informações para melhorar ainda mais a experiência de seus clientes.

Que o setor educacional brasileiro sofre com problemas localizados de demanda e oferta não é novidade, há regiões onde sobram vagas e outras tantas em que não há escolas, segundo Cobra e Braga (2004 p. 42), em marketing educacional é preciso diferenciar-se no mercado, ser líder, pois ser o único há muito tempo deixou de ser um privilégio, as instituições precisam posicionar-se no mercado de modo que sejam únicas, ou pelo menos uma referência em algum aspecto. Ao que parece “ouvir o cliente” é a palavra de ordem, descobrir quais são as suas expectativas e suas percepções é o meio, e estreitar relações e “conversar com o estudante” é a estratégia.

2.2 Serviços (Caracterização dos serviços)

Caracterizar os serviços poderia ser considerada uma tarefa simples se não fosse necessário um entendimento mais profundo, em síntese e de forma simplista, alguém poderia afirmar que um serviço é algum tipo de ação que não envolva qualquer tipo de bem na relação com o cliente.

Alguns autores preferem ilustrar esta caracterização através de exemplos, diferenciando os serviços de bens, evidenciando de forma lógica que um dos principais aspectos que caracteriza o serviço, é que ele não é tangível, entretanto é necessário compreender que em algumas atividades que são caracterizadas pelos serviços, poderá ocorrer que o resultado deste serviço seja traduzido em algo tangível, tanto em um bem que o cliente recebe, quanto em algo tangível de propriedade do cliente, bem como em algo tangível no próprio cliente.

As definições diferem no que diz respeito aos termos, entretanto repetem-se em sua essência como é possível observar. Zeithaml e Bitner (2003), conceitua serviços como sendo “ações, processos e atuações”, Hoffmann e Bateson (2003), repete que sejam ações e complementa com a definição de “atuações e desempenhos”, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) parece ter unido os dois conceitos anteriores pois retrata como “atos, processos e o desempenho de ações”.

“Serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem” (LAS CASAS, 2002, p.17).

Um conceito sobre serviços que instiga a curiosidade acerca da investigação, é o descrito por Grönroos apud Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005 p.30) e diz o seguinte. “Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre entre consumidores e empregados [...]”.

Talvez entre os autores pesquisados, Hoffmann e Bateson (2003) conseguem abordar o tema de uma forma que isto torne mais claro, o autor adapta uma matriz a qual denomina de escala de tangibilidade, onde, em sua análise

elabora uma mensuração de uma série de produtos com base em sua tangibilidade separando-os como “bens puros” ou “predominantemente tangíveis” e “serviços puros” ou “predominantemente intangíveis”, esta escala vista de forma progressiva acaba por ilustrar o que freqüentemente os autores chamam de “miopia de marketing”, que acontece justamente quando a linha dos “predominantemente tangíveis” encontra ou cruza com a dos “predominantemente intangíveis”.

Seria possível ilustrar isto ao exemplificar o caso de uma sorveteria, se o empresário entender e identificar que compete neste mercado, estando em um negócio de sorvetes, poderá ter sérios problemas com relação à satisfação das expectativas e necessidades de seus clientes, pois além do produto sorvete, ele também vende os aspectos intangíveis, como o atendimento, a limpeza e a higiene, o ambiente, os aromas, a capacidade de criação no produto, decoração do sorvete por exemplo.

O alinhamento entre as expectativas do consumidor com as estratégias organizacionais pode ser definido com a seguinte definição sobre marketing:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2002, p.15).

Com a educação não poderia ser diferente, apesar de que na escala utilizada por Hoffmann e Bateson (2003), o ensino aparece na ponta desta régua identificado como “predominantemente intangível” caracterizado desta forma como um “serviço puro”, mas que de uma forma geral, pode igualmente estar sendo focada de maneira míope pelos seus gestores. Imagine que uma organização qualquer, uma associação comercial, por exemplo, que ofereça cursos de atualização na área de gestão ou treinamentos como costumeiramente são denominados, podem estar concorrendo diretamente com a Instituição de Ensino que oferece seus cursos regulares, tanto em nível técnico, tecnológico ou superior.

Evidentemente, este exemplo também poderá ser encarado como uma oportunidade para esta Instituição, havendo a constituição de uma parceria entre os entes, no entanto, o que se observa especificamente neste segmento, é uma grande oferta de profissionais que sem nenhuma ou pouca formação, qualificação e

experiência, entendendo-se que uma não exclui a outra, ministram seus treinamentos vazios, cheios de apelos baratos e de construção do conhecimento acabam por não contribuir.

Os clientes estão tornando-se cada vez mais exigentes e estão buscando cada vez mais seus direitos, e amparados legalmente pelos Direitos do Consumidor. Garantir que o cliente não os exija, ou não reclame, parece ser uma indicação suficiente para uma boa parcela das organizações, equivocadamente parece ser um indicador de satisfação, por ninguém reclamar. Bem, se isto acontece com bens, a insatisfação do consumidor na área de serviços é ainda maior, pois em virtude de serem raros os bons profissionais prestadores de serviços, a área apresenta grandes oportunidades e desafios. A empresa que quiser obter o sucesso deve dirigir toda atividade mercadológica para satisfazer os clientes de determinado mercado.

2.2.1 Características diferenciadoras quanto a natureza dos serviços

Não é incomum que pessoas que trabalham como responsáveis pela gerência de serviços fiquem perdidas com facilidade ou tem muita dificuldade para identificar os fatores de competitividade do seu produto, para atender as expectativas do seu cliente na sua totalidade, neste caso, o termo produto está sendo usado como paliativo para representar o serviço.

Isto se deve ao fato de haver várias características diferenciadoras na constituição do serviço, que se apresenta de acordo com cada tipo específico. Estas características podem ser particularizadas ao serem trabalhadas individualmente, entretanto não podem ser separadas da experiência total. Como exemplo, é possível trabalhar vários aspectos de uma escola, como o acesso, o ambiente escolar, a sala de aula, o processo de aula, a avaliação, no entanto o estudante fará uma leitura geral da Instituição que presta o serviço.

Alguns autores indicam que os serviços possuem quatro características importantes, que afetam gradativamente o desempenho dos programas de marketing e de relacionamento com o cliente, outros relacionam apenas três e outros ainda subdividem estas características. Para o escopo deste estudo

referenciamos alguns dos que foram contemplados e sua correspondente compreensão. Churchill (2000), lista seis características quais sejam: relação com os clientes, percibibilidade, intangibilidade, inseparabilidade, esforço do cliente e uniformidade. Kotler (1998) lista apenas quatro que seguem: intangibilidade, inseparabilidade, percibibilidade e variabilidade. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) lista: intangibilidade, heterogeneidade, mercadoria perecível (percibibilidade), e simultaneidade (inseparabilidade). Zeithaml e Bitner (2003) propõe: intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e percibibilidade. Ainda Hoffmann e Bateson (2003) utiliza a seguinte caracterização: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e percibibilidade que serão conceituados como segue.

- **Intangibilidade:** de acordo com Kotler (1998) e Zeithaml e Bitner (2003) os serviços são intangíveis, pelo simples fato de serem ações, atuações ou processos, não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados da mesma maneira como é possível com os bens. Para minimizar as causas da intangibilidade no setor de serviço, os clientes buscam sinais de evidência da qualidade do serviço e o objetivo do prestador de serviço é “administrar a evidência”, “tangibilizar o intangível”. Os clientes avaliam a qualidade do serviço com base na localização (instalações físicas); funcionários (ativos); equipamentos (atualizados); materiais de comunicação (transmitem eficiência e credibilidade); marca (para fazer-se lembrar e sugerindo atenção com o cliente) e o preço (adequado conforme a prestação do serviço oferecido). A natureza intangível do serviço torna-se um problema também para o cliente, pois como não pode ser visto, tocado, sentido, testar seu desempenho antes da compra, torna-se uma tarefa angustiante, pois não haverá devolução, poderá haver um retrabalho, mas não uma devolução como acontece com os bens. Imagine a seguinte situação de prestação de serviço, você vai até o cabeleireiro para cortar o cabelo e não gosta do corte que o profissional lhe fez, não há como colocar o cabelo de volta.

- **Inseparabilidade ou simultaneidade:** os serviços normalmente são produzidos e consumidos simultaneamente. Algumas caracterizações interessantes acerca deste aspecto. Existe uma relação de conectividade entre o executor do serviço e a operação, o envolvimento do cliente no processo de produção do serviço, e também o envolvimento de outros clientes no processo de produção do

serviço. O fato de que o processo de produção do serviço e o consumo serem simultâneos interfere de forma significativa no controle da qualidade do serviço, pelo menos durante a sua execução, o que não ocorre com produtos. Com um produto o controle da qualidade pode ser efetuado antes da entrega deste, no serviço ele é observado sob olhos atentos do cliente e dados estatísticos somente podem ser observados posteriormente ou confiar em outros indicadores. Como estas características dizem respeito a simultaneidade entre a produção e o consumo, outra característica significativa deste aspecto é a personalização do serviço e a dificuldade da produção em massa. No caso da educação, por mais que possa parecer que uma aula para um grupo de 60 alunos seja massificada, existe o processo de acompanhamento do professor quanto ao desempenho e construção de cada estudante, como cada estudante desenvolve o conteúdo abordado.

- **Heterogeneidade ou variabilidade:** a maior parte dos autores concorda com a afirmação de que a maior dificuldade nos serviços é a impossibilidade ou dificuldade de padronização dos serviços, para Kotler (1998), os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os executam e onde são executados. Os clientes conscientes desta variabilidade costumam colher informações antes do primeiro contato com a empresa prestadora de serviço. Zeithaml e Bitner (2003) ainda complementa “a heterogeneidade também ocorre pelo fato de dois clientes nunca serem exatamente os mesmos”. As empresas prestadoras de serviço podem direcionar forças no controle da qualidade, como investir em seleção e treinamento de pessoal; padronizar o processo de prestação do serviço por toda a organização e monitorar a satisfação do consumidor através de sistemas de sugestões, reclamações e comparação de compra possibilitando que as falhas sejam detectadas e corrigidas.

- **Perecibilidade:** é consensual a afirmação dos autores de que os serviços não podem ser estocados, pois seu valor só existe no período que é executado. Quando a demanda do serviço é estável facilita antecipar sua prestação, já quando a demanda é flutuante as empresas de serviço encontram dificuldades, como exemplo em uma escola. Se o professor estiver em uma classe com 50 vagas e nesta turma estiverem presentes apenas 25 estudantes, possivelmente este professor conseguirá atender a estes estudantes com uma qualidade maior, no

entanto, as vagas desocupadas jamais serão recuperadas, estarão perdidas. Zeithaml e Bitner (2003 p.38) vai além quando afirma: “a perecibilidade refere-se ao fato de os serviços não podem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos.” Esta afirmação também se deve ao fato de o processo de execução do serviço ser simultâneo.

As empresas prestadoras de serviço poderão adotar estratégias para estabelecer um equilíbrio entre a demanda e a oferta de serviços, para diminuir os efeitos colaterais da perecibilidade:

Referindo-se à demanda, algumas estratégias que poderão ser adotadas pelos prestadores de serviço:

- Preços diferenciados, poderão transferir alguma demanda dos períodos de pico. (Ensino à distância)
- Desenvolvimento da demanda em períodos mais fracos. (Ingresso de novos estudantes em turmas que sobram vagas – alunos especiais).
- Serviços complementares podem ser desenvolvidos durante o horário de pico para fornecer alternativas enquanto os clientes esperam. (Vídeo de orientação sobre recursos disponíveis na instituição).
- Sistemas de reserva é uma forma de administrar o nível de demanda. (Acesso à bibliografia restrita).

No que se refere à oferta:

- Funcionários e professores com tempo parcial podem ser contratados nos períodos de pico.
- Rotinas de eficiência para períodos de pico podem ser introduzidas. (Período de matrículas, acesso ou matrícula *on-line*).
- Pode ser estimulado o aumento da participação do cliente nas tarefas. (Auto-atendimento).
- Serviços compartilhados podem ser desenvolvidos.
- Desenvolvimento de soluções ou instalações para expansão futura (laboratórios, biblioteca, salas de atendimento).

Churchill, (2000), ainda expandem as características dos serviços além, das quatro consensadas anteriormente que seguem:

- **Relação com os clientes:** costuma ser uma relação contínua, duradoura, um relacionamento de longo prazo, portanto é necessário que seja prestado com qualidade, não só para atrair novos clientes, mas principalmente para reter os clientes. O benefício principal se dá quando a organização ou instituição trabalha com marketing de relacionamento. É importante que se defina neste aspecto a profundidade do relacionamento com o cliente, quanto de fato o prestador de serviço conhece as preferências e expectativas do cliente.

- **Esforço do cliente:** muitas vezes o cliente participa da produção de muitos tipos de serviços, por exemplo, de uma empresa comprar serviços de uma agência de publicidade, os funcionários precisarão trabalhar junto com os da agência.

- **Uniformidade:** cada serviço pode ser único, com sua possível variação de qualidade, por isso é necessário que seus prestadores sejam bem qualificados.

Os serviços podem ser baseados em equipamento ou pessoas. Para serviços baseados em equipamento, é necessário que este esteja em condições de suprir as necessidades do cliente. Já para os baseados em pessoas, depende inteiramente da competência dos profissionais que prestarão o serviço.

2.2.2 Qualidade em Serviços

Quando exploradas as características dos serviços quanto a sua natureza, com certa freqüência argumenta-se que principalmente pela simultaneidade, uma das quatro principais características citadas no item 2.2.1, em que o serviço é consumido ao mesmo tempo em que é produzido, faz-se necessário que este seja então produzido com qualidade, e que esta qualidade seja perceptível. A satisfação ou não do cliente com a qualidade do serviço pode ser mensurado através das expectativas e percepções do cliente que recebe o serviço.

Alguns autores consideram estas interações com o cliente como o, ou os “momentos da verdade”, pois é exatamente no ato da prestação do serviço ou

durante a execução deste, que é possível ao cliente identificar se houve ou não a satisfação.

Um fator que identifica-se polêmico ao estudar os autores referenciados, Zeithaml e Bitner (2003), Hoffmann e Bateson (2003), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2003), Kotler (1998), Las Casas (2002), Churchill (2000) entre outros, é na verdade uma dicotomia: a satisfação do cliente leva a percepção da qualidade do serviço ou a qualidade do serviço leva a satisfação do cliente?

Hoffmann e Bateson (2003 p.358) apresenta uma argumentação plausível para a questão dicotômica e enigmática, como segue:

- O cliente percebe a qualidade do serviço de uma empresa, com a qual ele não tem experiência anterior, com base nas próprias expectativas.

- Nos encontros subsequentes com a empresa, através do processo de quebra de expectativas, o cliente atualiza as percepções da qualidade do serviço.

- Cada encontro adicional reforça essas percepções que, atualizadas, modificam as futuras intenções de compra do cliente. (A superação de uma expectativa gera uma nova expectativa).

No entanto, esta afirmação desconsidera um fator extremamente importante que é abordado por Zeithaml e Bitner (2003), e para melhor compreensão desdobra-se no item a seguir.

2.2.2.1 Qualidade de Processos *versus* Qualidade dos Resultados

De modo geral, o cliente quando avalia a qualidade dos serviços fatalmente fará uma avaliação baseada na qualidade dos resultados, o autor exemplifica a questão comparando serviços advocatícios, mas para não plagiar Zeithaml e Bitner (2003), será utilizado o exemplo de um serviço de uma oficina mecânica. Imagine-se levando um automóvel à oficina com problemas de falhas no funcionamento do motor (motor engasgando), certamente que a avaliação sobre o processo de execução do serviço pesa na avaliação final.

A recepção na oficina foi adequada, houve pronto atendimento, os funcionários usam proteção para manipular o veículo protegendo-o de resíduos e

riscos indesejáveis, o equipamento e a tecnologia utilizados para regulação do motor são atualizados, houve pontualidade nos prazos estabelecidos, enfim são considerados vários aspectos de dizem respeito ao processo de execução do serviço, mas que terá sido em vão se o resultado final, ou seja, o concerto do motor não obteve êxito, com isto reafirma o posicionamento de Hoffmann e Bateson (2003), que a qualidade do resultado está diretamente relacionada a qualidade dos processos.

Por outro lado, Zeithaml e Bitner (2003), reforçam que o contrário também é verdadeiro, ou seja, a percepção da satisfação do cliente também não será alcançada e conseqüentemente não haverá percepção da qualidade do serviço, mesmo que o resultado da ação (concerto do motor) tivesse logrado êxito.

Se o processo de execução do serviço não foi satisfatório na sua execução, ilustrados por funcionários mal humorados, oficina com má impressão, suja de graxa, o veículo saiu da oficina com marcas de sujeira deixadas pelos mecânicos, o horário acordado para o concerto não foi cumprido, o orçamento extrapolou o valor da conta entre outras tantas ações que estão implícitas no processo, igualmente não haverá satisfação.

Então responder a questão se a qualidade do serviço leva a satisfação do cliente ou a percepção da satisfação leva a qualidade do serviço, está diretamente relacionado tanto ao processo quanto ao resultado, eles não acontecem de forma separada, estão interligados e são dependentes.

Em se tratando do serviço, por ser um bem intangível é necessário que se agregue valores tangíveis para assim facilitar a avaliação do consumidor, em relação ao serviço oferecido.

Para conseguir prestar bons serviços, a empresa necessita da qualidade que, sem dúvida, está ligada à satisfação. Na prestação de serviços com qualidade o administrador deverá tomar precauções em relação às expectativas do cliente. A transparência no modo de como irá transcorrer o serviço é a base para que não haja surpresas desagradáveis e frustrações por parte da clientela.

Outro problema pode ocorrer em relação ao prestador de serviços achar que está agradando o cliente, mas este esperava mais. O recomendável seria fazer um

monitoramento de como o cliente está percebendo estes serviços por meio de pesquisas e conversas diretas.

Desenvolver, prestar serviços de qualidade requer um equilíbrio organizacional, onde o programa de qualidade deve estar ligado ao marketing estratégico de serviços e ambos sintonizados com seu ambiente.

Produtividade e qualidade foram historicamente consideradas como questões para os gerentes de operações. Entretanto, os esforços contínuos para compreender e melhorar a qualidade voltavam-se ao cliente e ao reconhecimento de que a qualidade é definida pelo cliente (LOVELOCK apud DETTMER, KATO, SOCORRO, 2001, p.102).

Bateson apud Dettmer, Kato, Socorro, (2001, p.363), afirmam que a qualidade geralmente é considerada como um atributo nos processos de escolha dos consumidores. A qualidade fecha o circuito entre a avaliação e o processo de escolha.

A qualidade em serviços não deve ser confundida com a satisfação do cliente. É necessário distinguir satisfação do cliente com qualidade de serviço. Segundo o autor, a satisfação é uma atitude formada por uma avaliação global de longo prazo de um desempenho.

2.2.3 Diferença de perspectivas de qualidade entre bens e serviços

Em empresas que atuam no mesmo ramo na prestação de serviços o grande diferencial está na qualidade do serviço prestado, é a qualidade do serviço que ajuda a fidelizar e conquistar novos clientes. Clientes fiéis custam menos em relação ao marketing da empresa do que a conquista de novos clientes. Os clientes estão se tornando cada vez mais exigentes e buscam alta qualidade, então cabe a empresa adotar uma postura estratégica em estabelecer operações eficientes e com isso aumentar a participação no mercado de consumo.

A avaliação e percepções do cliente em relação à qualidade do serviço tendem a depender de repetidas comparações da expectativa do cliente em relação a determinado serviço, e também pela aparência do prestador e suas habilidades interpessoais.

Hoffman (2003) destaca que o processo de qualidade do serviço pode ser examinado em termos de lacunas, entre expectativas e percepções da gerência, dos funcionários e dos clientes. Na qualidade do serviço o enfoque está no cliente formar uma opinião da empresa a partir de suas várias experiências bem ou mal sucedidas.

De acordo com Kotler (1998), as empresas prestadoras de serviço estão mudando a sua mentalidade com relação ao uso do marketing em seus processos. Isso ocorre devido ao crescimento do setor de serviços e o crescente interesse para atender as necessidades mutantes dos clientes. As empresas de serviço vêm reconhecendo a importância do quinto P (pessoas) pelo fato de seus funcionários estarem em constante contato com os clientes e estes julgam a empresa baseada em suas impressões sobre as pessoas com as quais se relacionam.

A ligação entre a execução do serviço e as pessoas é fornecida por pessoas, então a importância da seleção, o treinamento e a motivação dos funcionários podem fazer grande diferença na satisfação do cliente. Funcionários devem mostrar-se competentes, atentos, comprometidos e hábeis para solução de problemas. As empresas prestadoras de serviço procuram mostrar a qualidade de seus serviços através da presença evidente (evidência física) e apresentação, ou seja, desenvolver um estilo próprio e observável de lidar seus clientes. Outra forma de a empresa de serviço se diferenciar estará no modo de escolher entre os vários processos para prestar seus serviços, ambientes apresentando estilos diferenciados e com qualidade.

Conforme Kotler (1998), o resultado do serviço é influenciado por um conjunto de elementos variáveis. Em vista desta complexidade, o marketing de serviços exige o marketing externo bem como interno e interativo.

O marketing externo diz respeito ao trabalho normal realizado pela empresa para preparar, fixar preço, distribuir e promover o serviço aos consumidores. O marketing interno descreve o trabalho feito pela empresa para treinar e motivar seus funcionários no bom atendimento aos clientes. Já o marketing interativo descreve a habilidade dos funcionários em atender o cliente, avaliando a qualidade do serviço não apenas por sua qualidade técnica, mas também por sua qualidade funcional.

Kotler (1998), destaca os fatores mais comuns na hora do cliente fazer suas avaliações em relação à qualidade do serviço. Os clientes do setor de serviços, geralmente confiam mais na divulgação boca a boca do que na propaganda da empresa; confiam fortemente no preço, funcionários e evidências físicas para julgar a qualidade do serviço e são altamente leais às empresas prestadoras de serviços quando ficam satisfeitos.

Segundo Kotler (1998), as empresas prestadoras de serviço enfrentam desafios para aumentar sua Diferenciação Competitiva, Qualidade de Serviço e Produtividade.

Na administração da diferenciação, a empresa enfrenta dificuldades para se sobressair em relação a seus concorrentes. A grande oferta de serviços homogêneos pede inovação e criatividade das empresas, mas quando a ação é sucesso esta é copiada pelos demais e, então, necessita de pesquisas com regularidade para reter clientes que desejam a satisfação de suas necessidades. Funcionários selecionados e treinados para suas funções, sendo mais hábeis do que o concorrente, proporcionam segurança e tranquilidade aos clientes que esperam sempre mais. Em relação à imagem, a empresa prestadora de serviços aumentará sua divulgação e credibilidade se adotar uma marca ou símbolo, atraindo novos clientes pela força da marca ou símbolo.

Em relação à qualidade do serviço, os clientes avaliam com relação a experiências passadas, divulgando boca a boca e a propaganda da empresa prestadora de serviços. Atendendo ou excedendo as expectativas do cliente a empresa conseguirá um grande diferencial e reterá sua clientela, os clientes comparam o serviço recebido com o esperado na hora de decidir sobre a empresa de serviços.

2.2.4 Dimensões da qualidade do serviço

Antes de abordar as questões acerca das dimensões da qualidade do serviço, é importante salientar que a grande maioria dos autores consultados aceita de forma praticamente unânime, as definições e os resultados sobre como estas dimensões foram fixadas.

As dimensões da qualidade foram determinadas a partir de estudos de profissionais especialistas na área de marketing, após uma série de pesquisas em várias categorias de serviços, capitaneadas por Parasuraman, Zeithaml e Barry (1985). A pesquisa segundo Hoffmann e Bateson (2003), foi realizada através de um *focus group*, em doze seções diferentes, com o objetivo de identificar quais seriam os atributos chave relevantes na opinião dos entrevistados, para uma série de serviços dos quais Fitzsimmons e Fitzsimmons (2003), identifica como: reparo de eletrodomésticos, serviços bancários, telefonia de longa distância, corretoras de títulos e companhias de cartão de crédito.

Assim, Parasuraman, Zeithaml e Barry (1985), definiram as determinantes da qualidade em serviços, que mais tarde seriam chamadas de dimensões da qualidade. Originalmente foram determinadas ou definidas dez determinantes ou dimensões, que seriam assim publicadas, conforme Quadro 1.

Determinante	Conceito
Confiabilidade	Abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a empresa honra seus compromissos. Especificamente envolve: precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado.
Presteza	Refere-se a competência e a presteza que os funcionários têm em prover os serviços, por exemplo: postar um recibo, contatar rapidamente um cliente ou realizar rapidamente um serviço.
Competência	Significa possuir as habilidades necessárias e conhecimento para realizar um serviço, envolvendo: conhecimento e habilidade do pessoal de atendimento, conhecimento e habilidade do pessoal de apoio operacional, capacidade de pesquisa da organização.
Acessibilidade	Refere-se a proximidade e a facilidade de contato, significando que: o serviço pode ser acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é muito extenso, tem um horário de funcionamento e localização conveniente.
Cortesia	Abrange, educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento. Compreende também consideração com a propriedade do cliente (por exemplo, não usar sapatos sujos no carpete).
Comunicação	Significa manter os clientes informados em linguagem que sejam capazes de compreender. Pode significar que a companhia tenha que ajustar a sua linguagem para diferentes consumidores, aumento o nível de sofisticação para os mais bem educados e conversando de maneira mais simples e direta para os mais simples. Também compreende: proporcionar explicação do serviço, preços descontos, e garantir ao consumidor que um eventual problema será resolvido.
Credibilidade	Considera a honestidade e implica que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes, abrange: nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de interação com os clientes durante a venda.
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvidas abrangendo: segurança física, financeira e confidencialidade.
Compreensão e Conhecimento do Cliente	Significa esforçar-se para compreender as necessidades dos clientes, envolvendo: aprendizado sobre os requisitos específicos do cliente, proporcionar atenção individualizada, reconhecer clientes constantes e preferenciais.
Aspectos Tangíveis	Significa a inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço, tais como um cartão de crédito plástico, ou uma prestação de contas, além de outros clientes presentes nas instalações.

Fonte: Parasuraman *et al.* 1985 *apud* Miguel e Salomi (2007)

Quadro 1 - Determinantes da qualidade

Torna-se importante para o estudo que se entenda como foram determinadas as dimensões da qualidade em serviços, ou determinantes como denomina Parasuraman, Zeithaml e Barry (1985), pois através de leituras em bibliografias e artigos especializados, há um fato que chama a atenção do pesquisador, e que pode ser verificado na seqüência.

Na maior parte dos livros e artigos consultados, frequentemente citadas as Dimensões da Qualidade, aparecem com sendo apenas cinco dimensões ao invés de dez, como relatou Parasuraman, Zeithaml e Barry (1985). O que houve com as outras cinco.

Para ilustrar a afirmação anterior apresenta-se a seguir o quadro2, com uma síntese das consultas a algumas bibliografias citadas neste estudo e que serão exploradas na seqüência, na tentativa de elucidar esta tendência e apresentar alguns resultados já pesquisados, usados em investigações anteriores ao presente estudo.

Hoffman e Bateson (2003)	Churchill (2000)	Kotler (1998)
<ul style="list-style-type: none"> - Tangíveis - Confiabilidade - Atendimento - Segurança - Empatia 	<ul style="list-style-type: none"> - Tangíveis - Confiabilidade - Responsabilidade - Garantia - Empatia 	<ul style="list-style-type: none"> - Tangíveis - Confiabilidade - Responsabilidade - Segurança - Empatia
Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005)	Las Casas (2002)	Zeithmal e Bitner (2003)
<ul style="list-style-type: none"> - Tangíveis - Confiabilidade - Responsabilidade - Segurança - Empatia 	<ul style="list-style-type: none"> - Tangíveis - Confiabilidade - Responsividade - Autoconfiança - Empatia 	<ul style="list-style-type: none"> - Tangíveis - Confiabilidade - Responsividade - Segurança - Empatia

Quadro 2 – Coletânea das definições de Dimensões da Qualidade

Das 5 dimensões da qualidade, citadas pelos autores e verificadas no Quadro 2, encontra-se em censo comum nas dimensões: Tangíveis, Confiabilidade

e Empatia sem qualquer variação, a dimensão Segurança apresenta duas variações, possivelmente promovidas por algum tipo de pesquisa em segmento específico, que para facilitar a compreensão do entrevistado foi adaptada para atender aos propósitos da investigação, no entanto, trata-se apenas de uma suposição pois não foram apresentadas evidências destas variantes, podendo ser por livre arbítrio.

A dimensão que causa maior polêmica, e neste caso ao observar o Quadro 2, identifica-se como sendo a terceira na ordem em que foram dispostas, e não foram dispostas nesta ordem com a intenção de classificar por importância, e sim uma ordem aleatória, com afinidades de terminologia, afim de melhor compreendê-las.

Neste caso aparecem dois termos conflitantes, Responsabilidade que significa obrigação com outro e Responsividade que significa compreensão com outro, ainda surge outro termo proposto por Hoffmann e Bateson (2003), com a denominação de Atendimento que salvo melhor juízo, significa atender as necessidades de outro, trazendo consigo um significado maior de compreensão e portanto, derivado ou variante de Responsividade.

Isto explicaria a abundante variação dos termos utilizados para definir as cinco dimensões da qualidade tão freqüentemente usadas pela maioria dos pesquisadores nas diversas áreas de serviços, mas ainda não responde a outra questão. Como as dez dimensões originalmente definidas por Parasuraman, Zeithaml e Barry (1985), transformaram-se em apenas cinco?

O próprio autor explica que ao utilizar como base as 10 determinantes da qualidade, desenvolveram um instrumento para mensuração em escala e que posteriormente denominou-se de SERVQUAL, em que foram utilizadas as diversas ocorrências de satisfação medidas por uma escala de Likert, em que foram dimensionadas através de lacunas ou como prefere o autor de falhas na qualidade. Inicialmente foram identificados 97 itens, distribuídos pelos 10 determinantes da qualidade, capazes de caracterizar as percepções de qualidade.

Foram coletados dados de 200 pessoas adultas, distribuídas igualmente entre ambos os sexos e que foram instruídas a utilizar os serviços a ser

pesquisados por um período de três meses. Cada questão foi formulada no formato de duas seções, a primeira referia-se às expectativas do serviço e a segunda à percepção de qualidade da empresa investigada.

Para o tratamento dos dados os pesquisadores utilizaram-se de métodos estatísticos, como observa-se.

Determinou-se o coeficiente de correlação alfa de Cronbach (ver HAYES, 1997) separadamente por dimensão, encontrando-se valores que variavam de 0,55 a 0,78 (o valor ideal corresponde a 1). A análise destes valores sugeria a eliminação de alguns itens para melhorar a confiabilidade do questionário. Em um primeiro refinamento da escala, chegou-se a 54 itens distribuídos entre as 10 dimensões, com o coeficiente alfa atingindo valores de 0,72 a 0,83. (PARASURAMAN *et al.* 1985 *apud* MIGUEL e SALOMI, 2007)

Prosseguindo com o estudo, o pesquisador utilizando-se de um coeficiente de correlação, filtrou alguns dos itens dos 97 iniciais, resultando em 22 itens distribuídos para cada sessão expectativas e percepções, classificados em cinco dimensões da qualidade, caracterizadas por 22 itens, sendo as seguintes:

•**Confiabilidade**: capacidade de realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa.

•**Presteza ou Responsividade**: ajudar o cliente e prover pronto atendimento.

•**Segurança**: habilidade em transmitir confiança e segurança, com cortesia e conhecimento.

•**Empatia**: cuidados e atenção individualizados aos clientes.

•**Aspectos Tangíveis**: instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.

Deste modo imagina-se que sejam estes os motivos, que baseados em pesquisas com comprovação estatística e validação científica serviram de incentivos para os autores referenciados usar as dimensões consensadas.

Como serão utilizadas estas dimensões para aplicação neste estudo talvez, seja oportuno aprofundar os conhecimentos sobre cada uma das dimensões e sua abrangência.

As empresas prestadoras de serviço que estão preocupadas em desempenhar um bom serviço reconhecem quem são seus clientes-alvo e suas reais necessidades. Empresas assumem a responsabilidade com a qualidade do serviço, minimizando os problemas ou falhas e aprendendo com estes, em consequência, conquistando a lealdade dos clientes. Realizar reuniões periodicamente para avaliar o desempenho dos concorrentes e da própria empresa no mercado, juntamente com pesquisas que informarão o que o cliente espera da empresa.

a) Dimensão dos Tangíveis

A dimensão dos tangíveis da SERVQUAL compara as expectativas do cliente com o desempenho da empresa na capacidade da mesma administrar seus tangíveis.

Os clientes no ramo de prestação de serviços dependem da evidência tangível.

Os componentes tangíveis da SERVQUAL são bidimensionais: uma dimensão focaliza equipamentos e instalações e a outra, o pessoal e os materiais de comunicação.

b) Dimensão da Confiabilidade

O cliente avalia a dimensão da confiabilidade no método SERVQUAL como sendo a mais importante das cinco dimensões. Reflete a confiança e coerência que o desempenho de uma empresa inspira na prestação de serviços, cumprir com o que foi prometido, estabelecer a mesma qualidade do serviço são alguns critérios que torna a empresa confiável para os clientes.

c) Dimensão do Atendimento

A dimensão do atendimento reflete o compromisso da empresa, dos funcionários, em fornecer seus serviços prontamente e com disposição. A empresa juntamente com os seus funcionários deve estar preparada para fornecer o serviço desejado, isto é, poderá acontecer algum imprevisto e a empresa, o funcionário poderá lidar com o problema agindo com tranqüilidade, pois estará preparado e treinado.

d) Dimensão da Segurança

A dimensão da segurança no sistema SERVQUAL refere-se à competência, comprometimento de segurança para desempenhar serviços de boa qualidade para o cliente. A atenção, simpatia que o funcionário transmite ao cliente bem como suas habilidades em interagir com o cliente e seus bens.

A questão da segurança diz respeito a segurança das operações de uma empresa, onde o cliente se sinta seguro e confiável, não correndo risco físico, financeiro e de confidencialidade em locais de serviço prestado.

e) Dimensão de Empatia

A dimensão da empatia na avaliação da SERVQUAL trata cada cliente de forma individualizada, a empresa coloca-se no lugar do cliente percebendo e entendendo quais são as suas necessidades. Colocar-se no lugar do cliente e dispor de horário de atendimento em função do cliente são atitudes que demonstram empatia para com o cliente.

Hoffman (2003), realizou uma pesquisa utilizando a metodologia de *focus group* com o intuito de verificar qual seria a importância atribuída a cada uma das dimensões da qualidade, através no número de indicações, ou seja, a dimensão que obtivesse a maior número de indicações pelos entrevistados poderia ser considerada em uma escala de prioridades como a mais importante. Os autores desenvolveram uma pesquisa com clientes, onde apresentaram resultados, Quadro 3, com o objetivo de aumentar o grau de confiança, e conseqüentemente

concentrar maiores preocupações na estruturação do instrumento de pesquisa da SERVQUAL, nas dimensões que apresentassem maior indicação.

Confiabilidade	32%
Atendimento	22%
Segurança	19%
Empatia	16%
Tangíveis	11%

Fonte: Berry, Parasuraman e Zeithaml, "Improving Service Quality in América: Lessons Learned", *Academy of Management Executive* 8, nº2 (1994), 32-52. *apud* Hoffman (2003, p.374),

Quadro 3 - Importância das Dimensões da SERVQUAL

Segundo Hoffman (2003), a melhor maneira de abordar o assunto sobre a qualidade do serviço é realizar uma medição entre a satisfação do cliente e a qualidade do serviço. A satisfação do cliente é uma medida de curto prazo, específica da transação, ao passo que a qualidade do serviço decorre da avaliação geral, de longo prazo, de um desempenho.

O processo de construção de uma dissertação, é um processo que vai se constituindo aos poucos, vai sendo degustado em pequenas doses, e provocando vários desafios a quem se constitui pesquisador. Motivado pela curiosidade investigativa lançou-se um desafio a um grupo de estudantes que concluíam sua pós-graduação em Marketing, Dockhorn e Rambo (2006), ao efetuar uma pesquisa com o intuito de testar, se as dimensões da qualidade, as mesmas 10 propostas por Parasuraman, Zeithaml e Barry (1985), seriam também as mais indicadas por usuários e prestadores de serviços em Instituição de Ensino, alvo de estudo da presente dissertação.

Inicialmente tinha-se em mente utilizar as 10 dimensões originais propostas por Parasuraman, no entanto esbarrou-se em um impasse, pois alguns autores usavam termos um pouco diferentes em sua terminologia, mas que para mensuração da qualidade atribuíam um mesmo significado, como por exemplo, competência e responsabilidade, então optou-se por não excluir nenhuma e deixar que o entrevistado fizesse a sua leitura, foram utilizados na pesquisa as seguintes dimensões da qualidade: Confiabilidade, tangíveis, empatia, atendimento,

segurança, responsabilidade, comunicação, competência, acessos, cortesia, conhecimento do cliente e credibilidade.

Como a intenção era identificar quais as dimensões teriam maior significado para os respondentes, utilizou um questionário com perguntas fechadas. Para dar mais credibilidade a pesquisa, os respondentes também precisavam identificar alguns aspectos que considerassem importantes na avaliação em uma Instituição de ensino, com o intuito de verificar a existência de correlação entre os aspectos e as dimensões.

Para identificar estes aspectos foram elaboradas opções de respostas fechadas, e estas questões foram elaboradas com o propósito de relacionar as respostas, embora não tenha sido usada nenhuma forma de mensuração, através de coeficientes de correlação. Os aspectos, relacionados como opções de resposta foram os seguintes: Qualidade de ensino, qualificação docente, comprometimento, conhecimento, localização, custo / investimento, empregabilidade do estudante, infra-estrutura, transporte, qualificação dos colaboradores, disposição da informação, proposta pedagógica, filosofia institucional, relacionamento instituição / comunidade, aspectos disciplinares.

A pesquisa foi aplicada para 107 estudantes de um universo de 771 estudantes e 32 professores de um universo de 72 professores, ambos públicos no ensino superior, também pessoas adultas de ambos os gêneros, utilizando-se de uma amostra não probabilística por conveniência, para atender as necessidades investigativas da pesquisa.

Os resultados da pesquisa foram os seguintes, demonstrados no Quadro 4:

Dimensões				Atributos			
Professores	%	Estudantes	%	Professores	%	Estudantes	%
Confiabilidade	21%	Responsabilidade	21%	Qualidade de ensino	15%	Qualidade de ensino	14%
Competência	19%	Competência	19%	Conhecimento	14%	Conhecimento	11%
Responsabilidade	17%	Confiabilidade	14%	Comprometimento	9%	Qualificação docente	10%
Credibilidade	12%	Comunicação	12%	Qualificação docente	9%	Empregabilidade	9%
Atendimento	9%	Atendimento	8%	Infra-estrutura	8%	Comprometimento	8%

Fonte: DOCKHORN, RAMBO, 2006

Quadro 4 – Identificação ente Dimensões e Atributos

A partir da análise dos resultados da pesquisa, constatou-se, que para os estudantes, em relação às dimensões da qualidade em educação, que as cinco mais citadas foram, responsabilidade, competência, confiabilidade, comunicação e

atendimento, curiosamente não aparecem na avaliação dos estudantes os aspectos tangíveis, apenas na avaliação dos professores ele aparece como um atributo, outra curiosidade é que a dimensão da comunicação surge na avaliação dos estudantes com relativa relevância.

Esta pesquisa não teve como objetivo refutar ou até mesmo corroborar a validação da investigação feita por Parasuraman, Zeithaml e Barry. (1985), muito pelo contrário, ela simplesmente foi proposta para identificar se os usuários de serviços educacionais têm ou usam os mesmos critérios de avaliação dos serviços pesquisados pelo autor. E os resultados demonstram que há uma preocupação distinta para este tipo de serviço, no entanto seria, correr um risco desnecessário eliminar uma das dimensões, apropriadas por Parasuraman, Zeithaml e Barry (1985), conforme se observa no Quadro 5.

Tangíveis	➡	Tangíveis
Confiabilidade	➡	Confiabilidade
Responsividade	➡	Responsividade
Competência	➡	Segurança
Cortesia	➡	
Credibilidade	➡	
Segurança	➡	
Acessos	➡	Empatia
Comunicação	➡	
Conhecer o Cliente	➡	

Fonte: adaptado de Parasuraman *et al.* (1985)

Quadro 5 – Agrupamento das dimensões

Também é preciso compreender como o autor procedeu com o seu refinamento para apropriação das cinco dimensões propostas, embora os relatos digam que as demais dimensões foram eliminadas através do refinamento, o que se observa é que em alguns aspectos uma dimensão estava sobrepondo a outra na sua avaliação, existem características iguais que poderiam estar sendo avaliadas em dimensões diferentes, portanto este refinamento se faz extremamente necessário para otimizar os resultados, é possível observar através do Quadro 5

como autor procedeu através de um agrupamento das dimensões da qualidade e a pesquisa elaborada na Instituição de Ensino, proporciona mais subsídios para a elaboração da SERVQUAL.

2.3 Mensurações da qualidade em serviços

Para medir a qualidade é necessária uma avaliação interna, onde os setores e as tarefas passam por uma análise. Os funcionários responsáveis por cada setor discutirão sobre novas idéias, sugestões, problemas e propostas de novas soluções sobre aspectos que precisam ser corrigidos.

Para melhorar o seu serviço, o gestor deve fazer avaliações constantes de seu trabalho a fim de corrigir e alcançar melhores resultados.

Ao ouvir o cliente quanto as suas perspectivas, a qualidade é definida por este. Passar credibilidade, confiabilidade no serviço prestado é um dos principais atributos para atingir bons resultados em relação ao cliente. As empresas devem prestar o serviço que foi prometido, o cliente quer a resolução do problema, se caso ocorrerem falhas, elas devem ser detectadas e corrigidas em imediato para evitar assim, clientes insatisfeitos. O cliente quer atenção, toda a equipe responsável deve estar a seu dispor, pois um elemento é suficiente para estragar todo o esforço de uma organização. Os funcionários devem estar envolvidos, motivados, sentindo-se responsáveis, comprometidos, pois o processo começa com o atendimento às necessidades dos clientes internos. O estilo de liderança também é importante para trazer bons resultados, mas somente isto não é suficiente para uma percepção de qualidade na prestação dos serviços, existem outros fatores que contribuem na percepção da qualidade do serviço, como sugere-se:

a) Preço

Las Casas (2002) considera que o preço tem um papel decisivo no marketing de serviços. Quando o serviço tem um preço muito alto, cria a expectativa de muita qualidade, e quando muito baixo gera desconfiança de que o

serviço deixa a desejar e não tem boa qualidade. Essas diferenças devem ser analisadas pelos administradores, pois um preço mal determinado pode afetar todo o esforço feito para suprir as expectativas dos clientes.

Um dos primeiros passos a serem analisados pelos administradores para definir seus preços é avaliar os custos. Com base nos custos, é definida a margem de contribuição.

Para determinar os custos na prestação de serviços é necessária uma análise da diferença entre custos fixos e custos variáveis. As empresas devem preocupar-se em ter um faturamento que, no mínimo cubra os custos totais, ou seja, o custo fixo mais o custo variável.

b) Concorrência

As empresas devem ficar atentas em relação a seus principais concorrentes, saber quem são para determinar seus preços. O foco principal é nos concorrentes chamados diretos, são aqueles que oferecem produtos e serviços do mesmo ramo. Já os concorrentes indiretos não precisam estar no mesmo ramo, mas oferecem produtos e serviços semelhantes e também merecem atenção dos administradores de marketing. Las Casas (2002) complementa, portanto é essencial analisar a oferta da concorrência para permanecer no mercado.

As empresas buscam posicionar-se no mercado, mas o seu diferencial está em escolher se pretende aplicar forças na qualidade ou ser líder em preços. Aplicando forças na qualidade a empresa busca aprimorar-se, tendenciosamente terá preços mais altos. Ao optar em ter liderança em preços, haverá uma tendência da percepção da qualidade ser mais reduzida ou inferior.

c) Comunicação interna

A empresa deve ter uma boa comunicação tanto interna quanto externa, cada setor deve manter contato, passar informações sobre qual o tipo de serviços a empresa tem condições de prestar ao cliente.

d) Comunicação e Propaganda

Las Casas (2002), afirma que várias ferramentas mercadológicas podem ser utilizadas para a comunicação com o mercado. No composto de marketing, o item promoção está ligado à comunicação. Venda Pessoal é uma forma promocional direta, enquanto forma promocional indireta é feita sem a interferência do vendedor.

Produtos e serviços de qualidade são essenciais para o sucesso de qualquer campanha, esse esforço promocional é inútil se a empresa não tiver condições de oferecer serviços compatíveis com a imagem ou mensagens que comunicam ao mercado.

Os produtos ou serviços da empresa devem oferecer um diferencial importante em relação às várias ofertas de mercado, e comunicar estas diferenças. Pois, clientes satisfeitos são bons propagandistas dos produtos e serviços da empresa.

2.3.1 Lacunas da qualidade

Uma das perspectivas que tiveram maior impacto no campo de investigação da qualidade de serviço é baseada nas publicações de Parasuraman, Zeithaml e Berry. Em 1985 estes autores apresentam um modelo de qualidade de serviço centrado nos aspectos fundamentais do processo de prestação do serviço, que, portanto tenta definir sobre todos os aspectos mais intangíveis do serviço.

Parasuraman, Zeithaml e Berry *apud* Buades (2001) definem a qualidade percebida como o desajuste entre (1) as expectativas que o cliente tem do serviço com antecedência ao consumo do mesmo e (2) suas percepções do serviço recebido. Outros autores como Zeithaml e Bitner (2003) e Hoffmann e Bateson (2003) tratam este desajuste como “Lacuna” da qualidade, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) trata destes desajustes como “falhas da qualidade” em outras referências consultadas os autores preferem utilizar ainda o termo original em inglês “*Gap*”¹ que significa lacuna.

¹ *Gap*: segundo dicionário Oxford – Português-Inglês, significa: brecha, intervalo ou lacuna, que na teoria SERVQUAL representa a diferença entre o que o cliente deseja e o que ele efetivamente percebe em relação aos serviços.

Desse modo, a medida real da qualidade de serviço seria a medida do desajuste “Lacuna” entre o serviço esperado e o percebido. Este desajuste pode basear-se em outros pontos do processo de prestação de serviço. Por exemplo, os dirigentes nem sempre são capazes de entender ou antecipar quais características são as que contribuem na percepção de qualidade dos clientes, quais características devem ter um serviço para alcançar as necessidades dos clientes e que níveis de rendimento são necessários para um serviço de alta qualidade.

Como resultados de entrevistas qualitativas, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) propõem um modelo de Qualidade de Serviço em que apresentam cinco tipos de “desajustes” ou “Lacunas” que podem ocasionar numa prestação ineficaz do serviço e uma evolução negativa do serviço por parte dos clientes.

Hoffman (2003), sugere que o objetivo da empresa de serviços é examinar as lacunas da qualidade do serviço pretendendo fechar a lacuna, ou estreitá-la ao máximo.



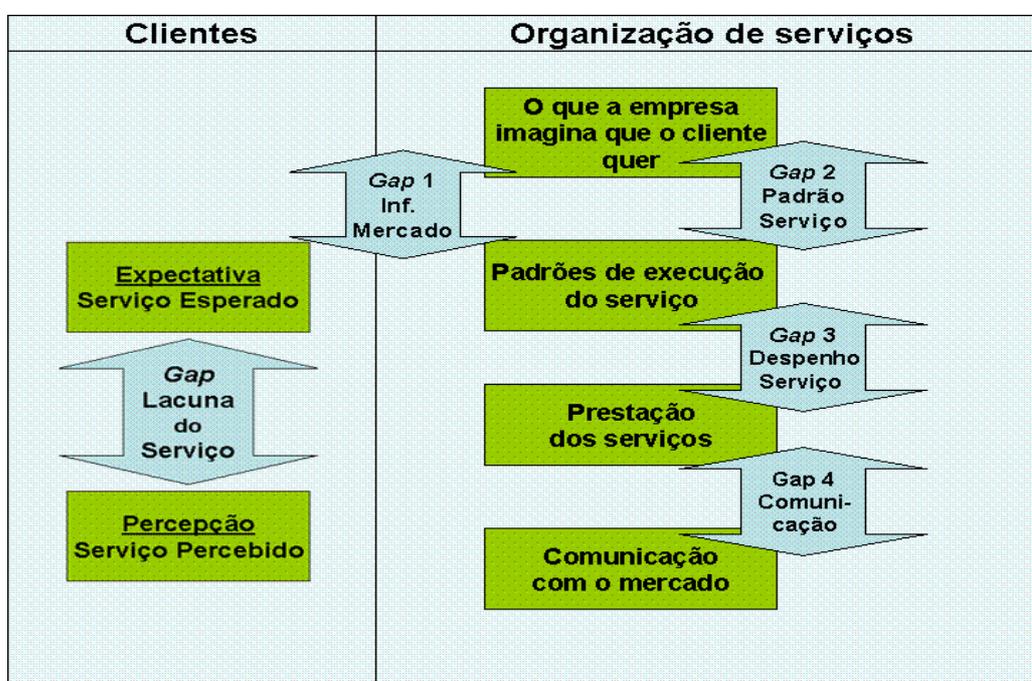
Fonte: Adaptado de Parasuraman, 2002.

Figura 1: Representação da Lacuna do Serviço

A Lacuna de Serviço é a mais importante e estabelece a distância entre a expectativa do cliente e sua percepção do serviço realmente prestado conforme ilustrada na Figura 1, ou seja, quanto maior a distância entre a expectativa e a percepção, menor seria a satisfação com o serviço, e obviamente quanto mais próxima maior a satisfação, evidentemente que este é o objetivo para alcançar a

excelência na prestação dos serviços, entretanto quando a percepção do serviço superar a expectativa poderá ter a influência de dois fatores: o primeiro fator, é de que a empresa ou o serviço realmente superou a expectativa do cliente. O segundo fator poderia ser que o cliente não está dando a devida importância, ou seja, não possui grandes expectativas com relação ao serviço.

Para eliminar a lacuna de serviço, a empresa precisa, antes, conhecer ou estreitar outras lacunas, que também são tão importantes quanto a lacuna de serviço, no entanto elas podem ser identificadas ou encontradas no escopo organizacional da empresa prestadora de serviços, conforme se verifica na Figura 2.



Fonte: Adaptado de Parasuraman (2002)

Figura 2: Lacunas da Qualidade

Hoffmann e Bateson (2003, p. 360), usa os seguintes termos quando fala das lacunas (*Gap's*) ilustrados na Figura 2 : lacuna de conhecimento (*Gap 1*), lacuna de padrões (*Gap 2*), lacuna de execução (*Gap 3*), lacuna de comunicações (*Gap 4*) e lacuna de serviços (*Gap 5*). Ele não utiliza uma ordem numerada como Parasuramann (2002), mas esta ordem está subentendida em sua explanação.

- **Gap 1 - Informação do Mercado (lacuna do conhecimento)** - é o *Gap* entre a expectativa do cliente e o que a empresa imagina que o cliente quer (diferença de percepção). Hoffmann e Bateson, (2003, p. 360), a chama de lacuna do conhecimento e afirma que os fatores que influenciam o tamanho desta lacuna são três: dizem respeito à (1) orientação para pesquisa, que reflete a empresa envolvida numa pesquisa com o cliente para conhecer suas expectativas. A comunicação ascendente (2) está relacionada com os funcionários que interagem freqüentemente com os clientes, gerando um grande fluxo de informações, e por isso conhecedores das necessidades dos clientes e desta forma pode fazer com que esta lacuna de conhecimento seja reduzida. E os níveis hierárquicos da organização (3) podem promover um distanciamento dos membros de escalões mais altos, dos clientes e das atividades do dia-a-dia da empresa.

- **Gap 2 – Padrão do Serviço (lacunas de padrões)** – é o *Gap* entre o que a empresa imagina que o cliente espera e o padrão de qualidade estabelecido para prestação do serviço ao cliente. Hoffmann e Bateson (2003, p. 362), entende que seja a diferença entre o que a gerência percebe que os clientes esperam e as especificações de qualidade ou padrões de execução, estabelecida para a prestação do serviço. Todas as empresas de serviços devem manter certos padrões para proporcionar aos clientes uma experiência agradável. Em educação, os funcionários ou recepcionista pode receber os estudantes, estabelecendo contato visual, sorrir, preencher os documentos apropriados, examinar junto com o estudante as instalações oferecidas e indicar a ele o local da sala de aula ou dos laboratórios. Os fatores que influenciam a lacuna de padrões são em muitos casos, a falta de credibilidade da administração não acreditar que pode e deve satisfazer as exigências de serviços do cliente, não ter o comprometimento com a qualidade do serviço. Cabe então, à liderança corporativa estabelecer prioridades que interferem no estabelecimento de padrões que resultam em bons serviços. A mensuração da qualidade compensa o esforço de toda organização, pois este esforço ajudará a satisfazer as exigências do cliente.

- **Gap 3 – Desempenho do Serviço (Lacuna de Execução)** – é o *Gap* entre o padrão de qualidade estabelecido para prestação do serviço ao cliente e o

desempenho real da empresa. Hoffmann e Bateson (2003, p. 364), define a Lacuna de Execução como a diferença entre as especificações de qualidade estabelecidas para a prestação do serviço e sua qualidade real. Sua existência dependerá da disposição e habilidade dos funcionários na prestação do serviço de acordo com as especificações.

Os fatores que influenciam a lacuna de execução, segundo o autor são sete: a disposição para desempenhar o serviço (1), varia muito de um funcionário para outro, salienta o desejo de desempenhar o serviço com todo seu potencial, entretanto existem variações e é difícil manter os funcionários trabalhando com todo o potencial, em tempo integral. A adequação funcionário-tarefa (2) demonstra o grau em que os funcionários são capazes de executar um serviço conforme as especificações tendo ou não recebido treinamento ou por ser inadequado naquela função.

O conflito de funções (3) “é a falta de entendimento, compreensão de que o gerente espera que os funcionários forneçam e o serviço que seus clientes realmente querem”. (Hoffman e Bateson, 2003, p. 364)

Em conformidade com o autor, a Ambigüidade de Função (4) diz respeito a incerteza do funcionário em relação a função do seu trabalho, ocorrendo muitas vezes, pela sua adaptação insatisfatória a tarefa, ou treinamento inadequado. Ainda com relação ao funcionário poderá ocorrer a dispersão do controle (5), “é quando a situação em que o controle sobre a natureza do serviço que está sendo prestado é retirado das mãos do funcionário”, quando não lhe é permitido tomar decisões independentes, a alienação e a dependência do funcionário tende a crescer e gerar desconforto e insatisfação ao cliente, pois o funcionário não tem poder de decisão. Esse sentimento é o desamparo aprendido (6) onde funcionário se sente incapaz de executar um serviço adequadamente, sem o auxílio de um superior, promovido geralmente pela incidência contínua da dispersão de controle (5). Poderá ocorrer ainda o apoio inadequado (7), quando funcionários são forçados a trabalhar sem o treinamento, equipamentos ou tecnologias adequadas as necessidades das funções.

Os funcionários também podem sofrer com Apoio Inadequado da gerência em dar aos funcionários treinamento pessoal ou tecnológico e outros recursos necessários para executarem seu trabalho de melhor maneira

possível, eliminando desperdícios de esforços, aumentando a produtividade, clientes satisfeitos e diminuição da lacuna de execução (HOFFMAN e BATESON, 2003, p.365).

- **Gap 4 – Comunicação Interna (Lacuna de Comunicações)** – é o *Gap* entre o desempenho real da empresa e a comunicação da empresa com o cliente e ou mercado. Corroborando a afirmação de Hoffman (2003), a Lacuna de Comunicações é a diferença entre a qualidade real do serviço prestado e a divulgada nas comunicações externas da empresa. Se a empresa passar a imagem ou a expectativa de um tipo de serviço e os clientes perceberem de outra, a lacuna de comunicações se amplia, a empresa perde credibilidade e o cliente percebe a falta de qualidade no serviço.

O autor propõe dois fatores que podem influenciar a lacuna de comunicações, estes fatores estão relacionados com a empresa prometer demais (1), ir além de seus limites, fazer promessas enganosas aos clientes em ambientes altamente competitivos, ou até mesmo gerar uma expectativa muito grande a respeito de seu produto, que por muitas vezes acaba sendo gerada por uma empolgação da agência de propaganda, transformando o serviço oferecido, praticamente em um milagre. Se pensar que esta afirmação é exagerada, basta observar os comerciais de alguns produtos de beleza, eles prometem transformar as pessoas, o que pode ser um erro, o chamado “efeito Orloff”.

Hoffman (2003 p.367), referenda ainda a comunicação horizontal (2) como sendo “o fluxo de informações internas entre a sede de uma companhia e suas prestadoras de serviços” seria a dissonância ou a falta de comunicação entre e aos executores de serviços. Muitas vezes o cliente está informado do serviço mesmo antes o prestador de serviço estar inteirado da mudança, causando transtornos e constrangimentos aos clientes e aos funcionários da empresa.

- **Gap 5 - Qualidade do Serviço** – é o *Gap* obtido através da percepção intrínseca entre todos os *Gap*'s anteriores e que representa a percepção do cliente em relação ao serviço recebido e o serviço esperado.

2.3.2 Mensurando a qualidade do serviço: SERVQUAL

A ferramenta SERVQUAL é um procedimento ou metodologia de mensuração da qualidade, por meio da diferença de escores entre a expectativa dos clientes em relação ao serviço desejado e o serviço que o cliente efetivamente julga receber, ou seja, o serviço percebido pelo cliente, gerando um *Gap*.

A lacuna entre as expectativas dos consumidores e a percepção que os executivos têm de tais expectativas, tem impacto sobre a avaliação que os consumidores fazem da qualidade do serviço (PARASURAMAN et al., 1995, p. 45) apud PITOMBO, 2002.

Esses escores são aplicados a uma pesquisa composta de vinte e duas questões dispostas entre duas colunas (seções): serviço desejado e serviço percebido, o que gera um total de quarenta e quatro respostas (ver anexo 2) que são avaliadas sob a perspectiva das cinco dimensões da qualidade, tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, abordados no item 2.2.4.

2.3.2.1 Como funciona a ferramenta SERVQUAL

A SERVQUAL constitui-se de um instrumento de pesquisa, composto de questões elaboradas e avaliadas sob o foco das cinco dimensões da qualidade, que busca descobrir o *Gap* de qualidade existente entre a expectativa do cliente e sua percepção em relação ao serviço.

As questões são dispostas entre duas colunas, uma para avaliar as expectativas do consumidor em relação aos serviços (serviço desejado) e a outra para avaliar suas percepções em relação à prestação do serviço oferecido (serviço percebido). A ferramenta SERVQUAL é, portanto, uma escala de 44 itens que medem expectativas e percepções dos clientes a respeito da qualidade do serviço.

Parasuraman, Zeithaml e Barry (1985), propõem dois tipos diferentes de instrumentos, o primeiro, com formato de duas colunas identificando as duas seções a primeira identificando as percepções do entrevistado e a segunda

identificando as expectativas do entrevistado, e o segundo em formato de três colunas identificando na (1ª) o nível mínimo aceitável do serviço, na (2ª) o nível desejado do serviço e na (3ª) as impressões sobre o serviço recebido, como é possível observar nas Figuras 3 e 4 adaptadas ao estudo.

Outros autores como Hoffmann e Bateson (2003), Las Casas (2002), sugerem que o instrumento seja aplicado, em separado com expressões distintas para cada sessão, na primeira a redação do instrumento, deve ser elaborada de forma a dar a perspectiva de avaliar as organizações como um todo, e a segunda deve ser redigida de forma a avaliar a organização alvo, as Figuras 3 e 4 demonstram as possibilidades do formato do questionário SERVQUAL.

			Nível mínimo do serviço: o nível mínimo de desempenho do serviço que você considera adequado. Nível desejado do serviço: o nível do desempenho do serviço que você deseja													
			Baixo			Médio			Alto							
Quando a Instituição de Ensino Superior tiver			Meu nível mínimo adequado do serviço em educação é...					Meu nível desejado do serviço em educação é...								
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	As escolas devem possuir equipamentos modernos. (laboratórios, biblioteca, material didático e de apoio.)	T														
2	Suas instalações físicas devem ser visualmente atraentes.	T														
3	Seus funcionários e professores devem estar bem vestidos e ter boa aparência.	T														

Fonte: Adaptado de Hoffmann e Bateson (2003)

Figura 3 – Formato de duas colunas do Método SERVQUAL

			Nível mínimo do serviço: o nível mínimo de desempenho do serviço que você considera adequado. Nível desejado do serviço: o nível do desempenho do serviço que você deseja								
			Baixo			Médio			Alto		
Quando a Instituição de Ensino Superior tiver			Meu nível mínimo aceitável em serviços em educação é...			Meu nível desejado em serviços em educação é...			Minha percepção do serviço na..... é...		
			1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	As escolas devem possuir equipamentos modernos. (laboratórios, biblioteca, material didático e de apoio.)	T									
2	Suas instalações físicas devem ser visualmente atraentes.	T									
3	Seus funcionários e professores devem estar bem vestidos e ter boa aparência.	T									

Fonte: Adaptado de Hoffmann e Bateson (2003).

Figura 4: Formato de três colunas do Método SERVQUAL

Parasuraman, Zeithaml e Barry (1985) definem que cada questão é classificada por uma escala de 1 a 9 pontos como pode ser observado a partir da figura 5, onde variam de acordo com o nível de satisfação/concordância do consumidor, outros autores como Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), Hoffmann e Bateson (2003) e Zeithaml e Bitner (2003) relatam ser uma escala de 1 a 7. Trata-se portanto, de uma ferramenta que utiliza uma escala de pontuações (scores) baseado na escala de Lickert, para mensurar a diferença entre a expectativa dos clientes e suas percepções em relação ao serviço oferecido, independente de qual

delas o pesquisador optar em usar. A diferença no uso de uma escala 7 ou 9, estaria na capacidade de mensuração da variância entre uma ou outra, ou seja para um formato de instrumento de três colunas, talvez fosse melhor utilizar a escala de 9, pois a facilitaria a visualização da variância no tratamento das Lacunas já para o modelo de duas colunas talvez se adequasse melhor a escala de 7.

<p>Nível mínimo do serviço: o nível mínimo de desempenho do serviço que você considera adequado.</p> <p>Nível desejado do serviço: o nível do desempenho do serviço que você deseja</p>								
Baixo			Médio			Alto		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithal e Barry (1985)

Figura 5: Escala de Valores utilizadas na SERVQUAL

O escore representado na Figura 5, é usado para pontuar o nível de concordância/satisfação de cada questão em relação aos serviços desejado e percebido respectivamente. Onde, na escala de 1 a 9 pontos, o número um representa total discordância ou insatisfação, sendo a pontuação mais baixa desse escore e o número 9 representa total concordância ou satisfação em relação a questão abordada e neste caso a pontuação mais alta. Para situações intermediárias o entrevistado tem as opções de 2 a 8 para avaliar a sua concordância ou satisfação de acordo com o enunciado. O número 5 indicaria um nível intermediário entre a melhor e a pior pontuação dos escores.

Esta ferramenta é submetida à avaliação de clientes ou possíveis clientes para a obtenção de dados importantes na mensuração da qualidade do serviço. Para a avaliação dos dados, soma-se a classificação de cada questão, identificando-as por dimensão. Do resultado obtido são comparadas as duas colunas (serviço desejado e serviço percebido), calculando-se a diferença para encontrar o *Gap* ou lacuna. “Quanto maior a lacuna, mais distantes são as percepções do cliente em relação às suas expectativas, e mais baixa a avaliação

da qualidade do serviço. Em oposição, quanto menor a lacuna, mais alta (melhor) é essa avaliação”. (Hoffmann e Bateson, 2003, p.368).

2.4 Marketing de serviços

No ambiente econômico de marketing de serviços, os profissionais desta área são muito afetados pelo rápido crescimento no setor. Já no ambiente político e legal, os profissionais precisam estar cientes das leis e regulamentações. No ambiente social, os serviços devem ser oferecidos de acordo com a cultura dos consumidores. De acordo com Churchill (2000, p.298), “no contexto ambiental, os profissionais de marketing precisam considerar seu uso dos recursos naturais e seu impacto sobre eles”. Já no ambiente tecnológico, as inovações oferecem oportunidades para novos tipos de empresas eficientes. E ainda, o ambiente competitivo onde as diferentes fontes de concorrência podem auxiliar na satisfação de necessidades e desejos.

Para o sucesso do marketing de serviços, é necessário a inovação e melhoramento contínuo.

Os serviços podem ir até o cliente ou vice-versa, o cliente ir até o local onde será prestado o serviço, independente da forma, é necessário que a sua distribuição seja eficiente e satisfatória.

Nem todos os prestadores de serviços são empresas. Organizações sem fins lucrativos, agências governamentais e grupos políticos também prestam serviços para consumidores e compradores organizacionais, a fim de influenciar seu modo de pensar e comportamento (CHURCHILL, 2000, p.304).

Empresas sem fins lucrativos usam os mesmos elementos de marketing para arrecadar dinheiro, porém estes lucros são utilizados no melhoramento e incentivo à utilização destes serviços, pois não pagam impostos.

Hoffman e Bateson (2003), são categóricos ao afirmar que “cada vez mais os assim chamados países industrializados descobrem que os seus produtos internos brutos estão sendo gerados pelo setor de serviços”. Os serviços estão por toda a parte. Os produtores de bens tradicionais estão atualmente se voltando para aspectos de serviço das suas operações para estabelecer a vantagem diferencial

no mercado e também para gerar fontes de receita adicionais para suas empresas, basta olhar para o motor de propulsão de economias emergentes como a Índia, por exemplo, que tem no setor de serviços principalmente de Tecnologia da Informação uma grande fonte de crescimento do seu Produto Interno Bruto.

Zeithaml e Bitner (2003 p. 34), consideram que nas últimas duas décadas as novas tecnologias foram responsáveis pela ampliação e a necessidade de adequação de uma série de novos conceitos e concepções de serviços, e que este número de novos serviços deverá ser multiplicado nos próximos anos, tanto pelo avanço quanto pela velocidade da inovação tecnológica.

Segundo Hoffman e Bateson (2003), a diferença entre bens e serviços não é perfeitamente clara, pois é difícil fornecer um bem ou “serviço puro” isto é, um bem puro implicaria que os benefícios recebidos pelo cliente não contivessem elementos fornecidos por serviço e vice-versa.

Os clientes avaliam um bem, predominantemente tangível pela concentração nos aspectos físicos, enquanto ao serviço predominantemente intangível é avaliado na experiência que cerca o benefício principal do produto. Assim, entender a importância e os componentes da experiência de serviço é fator decisivo (HOFFMAN e BATESON, 2003, p.10).

Uma vez que os gerentes tenham essa visão mais ampla de seus produtos (tangível e intangível), podem fazer um trabalho melhor para entender as necessidades do cliente, satisfazer essas necessidades com maior eficiência e diferenciar suas ofertas de produtos dos concorrentes.

O cliente que comprar um serviço dependerá do julgamento de outros que experimentam o serviço anteriormente para obter informações de compra. Estas informações são baseadas em expectativas e percepções próprias, as opiniões diferem quanto ao valor da experiência.

Os serviços oferecidos por uma empresa devem ser cuidadosamente planejados e, acima de tudo, oferecidos com qualidade. Um serviço bem feito gera satisfação aos clientes atendidos, que voltam a comprar ou indicam outros de seu relacionamento (LAS CASAS, 2002, p.89).

Conforme Las Casas (2002), o marketing de serviços tem certa dificuldade em comunicar os serviços a clientes, bem como a fixação de preços e o armazenamento de serviços para o futuro. No composto mercadológico há diferenças, mas tanto em um como em outro, o administrador deverá conhecer seu

mercado procurando qualificá-lo e compreender o processo de motivação de seus clientes, para após desenvolver uma estratégia de marketing.

Nos diferentes tipos de serviços as principais diferenças são determinadas pelo relacionamento fornecedor/cliente. E neste vasto segmento do marketing de serviços existem dois tipos de estratégias básicas: o marketing de relacionamento, que depende do contato e satisfação do cliente, e o chamado marketing de ocasião, que valoriza clientes que buscam vantagens imediatas e oportunidades. Na primeira situação, as empresas priorizam a venda pessoal, e em relação ao marketing de ocasião, enfocam a comunicação pela propaganda (LAS CASAS, 2002, p. 25).

Os profissionais de marketing de serviços devem preocupar-se em “como”, “quem” e “quando” são realizadas as compras pelos clientes. Estas respostas podem ser obtidas através de métodos formais de pesquisas e trabalhos de observação e análise.

Para o cliente a prestação de bons serviços não é suficiente, este deve perceber o fato em sua execução. Para o consumidor o que importa é a solução de seus problemas. O cliente é o patrimônio da empresa prestadora de serviços, e toda atenção certamente será recompensada.

Satisfazendo o cliente, a empresa ganha o melhor marketing para seus negócios. Apenas com o bom atendimento a empresa tem maiores chances de fidelização que sem dúvida, estimula o surgimento de novos consumidores. As organizações necessitam traçar metas, objetivos, ações a serem tomadas, considerando sempre determinado ambiente de atuação. Este pensar estratégico baseado a partir de conhecimentos sólidos, tanto no mercado como também nas limitações dos recursos da empresa auxilia no aperfeiçoamento do desempenho dando coerência e sentido para as atividades das organizações.

Zeithaml e Bitner (2003) destacam que um planejamento estratégico serve para trazer vantagens às organizações. Depois de conhecer o mercado-alvo e qual seu objetivo final, o primeiro passo seria a análise dos recursos disponíveis pela empresa, o segundo, seria a comparação de vários planos aplicados em determinado ambiente aumentando assim a credibilidade. O terceiro, seria a atenção e anotação dos passos a serem tomados na sua elaboração, e o quarto, envolve o conhecimento e participação de vários setores da organização, o que aumenta a responsabilidade e motivação dos indivíduos.

O marketing de serviços deve sempre considerar a qualidade como elemento-chave no processo de comercialização. Com o mercado competitivo, é uma necessidade prestar serviços com qualidade como forma de diferenciar sua oferta.

2.4.1 Comunicação no Marketing de Serviços

Os serviços normalmente são difíceis de ser anunciados por sua intangibilidade, de acordo com o pensamento de Lãs Casas (2002), o interessante é fazer esta comunicação com enfoque nos aspectos tangíveis. Normalmente, as mensagens visam torná-los tangíveis, com evidências, enquanto a comunicação dos produtos tangíveis procura diferenciá-lo, com a proposta de agregar valores intangíveis.

Para uma boa prestação de serviços é essencial o contato entre clientes e funcionários. Mostrar os funcionários em ação estimula e incentiva os demais. A empresa deve cumprir com o que promete, oferece, caso contrário gera clientes insatisfeitos e uma referência negativa certamente é anunciada em maior proporção.

Uma das principais causas geradoras da Lacuna de Comunicação (*Gap 4*) é o que é definido por Zeithaml e Bitner (2003 p.357), “uma das principais causas de um serviço ser percebido como fraco é a diferença entre o que a empresa promete sobre esse serviço e aquilo que ela realmente executa.”

Estimular a propaganda boca a boca serve para aumentar a gama de clientes, melhorar a reputação e credibilidade da empresa tangibilizando bons resultados, e neste caso, a qualidade do processo é fundamental.

2.4.2 Desafios na produção e na padronização de serviços

A satisfação ou insatisfação do funcionário é visivelmente exibida ao cliente e esse impacto pode ser negativo ou positivo para a empresa prestadora de serviço. Funcionários altamente motivados, empenhados criam uma experiência de serviço mais agradável para todos que entram em contato com ele.

“Clientes são parte do processo de serviços, ao passo que o pessoal de contato é a parte da experiência de serviço” (Hoffman e Bateson, 2003, p.41).

As empresas prestadoras de serviço precisam criar estratégias que minimizem o impacto da inseparabilidade contatando e educando funcionários de forma que a experiência de serviço do cliente seja positiva, e os funcionários adequadamente equipados para atender aos clientes e às suas necessidades.

“A maioria dos serviços é consumida no local da produção, pois serviços não podem ser guardados, nem estocados, nem a capacidade não usada pode ser recuperada” (Hoffman e Bateson, 2003, p.45).

Ziethaml e Bitner (2003 p.185) relata a dificuldade da formatação ou padronização na produção dos serviços, baseado em uma publicação de *Lynn Shostack*, segundo o autor, um pioneiro em conceitos formatados para serviços. Os motivos seriam quatro, a saber: a simplificação excessiva, a omissão, a subjetividade e a interpretação com viés.

A simplificação excessiva (1) quando acontece é promovida com conceitos extremamente amplos, dando margem ao cliente interpretar a partir do seu conhecimento ou imaginação. A omissão (2), quando os executores do serviço, funcionários ou colaboradores omitem alguns dos processos da execução do serviço, imagine um médico propondo a cura de alguma enfermidade omitindo do paciente que a necessidade de uma intervenção cirúrgica. A subjetividade (3) diz respeito ao cliente pressupor a partir de suas vivências como o serviço será executado, e ainda existe a interpretação com viés (4), parte do princípio que duas pessoas dificilmente possuem o mesmo conceito acerca do mesmo termo, um tratamento eficiente, poderá ter interpretações distintas de cada indivíduo, se não houver uma padronização do para aquele serviço seja um tratamento eficiente.

Em empresas de serviço, o setor de marketing e operações constantemente interage, por causa da impossibilidade de estocar o produto, “estrategicamente, a empresa de serviços pode definir suas operações como o componente-chave da sua estratégia competitiva”. (Hoffman e Bateson, 2003, p.149).

Conseqüentemente, o departamento de marketing precisa manter um relacionamento muito mais estreito com o resto da organização de serviço do que é costumeiro em muitos negócios de bens.

2.4.3 Desafios na execução do serviço

As empresas, principalmente as de serviços imaginam que preocupar-se e estabelecer uma padronização do serviço, por si só é garantia de sucesso, no entanto é um ledor engano, pois a padronização apenas diz respeito a (o que?) deve conter um serviço de qualidade. O grande diferencial competitivo de uma empresa prestadora de serviços “puros ou não” está na sua execução que diz respeito ao como e quem vai executar o serviço.

Zeithaml e Bitner, (2003 p.264) afirma que as estratégias para garantir a formação de uma equipe orientada para a execução de serviços de qualidade com foco no cliente, a organização deve: contratar as pessoas certas para executar o que foi padronizado, desenvolver e capacitar as pessoas para que forneçam serviços de qualidade, fornecer os sistemas de apoio necessários para garantir a execução do serviço, e reter as melhores pessoas para dar continuidade na excelência da execução do serviço.

2.4.4 A Determinação de preço dos serviços

O maior desafio dos profissionais de marketing é o de determinar os preços dos serviços, pois afinal, o que deve ser levado em conta, necessidades e desejos, custos e benefícios, custos de oportunidade, oferta e demanda, mas afinal esta também não é a forma usada para precificar bens? Além é claro, do custo de produção, clientes, concorrência, produtos e aspectos legais.

Além destes fatores todos um dos principais elementos da precificação dos serviços está na percepção de valor Zeithaml e Bitner (2003 p. 379), que representa um balanço entre o pacote de benefícios que serão entregues em troca de sacrifícios, monetários, temporais, experimentais, comportamentais e até mesmo psicológicos. Esta compreensão não se limita unicamente aos gestores da

organização, mas de forma direta ao grupo de colaboradores da organização de serviços, se os colaboradores não comprarem a idéia, não se vende, esta afirmação diz respeito a que, é necessário que os funcionários acreditem naquilo que estão vendendo, e criem argumentos consistentes com base na sua experiência para justificar o valor.

Hoffman e Bateson (2003) destacam que para as empresas de serviço terem sucesso é necessário que estas vendam o trabalho de serviço para o funcionário antes que ele o venda para o cliente.

A determinação de preço bem sucedida depende de reconhecer o valor que o cliente dá a um serviço e estabelecer o preço desse serviço de acordo com isso. As percepções de valor do cliente representam um equilíbrio entre os benefícios percebidos com a compra do produto e o sacrifício percebido em termos de custo a ser pago (HOFFMAN e BATESON, 2003, p.211).

Os funcionários fazem parte da empresa e também são responsáveis pelo seu desempenho. Então, a empresa precisa motivá-los de modo que utilizem esta influência gradativamente para a satisfação do cliente.

Outro fato curioso, apontado por Zeithaml e Bitner (2003 p.383) na precificação, é que os compradores por vezes atribuem ao preço um indicador de qualidade e não somente de custo, o preço pode ser simultaneamente um indicador de atração (diferenciação) ou de afastamento.

2.4.5 Satisfação do cliente

Oliver *apud* Zeithaml e Bitner (2003 p.87) define a satisfação do cliente com a seguinte argumentação, “Satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo.”

Para Hoffman e Bateson (2003), muito do trabalho na área da satisfação do cliente começou nos anos de 1970, quando o consumismo estava em alta. O surgimento do movimento de consumidores foi diretamente relacionado com o declínio do serviço, sentido por muitos consumidores.

Para as empresas tanto de serviço quanto de bens permanecerem no mercado, é imprescindível que reconheçam a importância da satisfação do cliente. Medir e definir pró - ativamente a qualidade do serviço prestado bem como suas dúvidas, sugestões e resoluções de problemas é a chave para o sucesso. Prestadores de serviços devem estar atentos e demonstrar atenção em resolver os problemas de clientes, com essa atitude a empresa poderá minimizar problemas semelhantes, futuros e clientes insatisfeitos com o serviço prestado.

Aprender ouvir, dar atenção, importância para o cliente traz conseqüências positivas para a organização. É o próprio cliente insatisfeito o verdadeiro amigo da empresa, pois é uma fonte gratuita de informações de marketing e as queixas, reclamações devem ser vistas como oportunidades para a empresa melhorar seus sistemas de prestação de serviços.

Segundo Hoffman e Bateson (2003), satisfação ou insatisfação do cliente é uma comparação das expectativas do cliente com suas percepções à respeito do encontro de serviço real.

As empresas que priorizam o cliente, que atendem que superam suas expectativas ou necessidades ganham, gratuitamente a propaganda positiva boca a boca, fidelizar clientes e novos clientes minimizam as pressões competitivas e em geral, oferecem melhores condições de trabalho para o funcionário. A pesquisa de satisfação do cliente ajuda a empresa a identificar problemas existentes ou em potencial, obter informações para fins de comparação na determinação da posição da empresa em relação às concorrentes, além de transmitir aos clientes a mensagem de que a empresa se importa com seu bem-estar e valoriza suas informações.

O autor diz ainda que as medidas da satisfação do cliente resultam de medições diretas e indiretas. As medições indiretas consistem em rastrear a satisfação do cliente por meio de mudanças em venda, lucros e números de queixas registradas, já as medições diretas são obtidas através da coleta pró-ativas de dados de satisfação do cliente por meio de pesquisas de satisfação.

2.4.6 O composto de Marketing de Serviços

Alguns autores trabalham com a perspectiva do composto de marketing ou *marketing mix*, como uma extensão, isolados do composto tradicional, entretanto outros os vêem como uma expansão do composto de marketing.

Ao consultar a bibliografia escolhida, poucos autores referem-se a um composto de marketing para serviços, verificando Zeithaml e Bitner (2003), percebe-se que este utiliza o composto como uma expansão, ou seja, estaria operando com 7P's quais seriam: Produto, Preço, Praça e Promoção (tradicionais), incluindo os de serviços, Pessoas, Evidências físicas e Processo.

Outro autor consultado Las Casas (2002), trabalha como se houvesse um apêndice para os serviços, considerando outros quatro: Perfil, Pessoas, Processos e Procedimentos.

Las Casas (2002), afirma que um prestador de serviços não apenas deve decidir a respeito das características de serviços como também considerar e decidir como essa atividade será desempenhada, onde e por quem será oferecida ao mercado.

Um fato que chama a atenção, é que nenhum dos autores consultados faz referência às similaridades e afinidades destes termos com as Lacunas dos Serviços ou *Gap's* dos Serviços, Zeithaml e Bitner (2003) ainda reforça que as lacunas da qualidade seriam mais uma forma ou como o autor define "um terceiro modelo" para analisar aos desafios dos serviços, mas a semelhança com os quatro primeiros *Gap's* encontrados na organização são muito semelhantes aos 4 P's dos serviços propostos por Las Casas, senão vejamos:

a) Perfil – Lacuna de Conhecimento (Gap 1 – Inf. de Mercado e Gap 4 - Comunicação)

Perfil é o estabelecimento em que acontecerá a prestação de serviços. Engloba toda a comunicação visual do estabelecimento. Sendo assim, o administrador de serviços deverá decidir qual o melhor tipo de perfil deverá ter o local para sua ação ou desempenho.

Dotado de uma comunicação visual muito importante o perfil do estabelecimento deve ajudar o cliente a apoiar sua decisão de compra, e isto acontece quando a empresa conhece as expectativas do seu cliente e se propõe a atendê-las com base em informações de mercado, através de pesquisas formais ou de observações.

Também o perfil das empresas passa por mudanças, visto que as empresas precisam mudar com frequência e a flexibilidade dos espaços passou a ser importante também, dada as próprias mudanças de comportamento do cliente promovidas pelo mercado.

Neste item, há duas lacunas sendo consideradas para análise sobre informação de mercado e a lacuna da comunicação.

b) Processos – Lacuna de Padrões – (Gap 2 – Padrão do Serviço)

A empresa deverá administrar bem seu processo de prestação de serviços. Em todos os processos do serviço prestado seu desempenho deverá ser de forma organizada e com qualidade, criar fluxogramas e organogramas a fim de organizar as tarefas, deixar claro “o que deve ser feito”. Todos esses aspectos serão avaliados pela clientela que busca satisfação e diferenciação acima de tudo.

c) Procedimentos – Lacuna de Execução – (Gap 3 – Desempenho do Serviço)

O contato entre funcionários e clientes deve ser visto como sendo algo de muita importância para uma boa prestação de serviços. Os funcionários devem receber treinamentos e aplicar estes para atender da melhor forma possível estes clientes que buscam atenção, esclarecimento e qualidade nos serviços oferecidos. Diz respeito ao como executar um serviço com qualidade.

d) Pessoas – Lacuna de Execução – (Gap 3 – Desempenho do Serviço)

Pessoas altamente capacitadas, treinadas é a chave para a qualidade na prestação de serviços. Investir nas pessoas sem dúvida traz recompensas para as organizações que acreditam em atender bem seus clientes. Nesse quesito acontece um sombreamento, pois neste caso as pessoas também estariam

relacionadas à mesma lacuna, ou seja, quem é o responsável por executar o serviço com qualidade.

Neste caso fica evidente que há uma sincronizada semelhança ou correlação entre o composto de marketing de serviços e as lacunas da qualidade em serviços e neste caso, podem completar-se na proposição deste estudo, provando a relação entre os Serviços e o Marketing e se o objetivo de ambos é a satisfação do cliente, como ficou explícito até aqui, nada seria mais recomendado que gerenciar o relacionamento com este cliente através da minimização do Gap entre as expectativas e suas percepções.

2.5 A gestão do relacionamento com o cliente

Entre os grandes problemas que as organizações enfrentam, um deles é identificar qual o perfil dos seus clientes, quais suas preferências, e de que forma a organização pode atuar para buscar sua satisfação. Além disso, as organizações necessitam buscar formas alternativas de atrair o cliente, através de promoções e ofertas. Hoje, um dos grandes diferenciais para atração de clientes, pode ser a utilização do relacionamento direto, personalizado e centrado na oferta de produtos e serviços, elaborados especificamente para cada cliente ou grupo de clientes. Para tanto, as organizações precisam identificar quais são os clientes, quais suas necessidades e de que forma a organização pode satisfazê-las. Após essa identificação, e que no presente estudo propões efetuar através da SERVQUAL, as organizações devem agir, através do marketing direto, oferecendo produtos e serviços diferenciados, com objetivos definidos: a satisfação do cliente, que produzirá aumento de rentabilidade para a organização.

Com a utilização de uma metodologia CRM - *Customer Relationship Management*, torna-se possível gerenciar os dados disponíveis dos clientes, gerados a partir do relacionamento, utilizando-se de comunicação direta com o cliente, de forma personalizada, com o intuito de atender as suas expectativas, até mesmo as mais ocultas.

Uma base de dados, contendo informações precisas sobre estas expectativas poderá ser utilizada para pesquisa de comportamento, planejamento estratégico, desenvolvimento de produtos, estudos demográficos, identificação e retenção dos melhores clientes e programas de marketing direto de massa ou dirigido. Com o desenvolvimento de uma base de informações envolvendo as Instituições de Ensino Superior da Rede SINODAL, poderão expandir a sua visão sobre a expectativa dos estudantes com interesse no Ensino Superior, possibilitando assim, às organizações segmentarem melhor o seu mercado, identificarem seu público alvo, e atuarem de forma pró-ativa, antecipando-se às necessidades de seus clientes, no desenvolvimento de suas ações de marketing.

Uma metodologia CRM não nasce pronta, ela é adaptada a necessidade da organização. A base de dados, inicialmente é desenvolvida para atender às necessidades de informações que cada instituição julgar importante. Mas, um sistema de gerenciamento de dados, por si só, não resolve os problemas da Instituição. Com o passar do tempo e o amadurecimento do CRM e, das relações com os clientes, à instituição tende a visualizar novas prioridades, tanto de necessidade de dados quanto de obtenção de informações. Para atender a essa necessidade, é imprescindível que a base de dados seja flexível, permitindo alterações, de acordo com a necessidade das Instituições.

As organizações estudadas possuem inúmeros dados de seus clientes, mas, utilizam esses dados de forma precária, quando se fala em gerenciamento da relação com o cliente, é premente a necessidade destas instituições em usar uma forma investigativa de apurar as expectativas dos mesmos para, gerenciando estas informações atender de forma a promover a qualidade dos serviços educacionais e entende-se apurar estas informações a partir da SERVQUAL.

Mas após a apuração destas informações, o que deve ser feita com elas? Com a utilização de um sistema de gerenciamento de informações – CRM, a empresa conseguirá identificar quem são seus clientes, qual seu perfil e quais suas necessidades, e após análise, pode atuar, de forma efetiva, oferecendo soluções de satisfação, não apenas produtos e serviços.

De nada adianta às organizações identificarem quem são seus clientes, quais são suas necessidades, e de que forma pode atendê-las, se elas não agirem. A ação deve ser feita através do marketing de relacionamento, que proporciona

uma ação direta com os clientes, de forma personalizada e individual valorizando-os e proporcionando mais satisfação, através da identificação e da solução de suas necessidades.

É tempo de ser competente no uso da teoria do marketing de relacionamento. Não é preciso nenhum conceito novo. Falta usar a ferramenta do CRM para viabilizar a prática do que já vem sendo proposto como a resposta aos desafios do novo século. Isso significa reinventar a forma de se comunicar e administrar o relacionamento do cliente. (BRETZKE, 2000, p. 202)

Enfim, *Customer Relationship Management* pode ser caracterizado como um sistema eficiente, prático e que responde às necessidades de gerenciamento de dados e obtenção de informações, desde que as instituições tenham seu foco voltado ao relacionamento com o cliente, pois uma das formas mais eficientes de disseminar a cultura e comunicar que a instituição trabalha com qualidade em seus serviços é através dos seus clientes, são eles que em conversas informais e pessoais acabam por constituir-se em promotores, e com isso ampliando a comunicação institucional.

2.5.1 Metodologia CRM

O termo tem sido utilizado com muita freqüência por pessoas de diversas áreas e muitas vezes são atribuídas origens à esta metodologia de forma precipitada, mas o objetivo neste estudo, não é o de definir a origem, mas sim compreender estas origens para facilitar a aplicação e o uso de forma eficiente.

Madruga (2004 p. 106) atribui estas origens a duas fontes, uma delas seria o avanço das ferramentas de gestão de marketing, pois se observa nas últimas décadas uma tendência pelo abandono de estratégias de massificação para uma opção de estratégias de segmentação e de personalização e por que não, de customização. Por outro lado a evolução tecnológica de gestão empresarial teve um excelente aliado na Tecnologia da Informação, que se desenvolveu para integrar áreas internas da empresa com finalidades diferentes como, controlar

estoques, custos, rentabilidade, finanças enfim o que se traduz hoje em sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*).

É exatamente neste ponto em que as duas raízes divergem em sua essência. Pois enquanto os especialistas de marketing entendem o sistema ou a metodologia CRM, é uma proposta de gerenciamento das relações com seus clientes, *prospect's* ou *suspect's*. Os profissionais de Tecnologia da Informação de outra forma a vêem como uma ferramenta pré-formatada e de uso genérico para armazenar dados de clientes, bem, esta era uma visão inicial, mas demorou um bom tempo para que se dessem conta, de que esta ferramenta não funcionaria se fosse usada de forma genérica, ela precisa de personalização, ela precisa ter a cara da empresa e do cliente.

A ferramenta ou solução CRM (*Customer Relationship Management*), é uma ferramenta que passa pela definição de software e tecnologias centradas na melhoria dos processos do negócio, associados à gestão de clientes em áreas, tais como: vendas, marketing, suporte ao cliente e suporte de base. As soluções de software de CRM não só coordenam as múltiplas funções do negócio, como também os canais de comunicação com o cliente, por exemplo, *call center* ou eventualmente através da *web*.

O conceito da ferramenta citado por Greenberg (2002, p. 4), diz,

CRM é um conjunto de processos e tecnologias para gerenciar relacionamentos com clientes efetivos e potenciais e com parceiros de negócios por meio do marketing, vendas e serviços, independente do canal de comunicação.

A referência citada por Greenberg retrata exatamente algumas das confusões que são geradas ao longo do tempo para a compreensão da metodologia CRM, quando o autor diz “um conjunto de processos e tecnologias para gerenciar relacionamentos”, é preciso compreender que o processo pode ocorrer sem o apoio da tecnologia, pois ele acontece de forma natural na quitanda, na padaria etc., no entanto a tecnologia não é prolífera sem o processo, ou seja, sem o processo ela perde a sua função.

A metodologia CRM funciona como a compra de um sapato, você compra o sapato de acordo com o tamanho do seu pé, e não o contrário, ou seja, adapta o seu pé ao tamanho do seu sapato. No entanto quando se trata de metodologia CRM é isto que se observa no mercado. E boa parte dos profissionais que vende

estas soluções enlatadas sequer as utiliza para o seu próprio benefício, ou seja, atender as expectativas dos clientes.

A solução CRM representa uma só face para os clientes, uma base de conhecimento sobre eles, uma interface com os sistemas, uma única e integrada solução corporativa: Isto é uma solução CRM, que transforma a base dos clientes em uma base forte e estável.

Outra conceituação apresentada na mesma obra, cita Peter Keen, presidente da Keen Innovations, Greenberg (2002, p4)

CRM é o comprometimento da empresa em colocar a experiência do cliente no centro de suas prioridades e em garantir que sistemas de incentivo, processos e fontes de informação alavanquem o relacionamento por meio da melhoria da experiência, conquistando mais confiança e um senso de valor pessoal por parte dos clientes.

É um conjunto de aplicações que integra as operações de Vendas, Marketing, *Call Center*, Inventário, Serviços de Campo e Qualidade.

Telles (2003 p. 165) ilustra uma classificação para as metodologias CRM, separadas em duas: o CRM analítico (1), que destina-se a identificação e a monitoria de diferentes grupos da carteira de clientes, estaria ligado as questões de identificações de tendências de mercado, preferências de clientes (expectativas e percepções), estratégias mercadológicas, pesquisas entre outras atividades que compõem o campo estratégico de marketing de uma organização.

Por outro lado define o CRM operacional (2), onde focaliza-se nas ações de interação com o cliente, utilizando-se de ferramentas como a automação dos canais de comunicação, *call centers*, *e-commerce*, entre outras tantas formas de interação com o cliente.

Outro equívoco cometido na aplicação da metodologia CRM é que a solução foi desenvolvida como uma proposta de personalização do relacionamento, e até hoje o que se presencia no mercado é uma massificação segmentada. Madruga (2004), admite que o CRM como ferramenta, pode constituir-se em um excelente suporte para gerenciar as estratégias institucionais de Marketing Direto, mas que boa parte das literaturas especializadas, contribui para a compreensão da massificação segmentada, senão observe o seguinte conceito.

Aparentemente o sistema colaborativo, poderia em primeiro plano ser uma solução para o marketing em Instituições de Ensino, mas não se deixe levar pela

empolgação de ferramentas tecnológicas para substituir o bom e velho relacionamento pessoal, e estas ferramentas tem proporcionado exatamente uma segmentação massificada.

Comparativamente Greenberg (2002, p. 6) afirma,

Há duas dimensões de tecnologia de CRM: aplicações dirigidas ao cliente, aquelas que o cliente efetivamente experimenta e pelas quais interage com atendentes, *sites* ou sistemas, e aplicações dirigidas à empresa, que dividem em automação da força de vendas, automação do marketing e serviço e suporte a clientes.

Com a introdução do CRM pode-se dotar a empresa de uma plataforma comum para comunicação e interação com os clientes. O uso deste tipo de aplicações pode conduzir a melhorias no *feedback*, para obter uma visão geral das necessidades dos clientes. Nesta ordem de idéias os tão conhecidos ERP (*Enterprise Resources Planning*) propiciam toda uma base *Back Office*, com os recursos operacionais para tornar as empresas mais eficientes no alcance dos objetivos, vindo o CRM assumir funções de *front Office* no relacionamento com o cliente.

Neste aspecto, Greenberg (2002, p. 6) afirma,

CRM é uma estratégia de negócio para selecionar e gerenciar clientes e otimizar o valor de longo prazo. CRM exige uma filosofia de negócio centrada no cliente e cultura para apoiar processos de marketing, vendas e serviços efetivos. Aplicações de CRM podem proporcionar o gerenciamento eficaz do relacionamento com o cliente, desde que a organização tenha liderança, estratégia e cultura compatíveis.

Customer Relationship Management (CRM) é uma das últimas ferramentas tecnológicas desenvolvidas para trazer eficiência nos negócios e para otimizar o fluxo de informação dentro das organizações. Tendo como base o ERP, que trouxe efetivas melhorias nas finanças, nas operações de recursos humanos, o CRM foi desenvolvido tendo como objetivo trazer a mesma eficiência para as áreas de *front Office* como as vendas, a assistência ao cliente ou o marketing. Com a divulgação de sistemas ERP, as empresas alcançaram benefícios reais, particularmente em termos de evitar a duplicação de recursos, da manutenção industrial e redução de estoques. Na área de finanças e recursos humanos, apesar de maiores dificuldades na obtenção de vantagens, foram também obtidas melhorias efetivas. De modo geral fica evidente que existia a necessidade de uma relação entre estas áreas e o *front Office*. As empresas precisam se concentrar no serviço ao cliente, sincronizando o que se produz com o que os clientes querem comprar. As ferramentas existentes de ERP não estavam preparadas para monitorar os comportamentos dos clientes. Com o CRM as empresas têm a possibilidade de obter a informação de forma centrada, com base nas diversas fontes remotas. Com estas medidas é possível fazer-se uma aproximação dirigida às necessidades e expectativas dos clientes. Com estas ferramentas de coordenação entre o exterior e interior é possível, através da satisfação do cliente, aumentar a produtividade e integrar a empresa nas suas atividades mais importantes, possibilitando e inserindo a empresa a um nível competitivo destacado.

Enfatiza Porter, (1989 p. 31),

A vantagem competitiva não pode se compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte do seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação.

Deste modo através deste relacionamento com o cliente de forma mais efetiva e transformando os dados coletados em informações mais consistentes poderão ser bons indicativos de que tipo de estratégias de relacionamento, podem ser proporcionadas a estes clientes através de novos ou melhores benefícios, podendo desta forma transformá-las em vantagens competitivas, proporcionando uma otimização dos recursos de marketing e de relacionamento com o cliente de

serviços educacionais, pois concebe-se a possibilidade de agregar mais valor ao cliente de maneira geral, e a gestão escolar em específico.

Em consonância com Porter, (1989 p. 33),

As cadeias de valores de empresas em uma indústria diferem, refletindo suas histórias, estratégias e sucesso na implementação. Uma diferença importante é que a cadeia de valores de uma empresa pode divergir em *escopo competitivo* da cadeia de valores de seus concorrentes, representando uma fonte em potencial de vantagem competitiva.

Também este é um dos motivos que uma metodologia CRM, se faz necessária no que tange as instituições de ensino e seu processo de gestão, devido ao fato, de que cada empresa possui uma formatação diferente, com valores culturais diferentes, conduzida de formas diferentes, bem como o relacionamento com os clientes e colaboradores, e praticamente toda organização deve em princípio, estar preparada para em primeiro lugar, estar disposta a mudar sua postura para com o cliente, estar comprometida com e em sintonia com as estratégias determinadas pela avaliação e interpretação dos resultados obtidos através da solução CRM, e utilizá-las como vantagens competitivas para uma relação mais efetiva para com o consumidor de serviços educacionais.

CAPÍTULO 3

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo discorre sobre os aspectos metodológicos da pesquisa realizada, a partir do estudo da fundamentação teórico-empírica descrito no capítulo anterior, cujo propósito é o de avaliar as expectativas e percepções dos estudantes das Instituições de Ensino Superior integrantes da Rede SINODAL de Educação do Estado do Rio Grande do Sul e a sua relação com as estratégias de Marketing de Relacionamento adotadas.

3.1 Abordagem

Para alcançar os objetivos propostos foram superadas várias etapas que juntas integram o trabalho desenvolvido. A primeira etapa do trabalho consistiu no levantamento de subsídios teóricos sobre a estrutura organizacional que envolve o escopo educacional, bem como o processo decisório nessas organizações. Uma vez conhecidas as organizações de serviços educacionais e a sua estrutura de decisão, fez-se necessário um embasamento teórico sobre o serviço em sua essência, a avaliação da qualidade em serviços, sobre o Marketing de Relacionamento e Marketing de Serviços e da Metodologia CRM através do levantamento teórico prático.

Conhecendo as técnicas mais utilizadas, o passo a seguir foi a análise dos fatores críticos envolvidos no estudo e a aplicação da metodologia estudada através da concepção de uma proposta de gestão do relacionamento com o estudante pela compreensão das suas expectativas e percepções adaptados a realidade das instituições de ensino superior da Rede SINODAL do estado do Rio

Grande do Sul. Ao final, apresentam-se as conclusões obtidas da pesquisa, bem como sinalizam-se algumas recomendações para trabalhos futuros.

Martins (1994), divide a pesquisa científica em duas vertentes, quais sejam:

Pesquisas Tradicionais, (antigo) com raízes no empirismo da escola inglesa de Bacon, Locke, Mill e Hume, que defendem que só é científico o que é empírico, isto é, obedece critérios de observação, mensuração, previsão e repetição. “O positivismo não aceita outra realidade que não sejam os fatos, fatos que possam ser observados” Triviños (1987 p. 36). O positivismo considerado como método convencional por Martins (1994), tem implícito dois modos de raciocínio amplamente utilizados em administração. Um deles é a indução, a partir de alguns exemplos particulares, pode-se criar uma lei geral do fenômeno. O outro modo de raciocínio é o dedutivo, a partir de uma lei genérica é possível inferir resultados particulares para o fenômeno. Como exemplificado por Demo (1995, p.105).

1. Todo homem é mortal – (enunciado geral)
2. Pedro é Homem – (enunciado particular)
3. Pedro é Mortal – (conclusão)

A indução, ou generalização, foi criticada pelo próprio Hume, um de seus criadores, pois nunca se pode pesquisar toda a quantidade de ocorrências do fenômeno, restando sempre uma margem de dúvida. Um autor contemporâneo – Karl Popper (1975) *apud* Martins 1994 – defendeu uma possível solução para o problema e propõe o método hipotético-dedutivo, como capaz de gerar conhecimentos e comprovar a base do estudo.

“As hipóteses são redes, só quem as lança colhe alguma coisa.” Friedrich Von Hardenberg *apud* Martins 1994.

Pesquisas Contemporâneas (novo) com enfoque mais contemporâneo das abordagens científicas da pesquisa, onde se agrega a necessidade de pesquisar e observar as necessidades no processo de investigação das ciências humanas e sociais, que passam a ter um destaque especial no estudo da administração como ciência. “De pronto é necessário ficar claro que a diferenciação entre

‘convencional’, ‘antigo’ e o ‘não-convencional’, ‘novo’, não é, uma diferenciação entre o ‘mau’ e o ‘bom’.”Martins (1994 p.2).

Frente aos surrados caminhos da metodologia científica, que estabelecem o primado do método sobre a realidade social na sua complexidade, ou seja, partir da realidade social na sua complexidade, na sua totalidade quantitativa e qualitativa, na sua marcha histórica humana, também dotada de horizontes subjetivos, e depois construir métodos adequados para captá-la e transformá-la. DEMO(1989) apud MARTINS (1994 p.2).

Observando a afirmação, nota-se que os fundamentos da sociologia, da antropologia e do comportamento da sociedade como um todo, exercem influência significativa na normatização de métodos e processos investigativos, nesta linha de pensamento motivada por leituras de diversos autores e adotado a sistematização elaborada por Martins (1994), apresenta-se a seguir algumas definições sobre métodos formulados, oportunamente definidos na obra como não-convencionais a qual por preferência do pesquisador denomina de pesquisa contemporânea.

O Método Fenomenológico propõe uma abordagem do fenômeno, do fato através da observação no domínio da pesquisa, seja experimental, em estudos de campo, seja qualitativa ou quantitativa, enquanto caminho empírico para a compreensão da realidade. Este método respeita e considera as variantes do método na pesquisa empírica, sem, no entanto, desprezar as possibilidades da via filosófica, aliás, muito pelo contrário, Triviños (1987), por exemplo, propõe uma abordagem significativa do método neste campo. O método tem origens nos pensamentos de Edmundo Husserl – 1859-1938, possivelmente motivado pelos princípios filosóficos de Platão, Leibnitz, Descartes e Brentano.

Para o estudo da fenomenologia, de acordo com Martins (1994), não existe “o” ou “um” método fenomenológico, mas uma atitude. Uma ação do ser humano investigativo em compreender o que se apresenta no fenômeno, entretanto é preciso compreender que esta análise não acontece em profundidade suficiente de análise de causa e efeito. O observável do fenômeno em muitos dos casos onde o método é utilizado, limita-se ao “efeito” sem, no entanto, ser possível identificar as “causas”.

A compreensão do método e sua apropriação tornam-se possíveis através do círculo hermenêutico: compreensão – interpretação – nova compreensão.

Portanto o ponto de partida da pesquisa fenomenológica parte da necessidade de investigação da “vivência”, do cotidiano da sociedade, e não de teorias, leis ou conceitos pré-concebidos. Seria recomendável, inclusive, que ao utilizar o método, o investigador se desprenda de qualquer conceito pré-concebido, para não sugerir tendenciosidades ao resultado da investigação.

Método Crítico-Dialético algumas definições a partir do dicionário: Dialética: gr. s.f. 1. “Arte do diálogo para atingir a verdade.” 2. “Desenvolvimento do pensamento por tese, antítese e síntese.” 3. “Método de análise que procura evidenciar as contradições da realidade social e resolvê-las no curso do desenvolvimento histórico.” DEMO (1995).

Boa parte dos estudos consultados, fazem referência sobre o período marxista e pré-marxista para fundamentar a dialética e justamente neste período a dialética tem seus princípios filosóficos fundamentados no materialismo (a matéria é o princípio fundamental e o espírito seria o aspecto secundário). No entanto, ao retroceder no tempo encontram-se conceitos mais centrados na filosofia como segue:

Para PLATÃO a dialética é um método de ascensão ao inteligível, método de dedução racional das idéias. "O conhecimento deveria nascer desse encontro (perguntas e respostas), da reflexão coletiva, da disputa e não do isolamento" (GADOTTI 1988 *apud* DEMO 1995, P.16).

Entretanto para compreensão acadêmica de utilização do método, como princípio ou orientação à pesquisa, optou-se pela definição de Demo (1995), que tem como esquema básico o aspecto crítico-reflexivo nas seguintes modelagens: tese, antítese e síntese: A tese baseia-se na situação social em que o objeto da pesquisa se encontra, propõe-se uma afirmação que será posta à prova, e será considerada verdadeira até o dia em que se consiga provar que tal afirmação não é real. A antítese então, é a tentativa de rejeição ou reformulação de determinada tese, o resultado disto é a síntese que se resume em apresentar os resultados que definem a nova tese, ou resultados que reformulem ou fortaleçam ainda mais a tese. Deste modo, toda antítese resultará em nova tese.

Tanto para o Método Fenomenológico quanto para o Método Crítico-dialético, é possível utilizar diferentes técnicas para a busca e sistematização dos dados, para o presente estudo, optou-se referenciar aqueles mais comumente utilizados em pesquisas, contudo, é oportuno lembrar que as técnicas a seguir descritas não limitam o uso de outras que não estão consideradas no texto.

Tendo em vista o caráter desta pesquisa que pretende abordar as relações da instituição educacional e seus clientes, será utilizado o método dedutivo utilizando-se de uma abordagem quali-quantitativa, relacionando a fenomenologia e a estatística para compreender e explicar as diversas percepções.

3.2 Procedimentos

Foram realizados inicialmente análises para definir as necessidades de coleta de dados, para entender-se o fenômeno das relações existentes entre os clientes e a instituição educacional.

Os métodos de procedimentos constituem etapas mais concretas da identificação, com finalidade mais restrita, em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos. Pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e limitada à um domínio particular. LAKATOS e MARCONI (1991)

Foram utilizados nesta pesquisa, os métodos:

a) **Comparativo** - considerando que neste método são analisadas similaridades e dissonâncias apresentadas por determinados grupos ou organizações, para o estudo deste método foi empregado no proceder a análise comparativa sobre expectativas e percepções dos estudantes entre as cinco instituições de ensino superior da Rede SINODAL a respeito da qualidade dos serviços.

b) **Monográfico ou Estudo de Casos** - o estudo de casos tem se constituído em importante técnica de pesquisa em ciências sociais, e o seu objetivo maior, é analisar experiências vividas (empíricas), e associá-las à teorias previamente formuladas e consistentemente embasadas. A teoria apresenta propostas e condições para determinadas situações, as quais, acredita-se sejam verdadeiras. Neste sentido o estudo de caso servirá como elemento de

manutenção, adaptação ou negação da tese. Yin (2005), sugere que os estudos de caso como estratégia de pesquisa são amplamente utilizados na psicologia, sociologia, ciência política, trabalho social, administração, economia e planejamento social. No presente estudo o método monográfico ou estudo de casos se justifica, pois foram utilizadas as experiências ou vivências dos estudantes nas IES como base de investigação na apuração das lacunas da qualidade ou *Gap's* da qualidade em serviços educacionais.

c) **Estatístico** – os processos estatísticos possibilitam ao investigador o tratamento de dados quantitativos, a fim de obter representações simplificadas para facilitar a análise e interpretação dos dados e a compreensão de determinados fenômenos que apresentem algum tipo de correlação. Neste caso o método estatístico utilizado para mensurar as lacunas da qualidade em serviços através de ferramenta específica Aplicativo Excel-Microsoft, além da utilização da metodologia de apuração do coeficiente de correlação através do “alfa de Cronbach”.

3.3 Técnicas

No decorrer do estudo utilizou-se uma metodologia de natureza exploratória, que, segundo Mattar (2000) visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema da 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.

Para definição das técnicas mais apropriadas para o presente estudo definiu-se pela observação direta extensiva adotando as seguintes técnicas como as mais indicadas para a investigação, como pesquisas de campo, bibliográficas, documentais e questionário estruturado (SERVQUAL). De posse dos dados, foram elaboradas tabelas, gráficos, triangulações, validações, comentários e análises dos resultados, para um melhor entendimento do problema e proposição de soluções.

Para o pesquisador, as técnicas são as “ferramentas de trabalho”.

As técnicas correspondem à parte prática da coleta de dados e apresentam duas grandes divisões: documentação indireta, que se refere à pesquisa documental e bibliográfica e a documentação direta, que está relacionada à observação, à instrumentos como questionários, entrevistas e testes e à obtenção de dados através de pesquisas de mercado, considerando-se um universo delimitado. LAKATOS e MARCONI (1991)

Quanto a amostragem adotada, optou-se primeiramente por um procedimento amostral não probabilístico, a técnica de amostragem que melhor atendeu aos propósitos da pesquisa foi a amostragem por quotas para a escolha dos indivíduos a serem entrevistados. Optou-se por esta amostragem, pela diversidade encontrada no número de estudantes nas diferentes Instituições de Ensino pesquisadas, (Anexo 1).

Fórmula utilizada para cálculo da amostra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

Z = Nível de Confiança

N = População

p = estimativa de proporção

q = 1 – p

d² = erro amostral

Para efeito de cálculo foi utilizado um grau de confiança de 95%, e uma margem de erro amostral de 5%, para uma população de 1.792 estudantes matriculados nos quinze cursos das cinco instituições, objeto de estudo.

Aplicando-se a fórmula, resulta em uma amostra de 316,49 estudantes que foram pesquisados, distribuídos proporcionalmente pela sua representação no total de alunos do curso e da Instituição, conforme apresentado no Anexo 1.

Também foi utilizada a pesquisa documental, bibliográfica, entrevista direta, observação, inferências estatísticas, são algumas das técnicas que se pretende utilizar na presente pesquisa.

Foram coletados dados primários (que ainda não estavam disponíveis e foram coletados pela primeira vez) e dados secundários (já disponíveis em documentos organizacionais e publicações especializadas). Para a coleta de dados primários foram realizados pré-testes, sendo utilizados instrumentos de coleta de

dados em forma de questionários, principalmente para evitar tendenciosidades, as quais estão sujeitas o pesquisador quando está à frente do respondente.

Os dados coletados foram tratados predominantemente de forma descritiva, com a utilização de técnicas qualitativas e quantitativas. Portanto, a análise documental foi utilizada para interpretação dos dados secundários e técnicas estatísticas, foram empregadas na análise dos dados primários obtidos através da aplicação de questionários.

Enquanto pesquisa qualitativa em educação, o aspecto fenomenológico foi fundamental.

Na pesquisa fenomenológica educacional sempre haverá um sujeito, numa situação, vivenciando o fenômeno educacional. O pesquisador em Educação defronta a tarefa de desvelar e tornar explícita a constituição dos acontecimentos da vida diária. Para tanto, procura situar-se diante dos fenômenos de forma que estes possam mostrar-se na sua própria linguagem, ou seja, nas várias formas pelas quais eles podem aparecer tipicamente. MARTINS (1994)

Sabe-se que embora adotando procedimentos metodológicos considerados adequados, sempre existe a possibilidade de ocorrerem algumas limitações, pois o uso do questionário como coleta de dados, não garante 100 % das informações, pois existe a possibilidade das pessoas não se sentirem motivadas a fornecer as informações solicitadas.

A relação entre as percepções da qualidade em serviços e o Marketing de Relacionamento em uma instituição educacional, é uma questão bastante ampla e dificilmente será esgotada nesta dissertação, justificando-se assim a delimitação proposta.

O paradigma adotado para este estudo é o teórico – crítico, pois segundo Demo (1995), o mesmo é focalizado no raciocínio teórico e nos procedimentos de seleção, coleta e avaliação dos dados, buscando uma consistência lógica entre procedimentos, argumentos e linguagem.

3.4 Delimitação do universo

Para testar a metodologia em um caso real, o presente estudo foi realizado em cinco instituições de ensino superior integrantes da Rede SINODAL de

Educação localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, constituídas através de suas mantenedoras, as comunidades formadas a partir da IECLB (Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil). A área de abrangência é a região Sul do Brasil, compreendendo as seguintes escolas e respectivas cidades.

Escola Superior de Teologia – São Leopoldo, RS.

Faculdade Horizontina – Horizontina, RS.

Instituto Superior de Educação Ivoti – Ivoti, RS.

Instituto Educacional Novo Hamburgo – Novo Hamburgo, RS.

Sociedade Educacional Três de Maio – Três de Maio, RS.

Conceituando o universo ou população como o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas e fenômenos serão pesquisadas, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc. (LAKATOS e MARCONI, 1991)

Devido à natureza exploratória deste trabalho, o escopo de atuação se deu junto às cinco instituições de ensino, através de um estudo sobre as percepções e expectativas do estudante em relação às Instituições de Ensino Superior e adaptação às estratégias de Marketing de Relacionamento, com enfoque na gestão do processo de implementação, com objetivo de possibilitar aos gestores uma ferramenta de auxílio no processo de relacionamento com os usuários de serviços educacionais.

3.5 Tipos de dados

A pesquisa com os estudantes foi aplicada entre os dias onze e vinte e sete de abril de 2007, iniciando pelas instituições situadas na região Metropolitana ou próxima a Porto Alegre, compreendendo os municípios de Ivoti, Novo Hamburgo e São Leopoldo, e posteriormente foram aplicados os questionários pesquisas na região Noroeste do estado, compreendendo os municípios de Horizontina e Três de Maio.

A pesquisa aplicada foi apresentada em dois formulários que se encontram nos Anexos 2 e 3 respectivamente, sendo o primeiro para avaliar as expectativas

sobre serviços educacionais, na seção da direita, e um mínimo adequado para este serviço na seção da esquerda, obedecendo este padrão para as 22 questões consideradas a partir da metodologia SERVQUAL. O segundo formulário obedece aos mesmos critérios, entretanto tem a pretensão de avaliar a percepção acerca dos serviços e igualmente um mínimo adequado para estes serviços, seguido a mesma estrutura anterior.

Antes da aplicação do instrumento efetuou-se uma explicação oral, orientando aos respondentes que não iniciassem se acaso permanecessem dúvidas. No total foram pesquisados 387 (trezentos e oitenta e sete) estudantes, totalizando desta forma 774 (setecentos e setenta e quatro) formulários, destes foi necessário excluir os formulários de quatro (04) entrevistados, por incoerência das respostas, mantendo deste modo, 383 (trezentos e oitenta e três) respondentes.

Na pesquisa realizada com os gestores, foi utilizado o mesmo instrumento de investigação dos estudantes, entretanto a coleta de dados foi aplicada no dia 22 de maio por ocasião da reunião da Câmara de Ensino Superior da Rede SINODAL de Educação, que concentrou neste dia com os gestores das instituições alvo do estudo, sendo que 06 gestores responsáveis pelas 5 instituições responderam o questionário, que será oportunamente apresentado.

Os dados coletados foram descritos, com a utilização de técnicas qualitativas e quantitativas. Entretanto, para a análise documental utilizou-se a interpretação dos dados secundários e técnicas estatísticas, que poderão ser empregadas na análise dos dados primários obtidos através da aplicação de questionários.

Há de se considerar, no entanto que em algumas situações as informações de natureza qualitativa podem ser de melhor utilização, como se segue.

Sem dúvida alguma, muitas pesquisas de natureza qualitativa não precisam apoiar-se na informação estatística. Isto não significa que sejam especulativas. Elas têm um tipo de objetividade e de validade conceitual, como logo denominaremos, que contribuem decisivamente para o desenvolvimento do pensamento científico. TRIVIÑOS (1987).

Para a análise de natureza quantitativa foram utilizados métodos estatísticos tanto para o tratamento quanto para a validação da pesquisa.

Ao realizar o pré-teste com o formulário previamente estruturado, se tinha inicialmente uma proposição para o tratamento destes dados, a partir de pesquisas

anteriores na utilização da metodologia SERVQUAL, no entanto como se optou por utilizar uma estrutura diferente tanto das anteriormente testadas pelo pesquisador quanto por Parasuraman, Zeithaml e Barry (2005), que propôs a ferramenta, foram necessárias algumas modificações na forma de tratamento dos dados, pois foi acrescida uma nova seção propondo identificar do respondente o que ele considera um mínimo adequado para o serviço e ao lado uma segunda seção onde consideraria o serviço desejado, utilizando de uma escala de mensuração entre 1 (mínimo) e 9 (máximo) em um primeiro formulário, em um segundo formulário seriam utilizadas novamente as duas seções onde o respondente utilizando de uma mesma escala avaliaria novamente um mínimo adequado e na segunda seção o serviço percebido ou prestado pela instituição de ensino conforme já descrito nas páginas 51 e 52 , e ilustrado nas Figuras 3 e 4.

A intencionalidade ao propor duas colunas para avaliar o serviço mínimo adequado, era identificar se haveriam diferenças ao atribuir um mínimo adequado quando o respondente avalia o serviço desejado do serviço percebido.

Com o auxílio da ferramenta Excel, do sistema operacional Windows da Microsoft, foram criadas duas tabelas separadas para tabulação, uma para o serviço desejado e outra para o serviço percebido, após foram identificadas as colunas na mesma estrutura de seções de acordo com o questionário SM (serviço mínimo) e SD (serviço desejado) e posteriormente criados para cada questão abordada no instrumento, ou seja, foram criadas duas seções para as vinte e duas questões constantes no instrumento, totalizando quarenta e quatro seções para o serviço desejado. O mesmo procedimento foi adotado em planilha separada, para o serviço percebido, com isso mais quarenta e quatro seções para o segundo formulário.

Após este procedimento foram digitados os resultados obtidos dos formulários de modo que cada linha da planilha corresponde a um instrumento que previamente era identificado, para na hipótese de ocorrer qualquer alteração na forma de tratamento, erro de digitação divergências de correlação ou resultados, fosse possível rastrear e localizar o formulário, todos os formulários foram identificados numericamente, por instituição e também por curso, para posterior cruzamento dos dados.

Após a conclusão da digitação dos 383 formulários de cada planilha, totalizando deste modo 766 formulários, foram apurados as médias de cada questão de ambas as planilhas.

Posteriormente foi criada uma terceira planilha que pode ser observada no anexo 4, para onde foram exportados os dados (média de todos formulários) de cada questão abordada, obedecendo o mesmo critério do formulário, uma linha para cada questão e uma coluna para cada seção (SM – SD / SM – SP).

Entre estas colunas inseriu-se uma nova coluna a fim de encontrar o *GAP* ou lacuna entre as seções inserindo uma subtração entre as seções, e mais duas colunas para encontrar o *GAP* do Serviço Mínimo de ambos os formulários, bem como do *GAP* do Serviço Desejado e do Serviço Percebido.

Como uma das premissas da metodologia SERVQUAL, é a de elaborar as questões a partir das dimensões da qualidade, que por convenção conforme descrito na página 42, foram definidas como Tangíveis, Confiabilidade, Responsividade, Segurança e Empatia, as questões aplicadas foram codificadas e assim separadas, as questões de 1 a 4 relacionavam-se a dimensão dos Tangíveis, de 5 a 9 Confiabilidade, de 10 a 14 Responsividade, de 15 a 18 Segurança e 19 a 22 relacionadas a Empatia.

Após as tabulações se fez necessário a verificação do coeficiente de correlação através do alfa de Cronbach, para confirmar a confiabilidade da pesquisa.

Para aplicação do coeficiente de correlação do alfa de Cronbach, primeiramente agrupou-se as questões por afinidades, seguindo o critério da dimensão como afinidade. Exemplo, foram separadas as seções do serviço desejado e do mínimo adequado, agrupando as quatro questões relacionadas ao aspecto Tangíveis, deste modo temos como resultado quatro colunas relativas as questões 1, 2, 3, e 4 da seção serviço desejado. Primeiramente insere-se uma fórmula somando os quatro resultados excluindo-se o primeiro, na segunda coluna o mesmo procedimento excluindo-se a segunda a deste modo até a quarta. Este procedimento foi estendido até o último dos 383 resultados coletados dos formulários, após este procedimento o passo seguinte foi correlacionar uma coluna

com a outra, ou seja, a primeira coluna com os resultados obtidos com a operação anterior com a coluna da primeira questão, utilizando a função de correlação do Excel, e repetindo a operação para as quatro colunas, e ao final produzindo a média das correlações resultantes, para aplicação da fórmula do coeficiente de Cronbach.

Fórmula do coeficiente de Cronbach:

$$\alpha = \frac{rk}{1 + (k - 1)r}$$

Onde:

r = média das correlações das respostas a cada item, com a soma dos demais itens.

k = número de itens sobre apenas 1 tópico.

Deste modo, aplicou-se a fórmula, a partir da média encontrada na operação anterior(**r**) e multiplicado pelo número de itens sobre apenas 1 tópico que no caso eram a quatro colunas, então **k** = 4, o resultado desta operação foi dividido pelo resultado da operação que segue 1 mais k (4) menos 1, multiplicado pela média encontrada das colunas (**r**).

O resultado desta fórmula apresenta um número (coeficiente), com valores de no máximo 1. E podem ser analisados da seguinte forma, coeficientes com valores entre 0,80 e 1,00 possuem alto grau de correlação, entre 0,60 e 0,79 grau de correlação, de aceitável a bom de acordo com o resultado encontrado, quanto maior melhor. E abaixo de 0,60 sugere-se verificar as questões formuladas ou questionários que possam ter sido respondidos sem a exata compreensão da sua proposta, ou resposta fora de padrão.

Estas operações foram repetidas com todas as questões e seções até que se obtivesse o coeficiente de correlação de todas as questões e formulários. Todos os coeficientes encontrados foram satisfatórios e a exceção de um que obteve média 0,79 todos demais obtiveram coeficientes de correlação acima de 0,80, como pode ser observado no Anexo 5.

CAPÍTULO 4

AS ESCOLAS DE ENSINO SUPERIOR DA REDE SINODAL DE EDUCAÇÃO

4.1 A Rede SINODAL de Educação

As origens da Rede SINODAL de Educação estão vinculadas às dificuldades por que passaram as Comunidades Evangélico-Luteranas durante a 2ª Guerra Mundial, especialmente com a "nacionalização", a política adotada pelo Governo Vargas proibindo que estrangeiros exercessem determinadas atividades - inclusive o magistério - e proibindo o uso da língua alemã. Como na maioria destas escolas, na época, lecionavam professores não habilitados ou que somente falavam o alemão, o Sínodo Rio-grandense, através de um Departamento de Ensino, auxiliou as comunidades no processo de regularização de escolas e professores.

A migração das escolas fundamentais para escolas de ensino médio levou a decisão, por parte dos diretores, da criação do Centro de Diretores de Ensino Secundário. O encontro freqüente dos diretores levou a criação de formas de integração entre os estabelecimentos, fazendo surgir, em 1952, o Congresso de Professores, e em 1954, a Olimpíada Estudantil. Estes eventos, além de outros, como Amostra de Teatro e Encontro de Conjuntos Instrumentais são cultivados até hoje, movimentando intensamente a Rede SINODAL de Educação.

Em 1981 surge o Departamento de Educação, resultante da fusão do Departamento de Ensino e do Centro de Diretores. Em 2000, o nome Departamento de Educação é alterado para Rede SINODAL de Educação. Coube às escolas incorporarem ao seu material e ao seu discurso o pertencimento a esta Rede. A estrutura atual se constitui de três níveis complementares: a Rede SINODAL de Educação que é o grêmio das escolas filiadas, o Conselho de Educação que é o organismo com poderes consultivos e normativos para atuação conjunta e a Direção-Executiva que é a instância que administra o desenvolvimento

do trabalho. A Rede SINODAL de Educação passa atualmente por uma reforma estatutária que pretende oferecer maior interação entre as instituições.

A participação na Rede SINODAL de Educação ocorre com a expressão do desejo de participação pela escola e sua entidade mantenedora. A origem comunitária das escolas é a primeira condição. O vínculo histórico identificado com os evangélico-luteranos, é base cristã que pauta a sua atuação.

A Rede SINODAL de Educação compõe-se atualmente de 60 instituições, em 6 estados brasileiros, com principal concentração no Sul. São 42 instituições no Rio Grande do Sul, 10 em Santa Catarina, 5 no Paraná e uma em cada um dos estados: São Paulo, Rio de Janeiro e Mato Grosso. No País são 36.000 alunos.

A atuação na formação continuada de professores e coordenadores pedagógicos, no preparo de diretores, a participação nos processos educacionais do país e nas discussões que envolvem assistência social, são movimentos que mantêm a qualidade e garantem o respaldo político. O aluno é atingido mediante a promoção de intercâmbios no país e no exterior, a realização de atividades culturais e esportivas, com música, teatro, dança, canto-coral. Ao todo, o calendário da Rede SINODAL de Educação reúne aproximadamente 60 eventos por ano.

4.2 A história da Escola Superior de Teologia (EST)

A história da EST em especial da Faculdade de Teologia, está intimamente relacionada com a imigração alemã no sul do Brasil. A partir de 1824, um número expressivo de alemães de confessionalidade luterana chegou ao sul do país, iniciando o trabalho de edificação de comunidades. Esse trabalho era feito, inicialmente, ou por leigo, ou por pastores vindos do exterior. Cedo, contudo, sentiu-se a necessidade de uma formação teológica em terra brasileira. Num artigo publicado em 1920 já se constatava a necessidade, segundo o pastor Hermann Dohms, de pastores familiarizados com a situação do país, que conferissem à igreja o caráter de uma instituição arraigada ao povo. Para tanto, um ano mais tarde, foi criado um curso de formação humanística de ensino médio que se tornou, mais tarde, o Instituto Pré-Teológico – com sede própria no Morro do Espelho, São Leopoldo - RS, a partir de 1931. Nesse Instituto, em 1940, iniciou-se um “curso

teológico propedêutico”, que teve que ser interrompido em 1942 com a declaração de guerra à Alemanha pelo Brasil.

Terminada a Segunda Guerra Mundial, fundou-se o primeiro curso oficial de Teologia. Em 26 de março de 1946, em São Leopoldo, estava assim constituída a primeira “Escola de Teologia” da IECLB. Esta foi transferida, em 1948, de uma modesta casa no Morro do Espelho para a Casa SINODAL, o prédio que atualmente abriga o Sínodo Rio dos Sinos da IECLB. Anos mais tarde, em 1956, foi inaugurada a “Casa dos Estudantes”, cujas dependências são conhecidas hoje por “prédio velho”. Anteriormente pertencente ao Sínodo Rio-Grandense, a Faculdade de Teologia passou a ser, a partir de 1958, uma instituição da Federação SINODAL (hoje, IECLB – Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil), com abrangência nacional. Nessas primeiras décadas, o corpo docente da Faculdade era constituído em sua maioria por professores provenientes da Alemanha. A partir de 1968, no entanto, o processo de abrasileiramento foi acelerado.

Em 1984, o que inicialmente era a Faculdade de Teologia passou a constituir a Escola Superior de Teologia (EST). A EST surgiu abrigando cinco institutos: Faculdade de Teologia, Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa – o atual IEPG –, Instituto de Educação Cristã, Instituto de Capacitação Teológica Especial – voltado para a capacitação de lideranças comunitárias – e Instituto de Pastoral, voltado para a formação contínua de obreiros e obreiras. Posteriormente foram criados ainda o Instituto de Música e o Instituto de Formação Diaconal, além da Escola SINODAL de Educação Profissional (Esep) e o Instituto Superior de Música de São Leopoldo (ISMSL).

O conjunto de atividades desenvolvidas por esses diferentes institutos ao longo dos anos levou a que a EST passasse a ser cada vez mais uma única instituição, que atua em diferentes níveis: graduação, pós-graduação, extensão e técnico. O novo Regimento Geral, aprovado em 2002, procura contemplar isso, substituindo os antigos institutos por pró-reitorias, com as respectivas coordenações de cursos, permanecendo, a Escola SINODAL de Educação Profissional (Esep) e o Instituto Superior de Música de São Leopoldo (ISMSL).

4.3 O Histórico do ISEI – Instituto Superior de Educação de Ivoti

O Seminário de Formação de Professores foi criado junto aos Asilos Pella-Bethânia em Taquari/RS, em 1909, por decisão unânime dos membros do XXIº Concílio Geral do Sínodo Riograndense, precursor da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil. Este Seminário foi uma das alternativas encontradas para oferecer bons professores para a rede de escolas comunitárias que atendia a todas as crianças de origem alemã da comunidade local que, na prática, se confundia com a comunidade religiosa, dadas às características impostas pelo Império Brasileiro à colonização alemã no sul do Brasil.

Em 1910 o Seminário de Formação de Professores é transferido para Santa Cruz do Sul/RS, sob a denominação de Selecta.. Em 1913, foi criado o Deutsches Evangelisches Lehrerseminar (Seminário Evangélico Alemão de Professores), que oferecia um curso com duração de três anos, destinado a alunos com mais de 14 anos. O exame final do curso previa uma aula prática realizada pelo candidato ao magistério, perante uma banca examinadora.

Em 1926 o Seminário é transferido para São Leopoldo, ampliando-se a duração do curso para quatro anos e, logo a seguir, para cinco anos de formação. O Seminário, também chamado de Escola Normal Livre, não era reconhecido pelo Estado. A quase totalidade das aulas do Seminário era ministrada em alemão, mas os professores formados deveriam ter condições de ministrar um ensino bilingüe. Alguns professores do Seminário eram enviados e mantidos pelo governo alemão e os professores brasileiros ocupavam as cadeiras de Língua Portuguesa, História e Geografia do Brasil. O Seminário mantinha um Internato, no qual residia a quase totalidade dos alunos. A partir de 1927 foram admitidas moças, na época avanço significativo na tradição da escola teuto-brasileira.

O Seminário para Formação de Professores encerra suas atividades em 1938, com a chamada política de nacionalização do Estado Novo. Essa política não conseguiu implantar uma rede de escolas públicas e, muito menos, substituir os professores de fala alemã por professores de fala portuguesa na rede de escolas comunitárias, ou seja, a nacionalização, na prática, apenas restringiu ainda mais o acesso à escola para as crianças das colônias alemãs. Em 1939, o seminário é

transformado em Instituto de Ensino Comercial, abandonando completamente a formação de professores que, assim, encontrou impedimentos legais definitivos.

A formação de professores para a rede de escolas comunitárias foi interrompida entre 1938 a 1948. Neste último ano a Igreja Evangélica Luterana reabriu, nos prédios do extinto Seminário, em São Leopoldo, um curso de formação de professores com uma turma mista de 12 alunos. Mesmo sem ser oficial, o curso seguia o currículo da Escola Normal Regional que, conforme a legislação federal, consistia na formação do primeiro ciclo, do 6º ao 9º ano escolar. Esta estrutura curricular na formação do magistério representava um avanço para a época, pois o estado gaúcho ainda não havia implementado a legislação federal. O curso foi além do disposto na referida lei, ampliando o currículo e a carga horária nas disciplinas de cultura geral: Português, História e Geografia Geral, Ciências Físicas e Naturais em todas as séries. Adotou o Alemão como a primeira língua estrangeira e, posteriormente, o Inglês. A Educação Artística, sobretudo Música e Artes Cênicas, também foi introduzida no currículo.

Partiu-se da premissa de que o professor deveria, antes de tudo, aprender por iniciativa própria, a discernir, a examinar criticamente novas idéias e experiências e a avaliá-las. Somente com esta base seria desenvolvida a formação profissional e esta, desde o início, seria essencialmente vinculada a atividades de observação e prática, no curso de aplicação.

Em 1954, acontece o reconhecimento do curso, por parte da Secretaria de Educação e Cultura do RS, sob a denominação de Escola Normal (Regional) Evangélica, retomando-se, então, a formação de professores vinculada à rede de escolas comunitárias de ensino fundamental, conforme o Quadro abaixo.

No ano de 1966, em função da necessidade de ampliar suas instalações, a Escola Normal Evangélica - ENE é transferida para a cidade de Ivoti. Este município, próximo à região metropolitana e com características mais rurais que urbanas, ia ao encontro da realidade de futura atuação dos estudantes (na época, a maioria dos egressos do curso normal eram enviados a escolas localizadas na zona rural).

Em 1977, devido à incorporação do Instituto Pré-Teológico de São Leopoldo, a ENE passou a se chamar Escola Evangélica Ivoti (IEI). A partir do ano 2000,

como decorrência de uma determinação legal, a EEI passou a denominar-se de Instituto de Educação Ivoti (IEI).

Apesar dos vários nomes e locais de funcionamento, preparar professores e lideranças comunitárias com ênfase na formação humanística e integral de seus alunos, sempre acompanhou a instituição ao longo de sua história. O significativo número de professores formados pela escola conclui o curso com o apoio financeiro da própria instituição, através de concessão de bolsa de estudos. Não fosse esta possibilidade, para muitos dos alunos os estudos seriam inviáveis.

O IEI, através do seu sistema de moradia estudantil, tem 165 adolescentes residentes. Estes alunos são da região e também de vários estados brasileiros e provenientes, principalmente, de comunidades interioranas que procuram a escola com o objetivo de estudar no Ensino Médio ou no Curso Normal. Esta peculiaridade concede ao IEI uma característica pedagógica toda própria, pois permite um processo de formação em tempo integral, a construção de uma consciência de trabalho em equipe e o desenvolvimento de relações interpessoais e intrapessoais.

A instituição mantém uma equipe de professores e outros profissionais que acompanham os estudantes, fora do período curricular, inclusive em finais de semana.

Além de moradia estudantil, a instituição, também, oferece algumas moradias para professores. Esta situação proporciona uma maior integração tanto entre o corpo docente quanto entre o corpo docente, corpo discente e funcionários da casa, favorecendo, inclusive, a relação familiar dos mesmos.

Faz parte do planejamento da Mantenedora, reservar uma parte das moradias escolares para estudantes do ensino superior.

4.4 Histórico da IENH - Instituto de Educação Novo Hamburgo

A instituição Evangélica de Novo Hamburgo - IENH, mantenedora do Centro Sinodal de Ensino Médio de Novo Hamburgo, é uma instituição educacional comunitária, filantrópica, sem fins lucrativos, composta por três Unidades de Ensino: Oswaldo Cruz, Pindorama e Fundação Evangélica.

O objetivo da Instituição é oportunizar aos alunos uma formação integral dentro dos planos, leis e normas estabelecidas pela legislação específica em vigor e pelo Regimento Escolar. A IENH segue a orientação da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB) e observa o espírito cristão sem confessionalismo religioso, sendo filiada à Rede Sinodal de Educação.

Sua missão é ser uma “escola com o compromisso de investir todos os esforços e recursos a fim de educar o aluno para atuação consciente e responsável num mundo em constante transformação; possibilitar o desenvolvimento das múltiplas inteligências, a descoberta, a criatividade e a expressão, para a socialização do saber; promover ambiente ético, cristão e tecnologicamente adequado, em sintonia com o mundo e a serviço da comunidade”.

Seu surgimento está vinculado às necessidades dos imigrantes alemães em educar seus filhos. Foi com a fundação da Escola da Comunidade Evangélica Hamburgo Velho, hoje unidade Pindorama, que em 1832, iniciaram os primeiros passos desta instituição de mais de 174 anos de existência.

Mais tarde, em 1886, as irmãs Lina e Amália Engel fundaram uma escola feminina, dando início à Unidade Fundação Evangélica. E para completar o grupo, a comunidade Evangélica fundou a “*Gemainde Schule*”, em 1896, hoje a Unidade Oswaldo Cruz.

No decorrer desta história, cada unidade de Ensino, situada em diferentes bairros da cidade de Novo Hamburgo, era administrada por uma comunidade eclesial de forma autônoma e independente.

Em dezembro de 1976, o Conselho Estadual de Educação homologa as escolas integradas de 1º e 2º Graus da IENH. Com a união das três Escolas, surge a Instituição Evangélica de Novo Hamburgo, sustentada por mantenedora própria e administrada, financeiramente, por um Administrador-Geral e, pedagogicamente, por um Diretor-Geral.

Fica estabelecido que as Unidades Oswaldo Cruz e Pindorama atenderiam alunos da Educação Infantil à 5ª série e a Fundação Evangélica atenderia da 6ª a 8ª série, Ensino Médio e Ensino Técnico.

Em 2006 é aprovado pelo Ministério da Educação o funcionamento do Curso Superior de Bacharelado em Administração.

4.5 Histórico do Colégio F. J. Logemann e da FAHOR

O Colégio Frederico Jorge Logemann instalou-se oficialmente em 1º de março de 1948, com a denominação de Escola Frederico Mentz, através do Decreto de nº 110 do MEC. A referida escola já existia informalmente, como Escola Evangélica Alemã e com o processo de autorização passou a funcionar com o primário completo de 1ª a 5ª séries. Em março de 1959, começou a funcionar a 1ª série do Curso Ginásial de Comércio. Além da Escola Frederico Mentz, também passou a funcionar a Escola Técnica de Comércio Frederico Jorge Logemann.

A partir de março de 1962, a Escola de Comércio passou a denominar Colégio Comercial Engenheiro Frederico Jorge Logemann, quando foi instalado o Curso Técnico em Contabilidade. Neste período foi inaugurado o Pavilhão do Ginásio Orientado para o Trabalho, atual prédio das instalações de laboratórios e oficinas na área de mecânica. Em 1975, deu-se a implantação do curso Técnico em Mecânica em parceria com a Empresa SLC S. A. e o SENAI-RS.

Em 1976, as denominações do Colégio Comercial e Escola Frederico Mentz, foram unificadas sob a denominação de Escola de 1º e 2º Graus “Frederico Jorge Logemann”. Em 1999, passou para **Colégio Frederico Jorge Logemann**, atendendo a Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, os Cursos Técnicos de Contabilidade e Mecânica.

Em 1993, o Colégio Frederico Jorge Logemann obteve autorização para instalar o Curso Técnico em Processamento de Dados, o qual teve início em 1994. Em 1996, a instituição foi autorizada pelo CEE para instalar o Curso de Suplência de 1º Grau e, em 1997, foi autorizado e teve início o Curso de Suplência de 2º Grau, sendo os mesmos encerrados em julho de 2003.

Com a missão de promover a formação integral do educando e atendendo aos anseios da comunidade de Horizontina e região, em dezembro de 1999, o Colégio Frederico Jorge Logemann lançou o projeto para a criação, instalação e credenciamento de uma instituição de ensino superior. O projeto foi coordenado

pela Direção do Colégio Frederico Jorge Logemann, num contexto de ampla discussão e participação de professores e comunidade.

No ano de 2001 foi credenciada a Faculdade Horizontina - FAHOR e autorizado o funcionamento do primeiro curso de Engenharia Mecânica – ênfase em Máquinas Agrícolas, com cinquenta vagas anuais, tendo por local as dependências do Colégio Frederico Jorge Logemann.

A Faculdade Horizontina - FAHOR foi credenciada e recebeu autorização de funcionamento do curso de Engenharia Mecânica conforme portaria ministerial nº 1.605 de 24 de julho de 2001, publicada no Diário Oficial da União em 25 de julho de 2001.

Em janeiro de 2002 foi realizado o primeiro processo seletivo para ingresso dos alunos no curso, com 212 candidatos inscritos para o preenchimento de 50 vagas anuais. Em janeiro de 2003 foi realizado o segundo processo seletivo com 106 candidatos inscritos. Em setembro de 2004 foi autorizado pelo MEC o curso de Engenharia de Produção e princípio de 2005 foi autorizado o curso de Ciências Econômicas – ênfase no Agronegócio, ambos entraram em funcionamento no 1º semestre de 2005.

Atualmente, a FAHOR conta com quatrocentos e setenta e sete (477) alunos matriculados e regularmente freqüentando o curso de Ciências Econômicas, Engenharia de Produção e Engenharia Mecânica.

A FAHOR está localizada na região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, onde a economia básica desenvolve-se a partir da atividade agropecuária, industrial, comercial e de serviços.

A infra-estrutura física e os serviços de apoio administrativo da FAHOR são em parceria com o Colégio Frederico Jorge Logemann.

Em abril do corrente ano foi lançado a pedra fundamental para edificação do 1º prédio na área do Campus Arnoldo Schneider, situado próximo a cidade, mais precisamente em Esquina Eldorado, o qual irá receber oficinas, laboratórios, auditório, salas de aula e a administração, sendo a sua conclusão prevista para a segunda quinzena de setembro de 2006.

4.6 Histórico da Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM

A origem da Sociedade Educacional Três de Maio – SETREM data de 1922, com a criação da Escola da Comunidade (Gemeindeschule), com o nome de Escola SINODAL Buricá, ligada à Comunidade Evangélica São Paulo. Em 1954, há a mudança de denominação para Sociedade Educacional Três de Maio. O surgimento da Escola Normal Rural Presidente Getúlio Vargas dá-se em 1957, sendo que em 1971 transforma-se em Colégio Presidente Getúlio Vargas, com a criação do Curso Técnico em Agropecuária.

O ano de 1973 marca a incorporação do Curso Superior de Administração. Também, inicia o funcionamento da quinta à oitava série no Instituto Educacional São Paulo.

O primeiro Curso de Pós-graduação em Nível de Especialização (Lato Sensu), em Gestão Empresarial, foi realizado em 1991. O início do funcionamento do Curso Técnico em Processamento de Dados foi em 1993, sendo que em 1996 passa a se chamar Curso Técnico em Informática.

O ano de 1999 marca a implantação do Curso de Bacharelado em Sistemas de Informação e da Licenciatura Plena em Pedagogia.

EM 2000, realiza-se o primeiro Curso de Pós-Graduação em Nível de Mestrado (*Stricto Sensu*) em Ciência da Computação, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Também é o ano da efetivação do Curso Técnico em Gerencia Empresarial. No ano seguinte, 2001, acontece a implantação do Curso de Graduação em Enfermagem, além da assinatura do Convênio do Programa de Expansão da Educação Profissionalizante – PROEP, com o Ministério da Educação – MEC, no valor de um milhão oitocentos e trinta mil reais.

Os cursos de Pedagogia - Licenciatura Plena e Bacharelado em Sistemas de Informação são reconhecidos em 2003, sendo também o ano da implantação dos Cursos de Engenharia da Produção Agroindustrial e Normal Superior.

Em 2004, é formalizado convênio entre a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais e a SETREM, para a prestação de assistência técnica através do Programa Extensão Empresarial. No ano de 2005 dá-se o reconhecimento do Bacharelado em Enfermagem e a aprovação do Projeto da Escola de Fábrica.

CAPÍTULO 5

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados da pesquisa foi planejada para ser abordada primeiramente, para o público que utiliza estes serviços com status de “cliente”, ou seja, os estudantes. Os resultados apresentam-se ordenados inicialmente em uma abordagem mais ampla, passando por análises mais específicas, investigando características regionais bem como características individuais de cada instituição, são apresentados gráficos para ilustrar e representar particularidades de cada instituição. Posteriormente são apresentados os resultados das análises da investigação sobre a percepção dos gestores abordando os mesmos aspectos considerados na pesquisa com os estudantes. Ao final do capítulo apresentam-se as análises comparativas entre os dois públicos.

5.1 Apresentação dos resultados da pesquisa com estudantes

5.1.1 Análise dos serviços educacionais das IES da Rede SINODAL

Os dados aqui apresentados foram tratados da seguinte forma, as respostas dos 383 entrevistados e 766 formulários foram separadas por questões, considerando-se as variáveis, mínimo adequado, serviço desejado e serviço percebido.

Após a separação e identificação efetuou-se uma média aritmética do total de questionários divididos por questão e posteriormente agrupados por dimensão da qualidade em serviços.

Após obter as médias individuais de cada questão e subdivididas por seção, estes resultados foram agrupados e identificados de acordo com cada seção correspondente em uma tabela para facilitar a análise e condensar estes resultados, a partir disto foi possível realizar o cruzamento das seções para

identificar os GAP's de cada seção, identificados questão à questão, proporcionando ainda a identificação dos GAP's por dimensões da qualidade, uma vez que estas foram codificadas para facilitar a visualização.

Esta metodologia de análise foi utilizada em praticamente todas as análises da pesquisa, a estruturação dos dados nesta tabela pode ser melhor visualizada na Figura 6, onde são apresentadas as representações numéricas da pesquisa, para facilitar a visualização da representação dos dados também foram produzidos gráficos, que por convenção do pesquisador seguem um padrão de apresentação, para facilitar o acompanhamento da análise dos resultados e das variações a partir dos diferentes cenários.

A Figura 6 apresenta os resultados gerais da pesquisa feita com todos entrevistados sem distinção por IES ou região, desta forma apresenta-se:

Resultados Rede Sinodal		Dimensões	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Desejado	GAP sm	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Percebido	GAP	
Dimensões	GAP										
Tangíveis	0,47	1 Equipamentos	T	6,91	1,57	8,49	0,03	6,94	0,18	7,12	1,37
		2 Instalações físicas	T	6,04	1,57	7,61	0,50	6,54	0,54	7,08	0,54
		3 Aparência colaboradores	T	5,87	1,23	7,10	0,64	6,51	1,01	7,52	-0,42
		4 Apresentação dos materiais	T	6,04	1,41	7,45	0,38	6,42	0,64	7,06	0,39
Confiabilidade	1,37	5 Cumprimento de prazos	C	7,60	0,92	8,52	-0,57	7,04	-0,13	6,91	1,61
		6 Compreensão de problemas	C	6,57	1,45	8,02	0,26	6,83	-0,24	6,59	1,43
		7 Fazer bem feito da primeira vez	C	6,77	1,35	8,11	0,03	6,80	-0,20	6,60	1,51
		8 Fornecimento de serviços no prazo	C	7,12	1,15	8,27	-0,19	6,93	0,04	6,97	1,30
		9 Atualização de registros	C	7,08	1,10	8,18	-0,09	6,99	0,17	7,17	1,02
Responsividade	0,84	10 Comunicação da realização dos serv.	R	6,78	1,13	7,91	0,01	6,80	0,15	6,95	0,97
		11 Pronto atendimento pelos colaboradores	R	6,55	1,16	7,72	0,29	6,84	0,00	6,84	0,88
		12 Disponibilidade de ajudar os estudantes	R	6,83	1,02	7,85	0,18	7,01	-0,13	6,88	0,97
		13 Disponibilidade p/ atender os estudantes	R	6,11	1,37	7,49	0,62	6,74	0,20	6,93	0,55
Segurança	0,99	14 Comprometimento inspira confiança	S	7,00	1,14	8,14	0,01	7,00	0,00	7,00	1,13
		15 Segurança em transações	S	6,78	1,22	8,00	0,37	7,15	-0,08	7,07	0,93
		16 Cortesia	S	6,74	1,34	8,08	0,30	7,03	0,05	7,08	1,00
		17 Preparados para responder dúvidas	S	6,63	1,45	8,08	0,53	7,16	0,03	7,20	0,88
Empatia	0,98	18 Atenção individual	E	6,22	1,53	7,75	0,70	6,92	0,03	6,94	0,81
		19 Horários de funcionamento convenientes	E	6,37	1,45	7,81	0,64	7,01	0,24	7,25	0,56
		20 Comunicação adequada com estudantes	E	6,60	1,38	7,98	0,39	6,99	0,05	7,04	0,94
		21 Comprometimento com os interesses do est.	E	6,74	1,28	8,02	0,27	7,01	-0,25	6,76	1,26
		22 Entendem as necessidades específicas	E	6,59	1,51	8,10	0,35	6,95	-0,17	6,77	1,33
				6,63	1,31	7,94	0,26	6,89	0,10	6,99	0,95

Figura 6: Análise dos serviços educacionais da Rede SINODAL

Para melhor compreensão da Figura 6, tem-se nas linhas horizontais numeradas de 1 a 22 correspondendo as questões aplicadas no questionário construído a partir da metodologia SERVQUAL, que para facilitar a identificação as questões foram sintetizadas para efeito de análise, na coluna "Dimensões" apresenta-se a codificação das questões para correlacionar as dimensões da qualidade em serviços, na seqüência à direita aparece a coluna "mínimo adequado" identificando um mínimo adequado para o serviço desejado, ao lado aparece a coluna GAP, que identifica a diferença entre o mínimo adequado e o serviço desejado, ao lado e a direita aparece a coluna identificada como "GAP sm", que é o

resultado da diferença entre os mínimos adequados dos serviços desejados e percebidos, na seqüência aparece novamente uma coluna identificada como “mínimo adequado”, no entanto ela identifica o mínimo adequado do serviço percebido, e na última coluna da direita, aparece novamente uma coluna identificando o *GAP*, entre o serviço desejado e o serviço percebido.

Na coluna da esquerda, a primeira identifica ou agrupa as questões relacionadas a cada dimensão da qualidade, logo a seguir aparece uma coluna com valores de um novo *GAP*, este por sua vez representa o *GAP* de cada dimensão, e este foi constituído através da média aritmética dos *GAP*'s de cada questão correlacionada.

Ainda na última linha de cada coluna aparece uma média aritmética de cada seção avaliada, excetuando-se o resultado dos *GAP*'s que utiliza a subtração entre as seções.

Neste sentido é possível observar na Figura 6, que a questão que apresenta maior expectativa nos estudantes, é a questão de número 5, que aborda o comprometimento da escola com os estudantes quando do cumprimento dos prazos, a média desta questão relacionada à expectativa representa um valor de 8,52 coincidentemente ela também é a questão que apresenta maior *GAP* (1,61), ou seja, maior índice de insatisfação com relação ao serviço percebido, em que a média representa um valor de 6,91.

Note que, embora este seja o item que talvez seja o mais crítico na avaliação, por apresentar o maior *GAP*, ele não é o item que na percepção dos estudantes tem a menor média entre a coluna do serviço percebido. Tome como exemplo a questão 18 que pretende avaliar se as escolas dão atenção individual aos estudantes, quanto a percepção obteve-se uma média muito próxima 6,94, embora esta ainda não seja a mais baixa, mas se comparada a média do serviço desejado obtém-se uma média de 7,75 resultando em um *GAP* de 0,81. Isto demonstra que mesmo que a média da percepção deste quesito tenha sido baixa ela não se torna relevante, pois a importância dada pelos estudantes neste item pela média geral é relativamente baixa em um contexto geral, entretanto isto não significa que seja verdadeiro a todas as instituições envolvidas no escopo do estudo.

Para que seja possível observar melhor o movimento destes resultados e possibilitar a ampliação da análise na Rede SINODAL como um todo, é apresentada a seguir a Figura 7, representando graficamente as oscilações da percepção dos entrevistados entre os serviços mínimos apresentados (desejado x percebido).

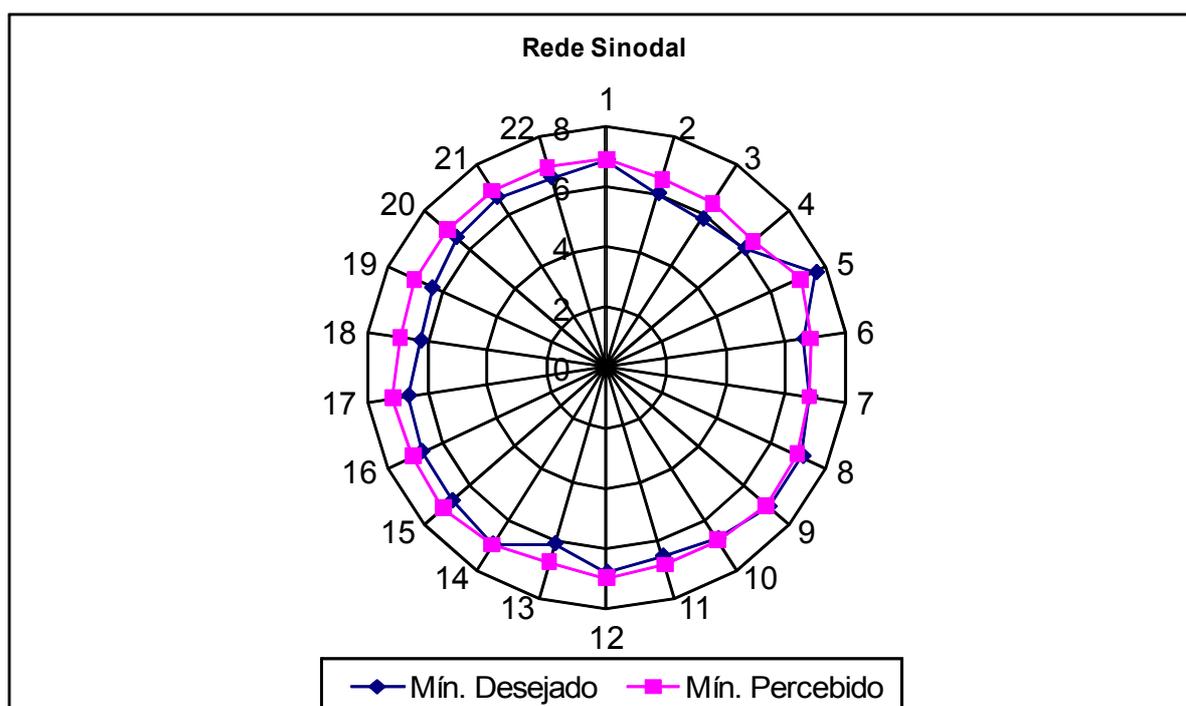


Figura 7: Análise entre o serviço mínimo desejado e percebido

A Figura 7 apresenta o movimento entre a percepção e o desejo dos estudantes acerca dos serviços educacionais em uma perspectiva de referendar um mínimo que sugerisse ser adequado para estes serviços, esta perspectiva de avaliação, foi apresentada em ambos os formulários, para que se pudesse verificar se há uma oscilação na avaliação quando são atribuídos o mínimo a partir das diferentes perspectivas, tanto para o serviço desejado quanto para o serviço percebido. Como é possível observar através da representação da Figura 7, esta variação na avaliação realmente se faz presente, embora esta média de variação ou *GAP* fica em torno de 0,26.

Este número isoladamente pode não parecer representativo, mas se comparado á média do *GAP* dos Serviços 0,95 (última coluna da Figura 6), tem-se uma variação de 27%. Esta representação ajuda a compreender que, dependendo do item que está sendo avaliado, há uma carga de tendenciosidades ao determinar

um mínimo adequado, quando da perspectiva do serviço desejado, tanto quanto para o serviço percebido, a ponto de ser positiva e negativa dependendo da questão, quando em tese deveriam ser iguais.

Outra forma de representar a avaliação dos serviços educacionais é verificando os movimentos ou oscilações entre a diferença do serviço desejado e do serviço percebido, como um dos principais objetivos da metodologia é a avaliação do *GAP* do serviço, que aparece ilustrado na Figura 2, como *GAP 1* ou Lacuna do serviço e é apresentada a seguir, a Figura 8 em que é possível observar os movimentos entre a expectativa e a percepção dos serviços educacionais prestados pelas IES da Rede SINODAL.

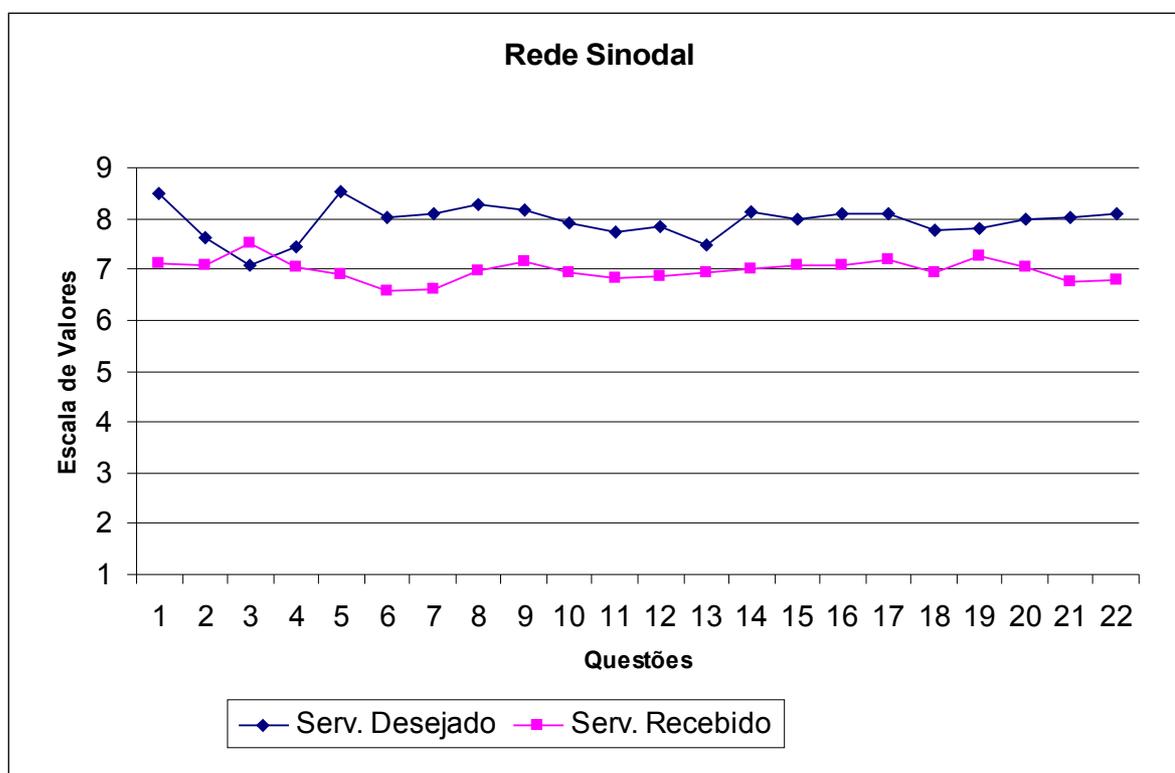


Figura 8: Análise da expectativa e percepção na Rede SINODAL.

É curioso observar os movimentos gerados pelo gráfico na Figura 8, pois é possível verificar onde as diferenças na avaliação são mais ou menos intensas, como no caso da questão de número 3, que questiona sobre a apresentação ou aparência dos colaboradores e professores.

O *GAP* ou lacuna apresenta-se negativa, podendo representar uma excelência neste quesito, o grau de importância exposto pelos estudantes no

serviço desejado é inferior ao serviço percebido, ou seja, na percepção dos estudantes este item apresenta-se acima das expectativas dos estudantes.

Evidentemente, ao olhar apenas a diferença entre a percepção e a expectativa dos estudantes, tem-se esta avaliação, mas além desta é preciso verificar cada questão isoladamente, e a Figura 8 auxilia significativamente para isto, a partir dela é possível observar a importância dada a cada questão, de acordo com a Figura é possível observar que dentre todas as questões, a de número 3 é a que possui menor relevância na percepção dos estudantes.

Por outro lado é possível observar que as questões que geram maior expectativa são as questões de número 1 que investiga sobre equipamentos e laboratórios e a questão 5 que investiga sobre o comprometimento da escola no cumprimento de prazos, que obteve na avaliação dos estudantes maior expectativa.

Quanto a percepção na execução dos serviços educacionais da rede, levando em consideração estas mesmas questões, é possível observar que estas questões tiveram uma avaliação baixa, entretanto, não foram as mais baixas registradas, totalizando uma média de 7,12 para a questão 1 e de 6,91 para a questão 5. As médias mais baixas para os serviços prestados na avaliação da percepção dos estudantes, foram identificadas nas questões 6 e 7 com médias 6,59 e 6,60 respectivamente, estas questões tratam de compreensão por parte das escolas sobre os problemas dos alunos (questão 6) e fazer bem feito as coisas na primeira vez (questão 7).

Outros aspectos que podem ser identificados é o *GAP* ou Lacuna do serviço (fig. 2), de forma isolada. Este método pode auxiliar na identificação dos pontos críticos, bem como na avaliação de cada dimensão. Dizendo de outro modo, é possível tratar-se dos problemas mais aparentes questão à questão, ou abordar as dimensões com maiores *GAP*'s e suas questões agrupadas, e ainda de forma mista, tratando da dimensão mais crítica de forma genérica e as questões mais críticas de forma específica, a partir de um critério que cada organização poderá adotar individualmente.

Para efeito deste trabalho optou-se por utilizar a média aritmética, para identificar um ponto médio de abordagem, entretanto, este método pode distorcer a

avaliação, caso um único item tenha uma média muito superior as demais, elevando o desvio padrão para mais ou para menos.

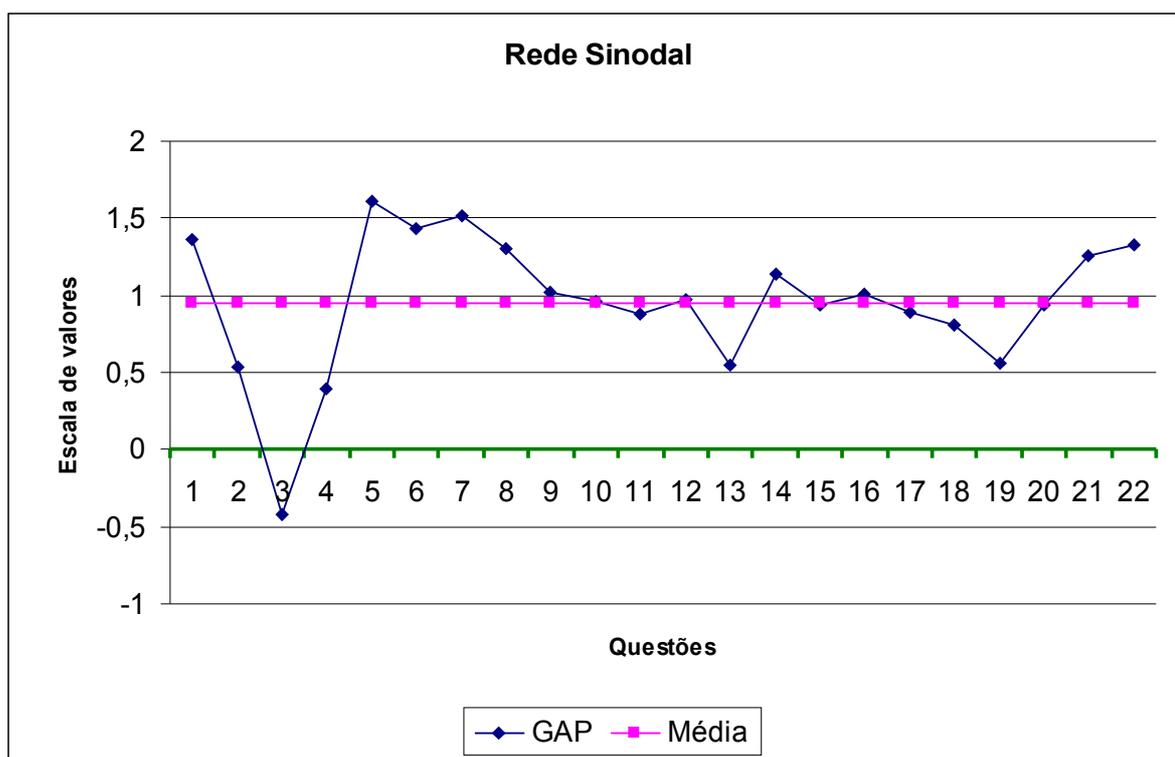


Figura 9: GAP entre o Serviço Desejado e Serviço Percebido

A importância do gráfico na Figura 9 se dá no momento que é permitido visualizar de forma rápida onde estão os pontos críticos a serem atacados, observa-se nesta figura a diferença entre os GAP's, obtidos questão à questão e a média obtida entre eles, ilustrada pela linha em cor "rosa", em acordo com a legenda.

Uma das formas de tratar estas informações pode ser a de que todas as questões apresentadas com GAP's superiores a média, merecem maior atenção e devem ser tomadas ações relativas as expectativas dos estudantes. Neste sentido na Rede SINODAL, tem-se as questões 1(Equipamentos), 5(Cumprimento de prazos), 6(Compreensão de problemas), 7(Fazer bem feito da primeira vez), 8(Fornecimento de serviços no prazo), 9(Atualização de registros), 10(Comunicação da realização dos serviços),12(Disponibilidade para ajudar os

estudantes), 14(Comportamento inspira confiança), 16(Cortesia), 21(Comprometimento com os interesses do estudante) e 22(Entendem as necessidades específicas), com indicadores acima da média. Entretanto os pontos mais críticos conforme indica a visualização na Figura 9, pois apresenta uma concentração, estaria nas questões 5, 6, 7 e 8. Ao observar o quadro de valores na Figura 6, observa-se que estas questões estão relacionadas a uma única dimensão da qualidade, a dimensão da confiabilidade que obteve uma média dos *GAP*'s de 1,37 que pode ser considerada um tanto alta, visto que a média geral ficou em 0,95.

Esta avaliação diz respeito aos serviços prestados pelas Instituições de Ensino Superior - IES, localizadas no Rio Grande do Sul que compõem a Câmara de Ensino Superior da Rede SINODAL, que segundo bibliografia consultada diz respeito a capacidade de realizar um serviço prometido de forma eficaz e segura, e neste aspecto as IES como um todo, apresentam pontos críticos que requerem melhorias.

5.1.2 Análise dos serviços educacionais por afinidade geográfica

Ao iniciar a investigação um fator que poderia tornar-se relevante na pesquisa, poderia ser a análise dos dados por variável ou afinidade geográfica, de modo que pudessem ser separadas as instituições de acordo com a sua localização, e as percepções dos estudantes a partir desta variável ser diferente por diferenças culturais dos estudantes, ou até mesmo por aspectos sociais que possam de um modo ou outro, exercer algum tipo de influência na avaliação das expectativas ou percepções sobre o serviço das IES da Rede SINODAL.

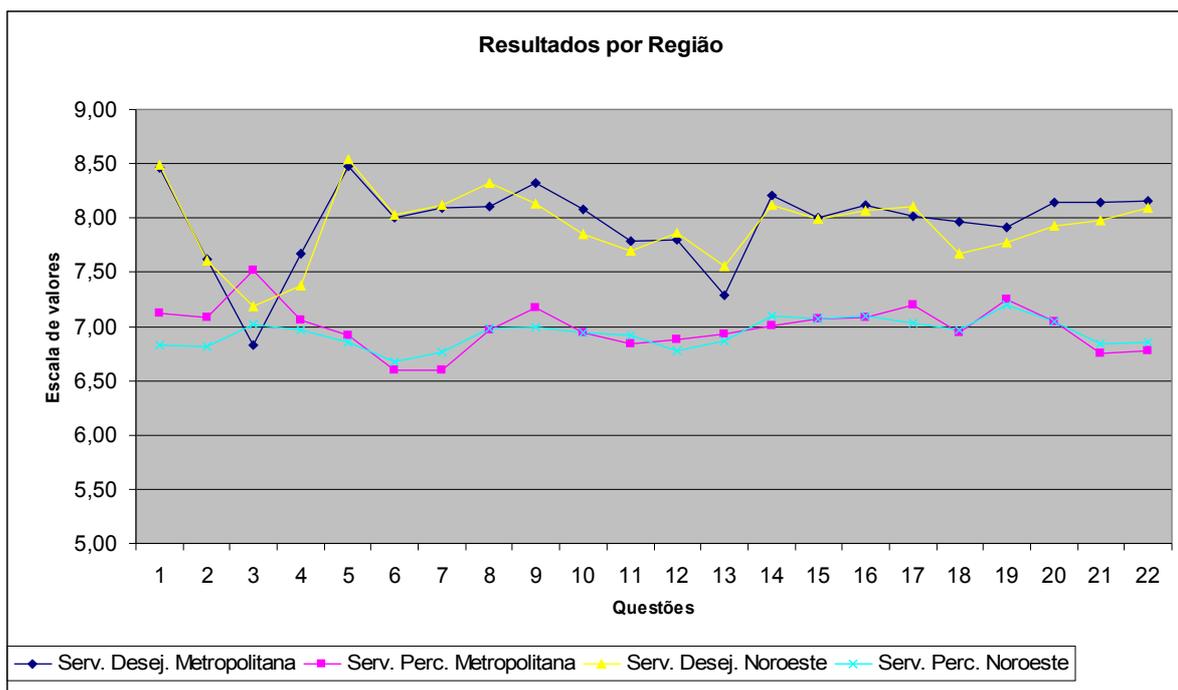


Figura 10: Análise do serviço por afinidade geográfica

Deste modo foram separadas as instituições em duas grandes áreas geográficas: a região Metropolitana por estarem próximas à capital Porto Alegre, compreendendo Instituto Superior de Educação Ivoti - ISEI, Instituto de Educação Novo Hamburgo - IENH e Escola Superior de Teologia - EST de São Leopoldo. E região Noroeste compreendendo a Faculdade Horizontina - FAHOR e Faculdade Três de Maio – SETREM.

Analisando-se a evolução gráfica comparativa entre as duas regiões observa-se uma semelhança nas questões abordadas, algumas poucas diferenças ou inversões podem ser observadas ao analisar-se a representação gráfica da Figura 10, de maneira geral é possível afirmar que a percepção entre as duas regiões é relativamente igual, apresentando pequenos desvios em uma ou outra questão, entretanto esta diferença não chega a ser significativa a ponto de ser possível a afirmação de que uma região tenha maiores expectativas ou que a percepção do serviço em determinada região tenha sido melhor que a outra, isto somente torna-se possível quando da exclusão de uma ou outra do grupo para

posterior comparação, entretanto, a avaliação individual do desempenho de cada uma das IES estudadas, proporcionará melhores avaliações.

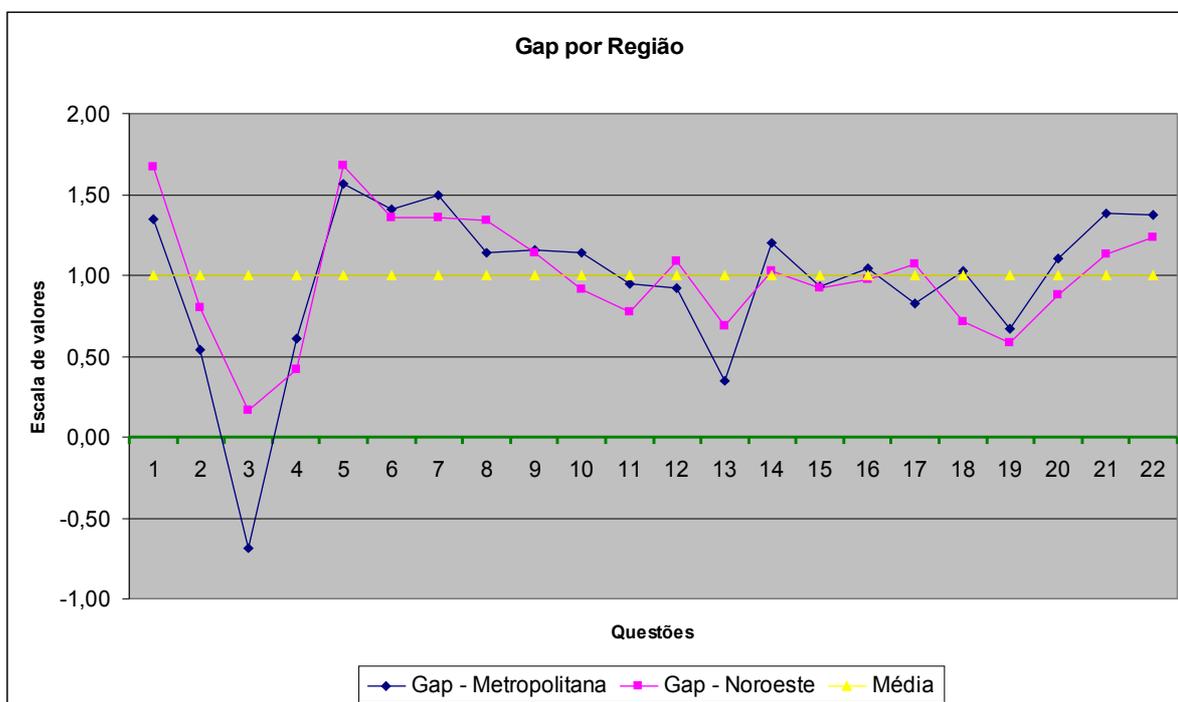


Figura 11: Análise do GAP por afinidade geográfica

Para melhor análise dos desempenhos de cada uma das regiões encontra-se disponível no Anexo 4.2 e 4.3, o resultado da avaliação entre as regiões por afinidade geográfica, que poderá proporcionar uma análise mais amíúde dos resultados coletados e agrupados por estas variáveis.

A análise dos GAP's elaboradas a partir da divisão por afinidade geográfica também apresenta escala de evolução similar, tanto que a diferença entre a média destes GAP's apresentam-se com um valor de 0,02 a menor para a região Metropolitana.

Esta paridade torna-se evidente ao comparar-se os GAP's das dimensões da qualidade das regiões estudadas, ao observar os resultados a partir do anexo 4.2 e 4.3, verifica-se que existe um empate técnico em todas as dimensões, ou seja, os GAP's das dimensões da qualidade, obtidos pela média dos GAP's de cada questão são exatamente iguais nas duas regiões.

Deste modo, as evidências indicam que a partir das questões formuladas para o presente estudo, não é possível verificar uma influência cultural ou social a

partir da variável geográfica ao avaliar-se a qualidade dos serviços educacionais prestados pelas IES da Rede SINODAL.

5.1.3 Análise dos serviços educacionais – EST de São Leopoldo

A partir deste ponto serão analisados os resultados individuais por IES especificamente, é importante salientar que os resultados coletados, foram tratados e analisados pelo pesquisador, sem aprofundar causas e conseqüências dos resultados apresentados, apenas algumas breves considerações acerca de aspectos observados, que podem de forma superficial justificar ou ilustrar os fatores motivadores.

A EST de São Leopoldo apresenta um quadro bem distinto das demais instituições que compõem a região Metropolitana, os indicadores da diferença entre a qualidade dos serviços desejados e os percebidos, apresentam uma lacuna maior em relação as demais IES, como se observa na Figura 12.

Resultados EST			Dimensões	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Desejado	GAP sm	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Percebido	GAP	
Dimensões	GAP	Qtão										
Tangíveis	0,54	1	Equipamentos	T	6,46	1,80	8,27	0,45	6,91	-0,38	6,54	1,73
		2	Instalações físicas	T	5,77	1,46	7,23	0,57	6,34	0,32	6,66	0,57
		3	Aparência colaboradores	T	5,46	1,20	6,66	0,55	6,02	0,71	6,73	-0,07
		4	Apresentação dos materiais	T	5,93	1,59	7,52	0,25	6,18	1,41	7,59	-0,07
Confiabilidade	1,90	5	Cumprimento de prazos	C	7,14	1,23	8,38	-0,46	6,68	-0,43	6,25	2,13
		6	Compreensão de problemas	C	6,36	1,52	7,88	0,30	6,66	-0,61	6,05	1,82
		7	Fazer bem feito da primeira vez	C	6,38	1,48	7,86	0,16	6,54	-0,57	5,96	1,89
		8	Fornecimento de serviços no prazo	C	6,93	1,18	8,11	-0,23	6,70	-0,43	6,27	1,84
		9	Atualização de registros	C	7,05	1,14	8,20	-0,14	6,91	-0,55	6,36	1,84
Responsividade	1,58	10	Comunicação da realização dos serv.	R	6,77	1,13	7,89	-0,36	6,41	-0,59	5,82	2,07
		11	Pronto atendimento pelos colaboradores	R	6,07	1,52	7,59	0,52	6,59	-0,52	6,07	1,52
		12	Disponibilidade de ajudar os estudantes	R	6,41	1,29	7,70	0,38	6,79	-0,68	6,11	1,59
		13	Disponibilidade p/ atender os estudantes	R	5,91	1,27	7,18	0,66	6,57	-0,52	6,05	1,13
Segurança	2,09	14	Comportamento inspira confiança	S	6,32	1,71	8,04	0,54	6,86	-0,91	5,95	2,09
		15	Segurança em transações	S	6,50	1,39	7,89	0,46	6,96	-0,86	6,11	1,79
		16	Cortesia	S	6,43	1,57	8,00	0,36	6,79	-0,43	6,36	1,64
		17	Preparados para responder dúvidas	S	6,39	1,61	8,00	0,63	7,02	-0,52	6,50	1,50
Empatia	2,04	18	Atenção individual	E	5,95	1,88	7,82	0,66	6,61	-0,30	6,30	1,52
		19	Horários de funcionamento convenientes	E	5,86	1,98	7,84	0,77	6,63	-0,73	5,89	1,95
		20	Comunicação adequada com estudantes	E	6,48	1,59	8,07	0,25	6,73	-0,71	6,02	2,05
		21	Comprometimento com os interesses do est	E	6,27	1,71	7,98	0,43	6,70	-1,09	5,61	2,38
		22	Entendem as necessidades específicas	E	6,07	1,89	7,96	0,77	6,84	-1,20	5,64	2,32
					6,31	1,51	7,82	0,34	6,66	-0,44	6,22	1,60

Figura 12: Análise dos serviços educacionais – São Leopoldo

Ao observar comparativamente os resultados da EST de São Leopoldo em relação as demais instituições e obviamente resultando na avaliação da Rede SINODAL, percebe-se uma variação entre a percepção do serviço prestado comparativamente as demais IES, é possível observar a menor média entre as IES avaliadas no serviço percebido.

Outro fator que chama muito a atenção, que distingue os resultados da EST das demais é a média encontrada nas lacunas das dimensões do serviço, enquanto todas outras instituições avaliadas apresentam o maior *GAP* na dimensão “Confiabilidade”, na avaliação da EST os maiores *GAP*’s são encontrados nas dimensões “Segurança” e “Empatia”, com índices bem significativos em relação aos demais, com 2,09 e 2,04 respectivamente.

De modo geral os *GAP*’s das dimensões da qualidade em serviços nesta IES, alcançaram valores bem superiores as demais instituições, inclusive se observada a média do *GAP* dos serviços este representa 1,60 de média.

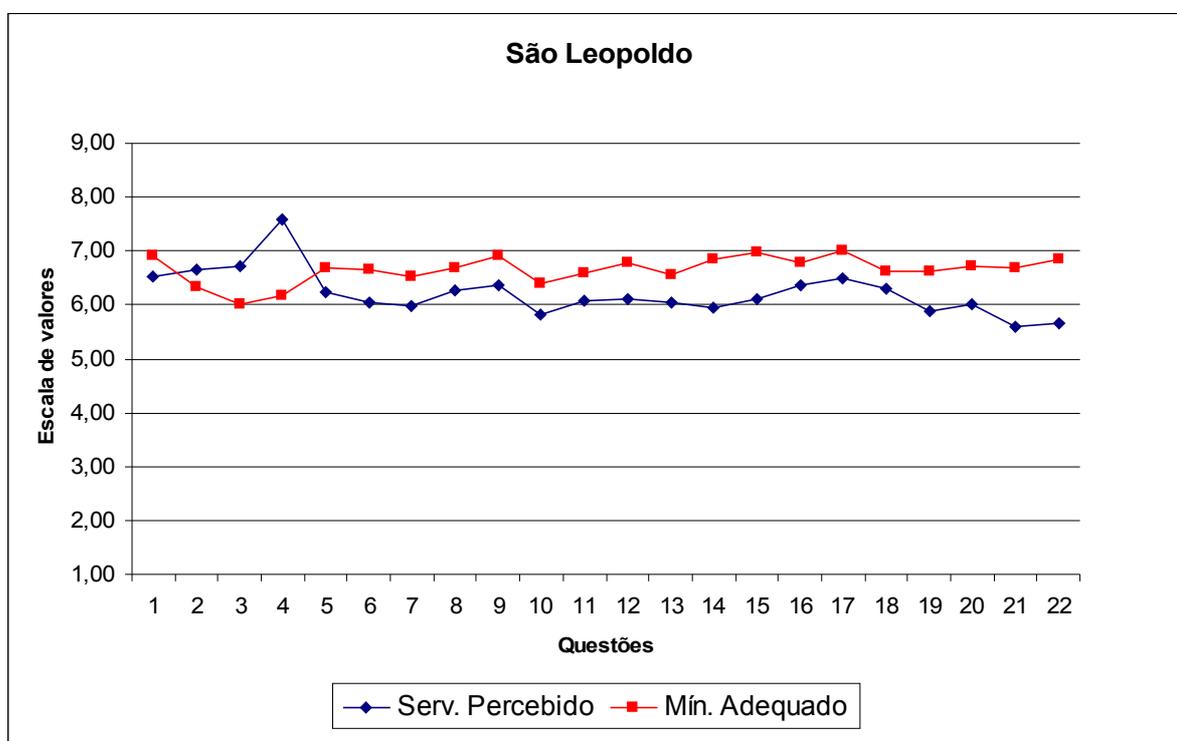


Figura 13: Comparativo entre o serviço percebido e o mínimo adequado – São Leopoldo

Ao considerar os resultados na avaliação do serviço mínimo adequado comparativamente ao serviço percebido, é possível observar na representação gráfica da Figura 13, que a exceção das questões relativas a dimensão da qualidade tangíveis, mais especificamente as questões 2, 3 e 4, são as únicas questões em que o serviço percebido atinge ou supera o mínimo adequado, nas demais questões avaliadas independentemente da dimensão nenhuma delas atinge o mínimo adequado dos serviços prestados.

Talvez seja necessária uma intervenção no relacionamento com o estudante, para que esta situação possa ser revertida, no entanto, pode haver alguns aspectos subjetivos à percepção dos estudantes, como provas, exames, avaliações ou outras atividades que possam ter interferido na satisfação dos respondentes, caso contrário o índice de satisfação acerca dos serviços prestados por esta IES, não estão satisfazendo as expectativas mínimas do estudante, e a médio e longo prazo, o reflexo disto poderá ser negativo a saúde da instituição.

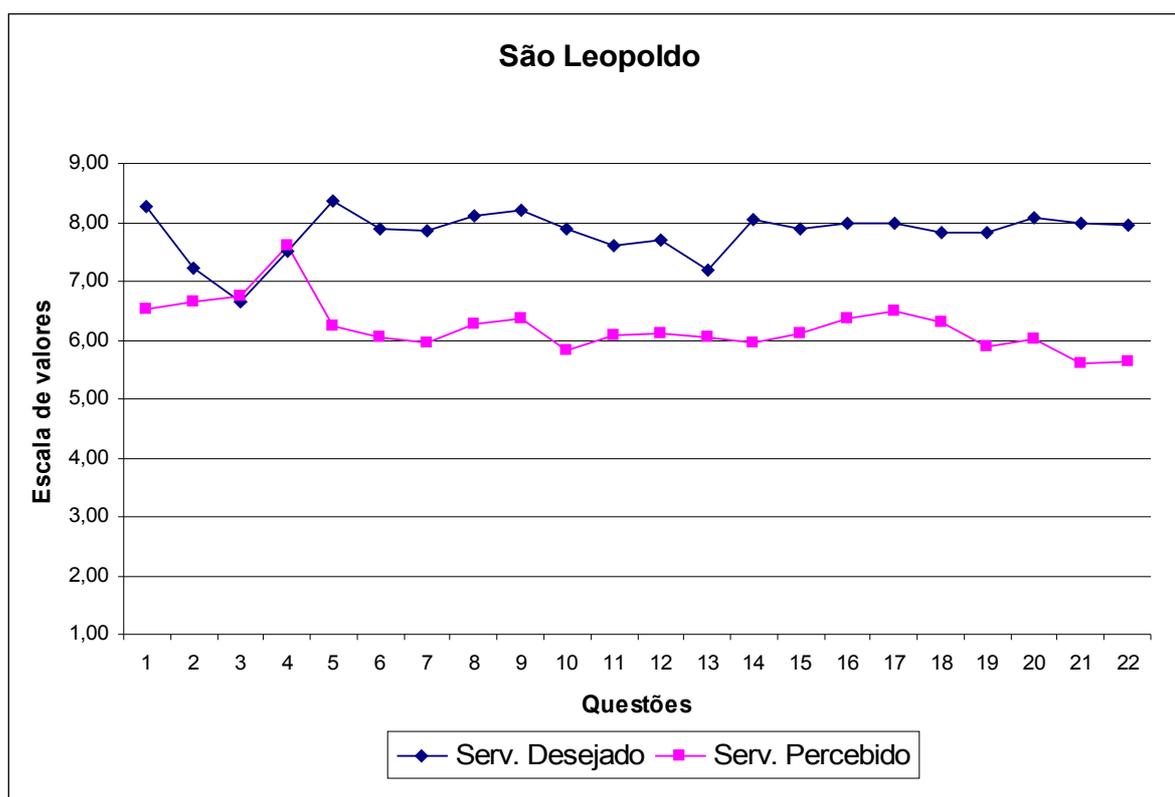


Figura 14: Relação entre o Serviço Desejado e Percebido – São Leopoldo

Ao analisar o desempenho da EST quanto a relação entre o Serviço Desejado e o Serviço Percebido, é possível verificar através da representação gráfica da Figura 14, que praticamente repetem-se as variações percebidas, sendo a única exceção a questão de número 4 (Apresentação dos materiais), que propõe avaliar se a apresentação dos materiais (material gráfico, murais e etc.) estão visualmente atraentes, sendo que neste ponto apresenta-se uma equidade entre a prestação do serviço desejado e do serviço percebido, considerando que neste item a avaliação do serviço desejado não obteve uma avaliação extremamente baixa a ponto de considerá-la irrelevante.

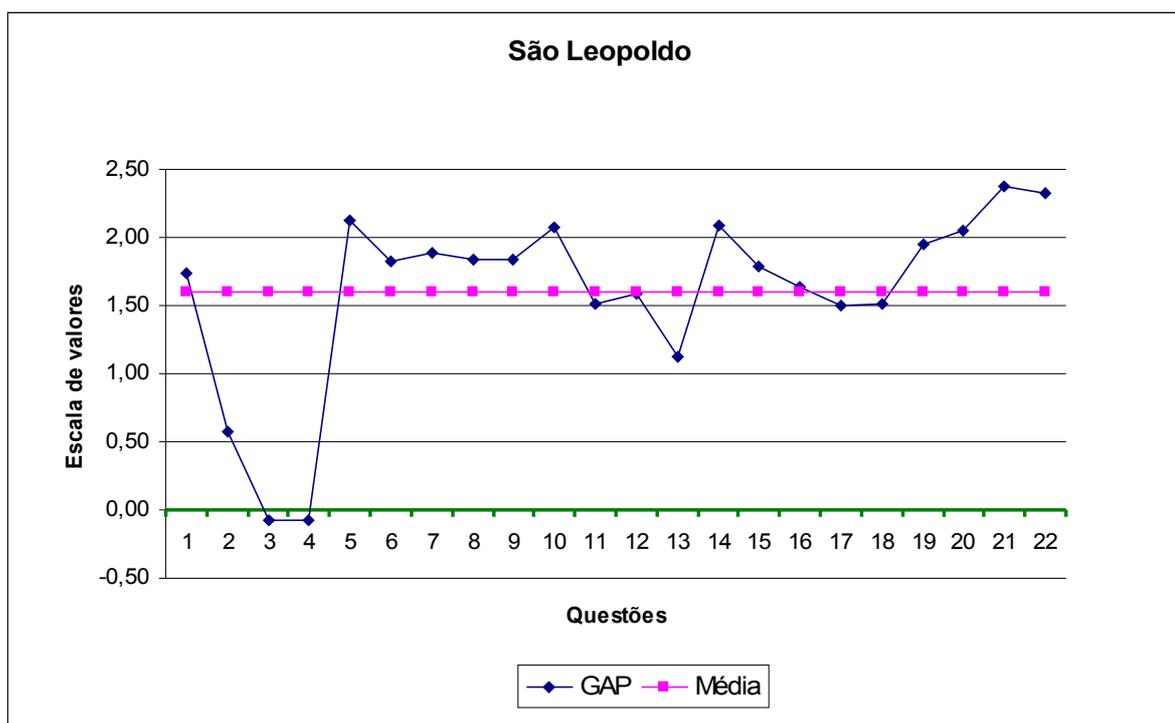


Figura 15: Análise da Lacuna do Serviço (GAP 1) – São Leopoldo

O *GAP 1* ou Lacuna do Serviço como visto anteriormente representa a diferença entre a expectativa e a percepção dos serviços, na Figura 15 está representada graficamente o desempenho da EST de São Leopoldo com relação aos serviços educacionais, nesta representação aparece uma linha constante em cor “rosa”, que ilustra a média aritmética dos *GAP*’s das 22 questões aplicadas em cada seção, este ponto médio foi utilizado como parâmetro para auxiliar na interpretação dos dados, embora posteriormente cada IES, poderá criar seus próprios parâmetros se porventura utilizarem estes dados para melhoria da qualidade em serviços educacionais.

Como observa-se a partir da Figura 15, os itens que encontram-se acima da linha “rosa” mereceriam maior atenção, ou atenção prioritária, pois pontuaram com valores superiores à media e assim poderia ser adotados critérios para ações de melhoria nos itens que apresentam maiores *GAP*’s. Neste caso, aparecem as questões 1(Equipamentos), 5(Cumprimento de prazos), 6(Compreensão de problemas), 7(Fazer bem feito da primeira vez), 8(Fornecimento de serviços no prazo), 9(Atualização de registros), 10(Comunicação da realização dos serviços), 14(Comportamento inspira confiança), 15(Segurança em transações), 19(Horários

de funcionamento convenientes), 20(Comunicação adequada com estudantes), 21(Comprometimento com os interesses do estudante) e 22(Entendem as necessidades específicas). Como são muitas questões para serem atacadas ao mesmo tempo, poderia ser criado um segundo critério para atender as questões que apresentaram maior intensidade, neste caso valores de *GAP* superior a 2,00, nesta nova filtragem apresentam-se as questões, 5, 10, 14, 20, 21 e 22, como as mais críticas, apresentando assim maior prioridade de abordagem.

A partir desta nova priorização, ao analisar o que cada questão propõe avaliar, observa-se que a primeira questão não apresenta uma relação de afinidade muito intensa com as demais, entretanto, ao considerar as cinco últimas é possível verificar que três delas pertencem à mesma dimensão da qualidade e as cinco dizem respeito a questões relativas à relacionamento com os prestadores de serviços, no caso, direção, professores e funcionários.

Seria arriscado e prematuro fazer qualquer análise acerca dos motivos que levam ou levaram os estudantes a inferir tais resultados, mas um fator, que observado pelo pesquisador, chamou a atenção, e talvez não seja a causa, mas que interfere neste aspecto, principalmente no que tange as expectativas dos estudantes, poderia estar relacionado ao fato de que, estando longe de suas casas e de seus familiares, pois, ou moram como internos nesta instituição, ou em casas de estudantes, estariam considerando um fator sentimental ou emocional relativos as relações interpessoais, proporcionados por saudades da família entre outros, podem estar dando conta, de que estes estudantes esperam mais acolhimento e atenção por parte dos professores e funcionários, ocasionando assim um distanciamento entre o estudante e a instituição.

5.1.4 Análise dos serviços educacionais – ISEI de Ivoti

O Instituto Superior de Educação Ivoti – ISEI encontra-se distante de Porto Alegre em aproximadamente 38 km, sendo das instituições que compõem o escopo do estudo aqui agrupadas por região, aquela que encontra-se mais distante classificadas como sendo da região metropolitana.

Ao analisar seus serviços educacionais de Ensino Superior alvo deste estudo, é possível perceber uma relativa satisfação dos estudantes quanto ao serviço prestado. Embora apareçam *GAP*'s na Lacuna dos Serviços é possível perceber que estes, apresentam-se mais baixos a exceção de uma ou outra questão as quais serão abordadas a seguir.

Resultados ISEI		Dimensões	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Desejado	GAP sm	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Percebido	GAP					
Dimensões	GAP	Qtão													
Tangíveis	0,49	1 Equipamentos	T	7,03	1,66	8,69	0,38	7,41	-0,06	7,34	1,34				
		2 Instalações físicas	T	6,75	1,34	8,09	0,66	7,41	0,09	7,50	0,59				
		3 Aparência colaboradores	T	5,63	1,47	7,09	1,38	7,00	0,53	7,53	-0,44				
		4 Apresentação dos materiais	T	6,28	1,59	7,88	0,72	7,00	0,41	7,41	0,47				
Confiabilidade	0,91	5 Cumprimento de prazos	C	7,69	0,91	8,59	0,00	7,69	-0,16	7,53	1,06				
		6 Compreensão de problemas	C	6,78	1,34	8,13	0,72	7,50	0,06	7,56	0,56				
		7 Fazer bem feito da primeira vez	C	6,53	1,75	8,28	0,66	7,19	0,06	7,25	1,03				
		8 Fornecimento de serviços no prazo	C	6,94	1,22	8,16	0,31	7,25	0,22	7,47	0,69				
		9 Atualização de registros	C	7,78	1,00	8,78	-0,22	7,56	0,00	7,56	1,22				
Responsividade	0,47	10 Comunicação da realização dos serv.	R	7,06	1,41	8,47	0,75	7,81	-0,25	7,56	0,91				
		11 Pronto atendimento pelos colaboradores	R	6,47	1,47	7,94	1,09	7,56	-0,19	7,38	0,56				
		12 Disponibilidade de ajudar os estudantes	R	7,25	0,63	7,88	0,59	7,84	-0,28	7,56	0,31				
		13 Disponibilidade p/ atender os estudantes	R	5,78	1,59	7,38	1,78	7,56	-0,28	7,28	0,09				
Segurança	0,37	14 Comprtamento inspira confiança	S	7,44	1,00	8,44	0,03	7,47	0,28	7,75	0,69				
		15 Segurança em transações	S	6,78	1,34	8,13	1,03	7,81	-0,09	7,72	0,41				
		16 Cortesia	S	7,03	1,16	8,19	0,69	7,72	0,09	7,81	0,38				
		17 Preparados para responder dúvidas	S	7,00	1,00	8,00	0,91	7,91	0,09	8,00	0,00				
Empatia	0,49	18 Atenção individual	E	6,28	1,91	8,19	1,47	7,75	-0,13	7,63	0,56				
		19 Horários de funcionamento convenientes	E	6,03	1,91	7,94	1,81	7,84	-0,09	7,75	0,19				
		20 Comunicação adequada com estudantes	E	6,63	1,59	8,22	1,16	7,78	0,09	7,88	0,34				
		21 Comprometimento com os interesses do est	E	7,31	1,06	8,38	0,44	7,75	0,09	7,84	0,53				
		22 Entendem as necessidades específicas	E	6,72	1,69	8,41	1,06	7,78	-0,22	7,56	0,84				
				6,78		1,37	8,15		0,79	7,57		0,01	7,59		0,56

Figura 16: Análise dos serviços educacionais - Ivoti

Em primeira análise ou de forma preliminar já é possível verificar que os valores encontram-se mais baixos, comparativamente à instituição anteriormente analisada, bem como a média apresentada na análise da região Metropolitana por afinidade geográfica, e até mesmo pela média apresentada pela análise da Rede SINODAL como um todo, entretanto é possível observar similaridades e algumas peculiaridades.

Ao observar a Figura 16, analisando os *GAP*'s de cada dimensão da qualidade, nota-se que igualmente ou obedecendo à tendência das demais instituições à exceção da EST, o ISEI também apresenta como *GAP* crítico, a dimensão da "Confiabilidade" apresentando um valor de 0,91, destacando-se dos demais superando em 62,5%, o valor da média dos *GAP*'s, e em 102% o valor dos *GAP*'s das dimensões da qualidade que são apontados em segundo plano, neste caso aparecem com igualdade de valores as dimensões "Tangíveis" e "Empatia", embora não sejam preocupantes ou prioritários, pois aparecem abaixo da média geral, chamam a atenção pois principalmente o aspecto "Tangíveis" aparece

diferentemente das demais instituições estudadas, pode não ser um problema presente, mas pode ser visto como um sinal alerta.

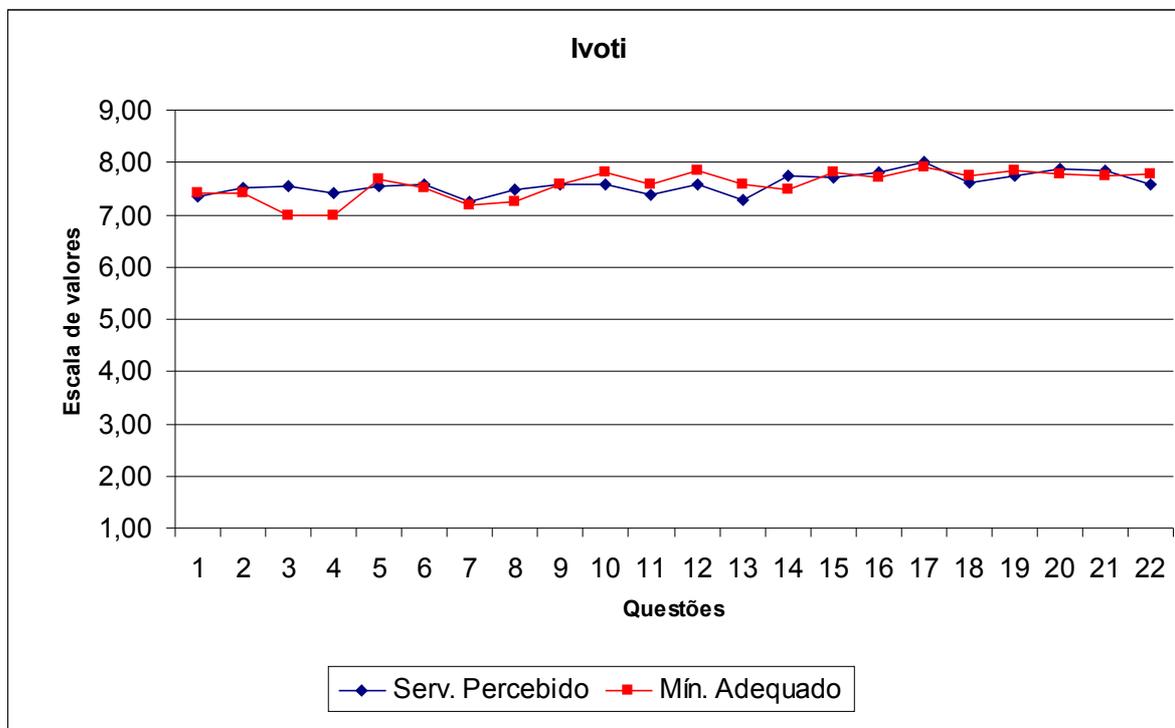


Figura 17: Comparativo entre o serviço percebido e o mínimo adequado – Ivoti

Ao analisar a relação entre a percepção do serviço executado e ao que os estudantes consideram um mínimo adequado para a execução deste serviço, nota-se a partir da interpretação da Figura 17, um movimento horizontal muito próximo.

Este movimento de proximidade, comparativamente as demais IES avaliadas e demonstradas até este ponto, poderá ser considerado como significativamente positivo, entretanto, é importante ter uma leitura um pouco mais clara do que esta representação gráfica propõe.

Como na Figura a evolução apresenta quase que uma sobreposição das linhas, isto significa que a instituição da forma com foi avaliada apresenta, ou consegue prestar um serviço considerado como um mínimo adequado, não mais que isto.

Ainda em alguns destes pontos avaliados, os serviços percebidos atingem valores um pouco abaixo de um mínimo esperado, podendo ser visualizadas e localizadas nas questões 10(Comunicação da realização do serviço), 11(Pronto

atendimento pelos colaboradores), 12(Disponibilidade de ajudar os estudantes) e 13(Disponibilidade p/ atender os estudantes) curiosamente estas questões não estão relacionadas à dimensão da “Confiabilidade” e sim com a dimensão da “Responsividade” que segundo apresentado nas referências propõe “Ajudar o cliente e prover pronto atendimento”.

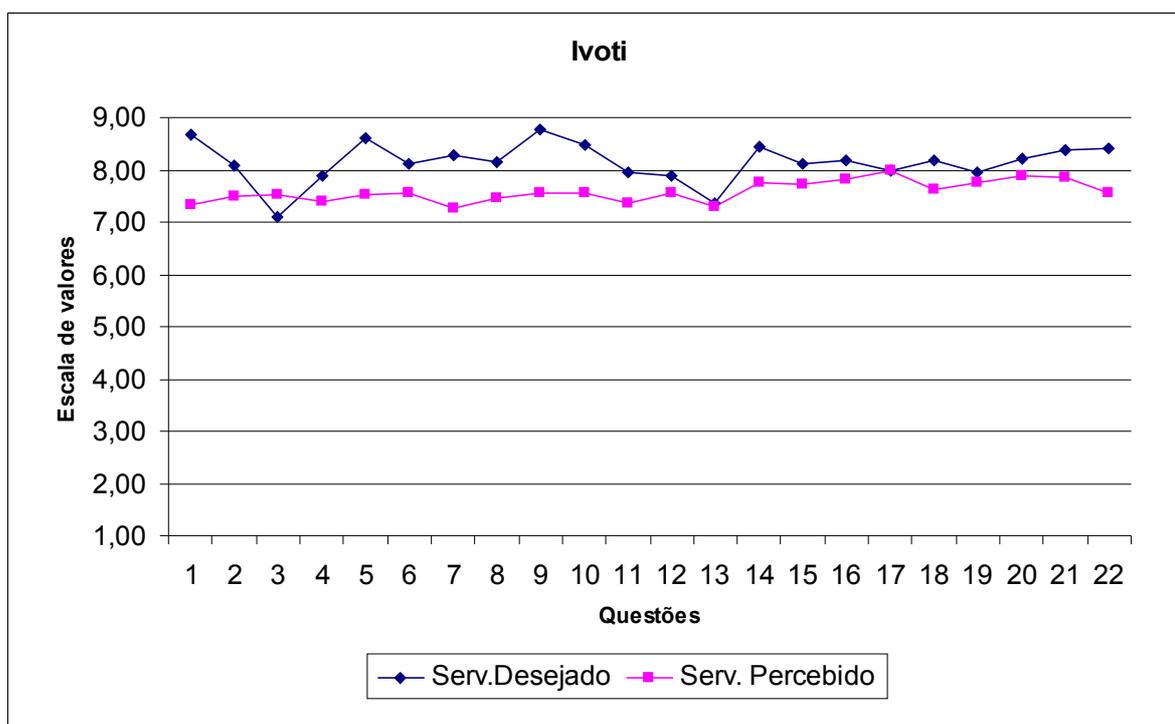


Figura 18: Relação entre o Serviço Desejado e Percebido - Ivoti

A relação entre o que os estudantes desejam de um serviço educacional comparativamente ao que se percebe deste serviço, ao analisar o Instituto Superior de Educação Ivoti, pode ser observado na Figura 18.

Para melhor entendimento desta representação gráfica a linha de tendência que representaria a indicação de melhor, seria quanto mais próximas as linhas ou pontos, melhor, quanto mais afastadas, pior, a não ser é claro, quando acontece o que se observa na questão 3(Aparência dos colaboradores), onde o serviço percebido supera o serviço desejado.

Entretanto neste item especificamente observa-se uma inversão de valores podendo induzir o pesquisador à uma falsa interpretação, não é o serviço percebido que excede e sim o serviço desejado que está abaixo do serviço percebido, denotando desta forma que este item em particular não é considerado relevante pelos entrevistados.

Para ilustrar uma situação de excelência, o serviço desejado deveria continuar dentro da média dos demais e o serviço percebido superá-lo.

Algo semelhante pode ser percebido na questão 17(Preparados para responder dúvidas), embora não tenha havido superação a representação gráfica demonstra que há uma evidência de atendimento das expectativas dos estudantes, a questão 17 questiona se professores e funcionários estão preparados para responder as dúvidas dos estudantes.

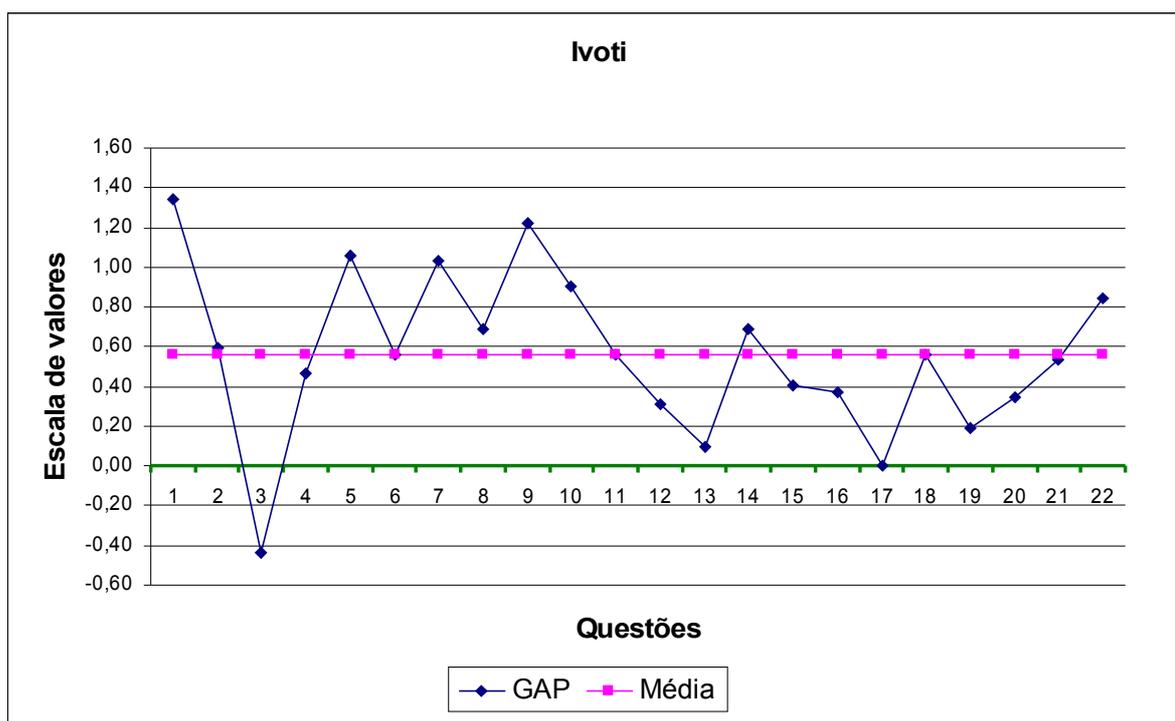


Figura 19: Análise da Lacuna do Serviço (GAP 1) – Ivoti

Ao tratar do GAP 1 ou Lacuna do Serviço o Instituto Superior de Educação Ivoti apresenta a mesma deficiência que as IES Rede SINODAL como um todo, localizada especificamente na dimensão da Confiabilidade, neste caso específico com maior intensidade nas questões 5(Cumprimento de prazos), 7(Fazer bem feito da primeira vez) e 9(Atualização de registros), observado na Figura 19.

Surgem também as questões 10(Comunicação da realização do serviço) e 22(Entendem as necessidades específicas), das dimensões “Responsividade” e “Empatia”, e as questões fazem referência à comunicação da realização dos serviços e atendimento de necessidades específicas, respectivamente.

Um fator que chama a atenção é o fato de que o item com maior GAP (1,34) está relacionado com a primeira questão, que questiona sobre a

necessidade das escolas possuírem equipamentos modernos, (laboratórios, bibliotecas, materiais didáticos e de apoio).

Este indicador sozinho elevou a média dos *GAP's* da dimensão “Tangíveis”, de forma considerável, conforme analisado anteriormente a partir da Figura 16, sugere-se que o ISEI interprete este como um sinal de alerta para priorizar investimentos, e atender esta demanda.

Talvez seja prudente inclusive, que se faça uma investigação mais específica para identificar quais destes aspectos apontados pela questão podem estar causando descontentamento, pois a questão do modo como foi abordada, apresenta algumas características que apontam o problema de modo mais genérico, no entanto evidencia o ponto crítico da instituição.

5.1.5 Análise dos serviços educacionais – Novo Hamburgo

Os resultados obtidos a partir da análise da IENH – Instituto de Educação Novo Hamburgo, apresenta resultados muito diferentes das verificadas nas outras instituições de ensino superior representado pela média da Rede SINODAL.

Passado o primeiro impacto da surpresa, evidentemente vem a investigação e a observação sobre as características e ou influências que estariam promovendo tais resultados.

As características encontradas que dão luz aos motivos destes resultados, e diz respeito ao fato de tratar da avaliação de apenas um curso no caso Administração, e em um segundo aspecto que este curso é relativamente novo, a pesquisa foi efetuada com a primeira turma que se encontra no primeiro semestre de funcionamento.

Este fato isoladamente não poderia ser usado como justificativa, a menos que não fosse possível encontrar evidências que as comprovem, neste sentido, pesquisas anteriores promovidas por este e outros pesquisadores apontam para uma tendência ao pesquisar a satisfação dos estudantes ao longo de sua vida acadêmica, a exemplo de raras exceções, há uma tendência de satisfação maior dos estudantes nos primeiros semestres, caindo significativamente ao longo dos semestres intermediários, voltando a aumentar nos semestres finais.

Como esta deve ser considerada apenas como uma justificativa para os resultados apresentados a seguir, não devem ser considerados como objeto da pesquisa, portanto entende-se não ser necessária a apresentação de evidências para comprovação do que foi exposto, apenas se considerou oportuno relevar, ou ainda servir de motivação para novas investigações.

Resultados IENH			Dimensões	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Desejado	GAP sm	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Percebido	GAP	
Dimensões	GAP	Qtão										
Tangíveis	-0,09	1	Equipamentos	T	6,91	1,91	8,82	0,36	7,27	0,91	8,18	0,64
		2	Instalações físicas	T	6,09	2,09	8,18	0,55	6,64	1,45	8,09	0,09
		3	Aparência colaboradores	T	5,55	1,36	6,91	0,91	6,45	2,00	8,45	-1,55
		4	Apresentação dos materiais	T	6,36	1,45	7,82	-0,18	6,18	1,18	7,36	0,45
Confiabilidade	0,24	5	Cumprimento de prazos	C	7,55	1,09	8,64	-0,36	7,18	0,64	7,82	0,82
		6	Compreensão de problemas	C	7,45	0,82	8,27	-0,27	7,18	0,45	7,64	0,64
		7	Fazer bem feito da primeira vez	C	7,36	1,36	8,73	-0,18	7,18	1,09	8,27	0,45
		8	Fornecimento de serviços no prazo	C	7,09	0,91	8,00	0,00	7,09	1,00	8,09	-0,09
		9	Atualização de registros	C	6,55	1,09	7,64	0,18	6,73	1,55	8,27	-0,64
Responsividade	-0,02	10	Comunicação da realização dos serv.	R	7,00	0,91	7,91	0,18	7,18	0,45	7,64	0,27
		11	Pronto atendimento pelos colaboradores	R	7,18	1,18	8,36	-0,27	6,91	1,09	8,00	0,36
		12	Disponibilidade de ajudar os estudantes	R	6,91	1,18	8,09	0,36	7,27	1,09	8,36	-0,27
		13	Disponibilidade p/ atender os estudantes	R	6,09	1,45	7,55	0,91	7,00	1,00	8,00	-0,45
Segurança	-0,11	14	Comprometimento inspira confiança	S	7,00	1,36	8,36	-0,18	6,82	1,64	8,45	-0,09
		15	Segurança em transações	S	7,09	1,09	8,18	0,09	7,18	0,73	7,91	0,27
		16	Cortesia	S	7,55	1,00	8,55	-0,45	7,09	1,45	8,55	0,00
		17	Preparados para responder dúvidas	S	7,09	1,09	8,18	0,18	7,27	1,55	8,82	-0,64
Empatia	0,04	18	Atenção individual	E	6,45	1,64	8,09	0,36	6,82	1,64	8,45	-0,36
		19	Horários de funcionamento convenientes	E	7,27	1,00	8,27	-0,36	6,91	1,36	8,27	0,00
		20	Comunicação adequada com estudantes	E	7,18	1,09	8,27	-0,55	6,64	1,64	8,27	0,00
		21	Comprometimento com os interesses do est.	E	6,91	1,36	8,27	-0,18	6,73	1,18	7,91	0,36
		22	Entendem as necessidades específicas	E	6,91	1,45	8,36	0,09	7,00	1,18	8,18	0,18
					6,89	1,27	8,16	0,05	6,94	1,19	8,14	0,02

Figura 20: Análise dos serviços educacionais – Novo Hamburgo

Aparentemente os índices de satisfação apresentados pelos estudantes ao avaliar a IENH, são bastante positivos comparativamente às demais instituições pertencentes ao universo do estudo, entretanto podem ser observados os mesmos aspectos assim como as demais instituições, nesta avaliação observa-se que a IENH, apresenta indicadores significativamente baixos, apresenta os mesmos GAP's das dimensões da qualidade, localizados nas demais instituições.

Observa-se na Figura 20 a dimensão “Confiabilidade” com um percentual muito superior aos demais itens avaliados, sendo o segundo item ou dimensão que apresenta menor desempenho é a dimensão da “Empatia”, excetuando-se estes, os demais se apresentam negativos, caracterizando desta forma uma superação das expectativas dos entrevistados, ou como alguns autores preferem a excelência na qualidade dos serviços prestados.

O retrato desta excelência fica ainda mais evidente quando analisada a Figura 21, que tem por objetivo ilustrar através de uma representação gráfica, o confronto entre a percepção do serviço executado e um mínimo que os entrevistados consideram adequado para a prestação do serviço educacional, na IENH.

Nesta análise é possível perceber a intensidade com que a execução do serviço supera o mínimo considerado adequado para cada uma das 22 questões avaliadas neste instrumento de pesquisa.

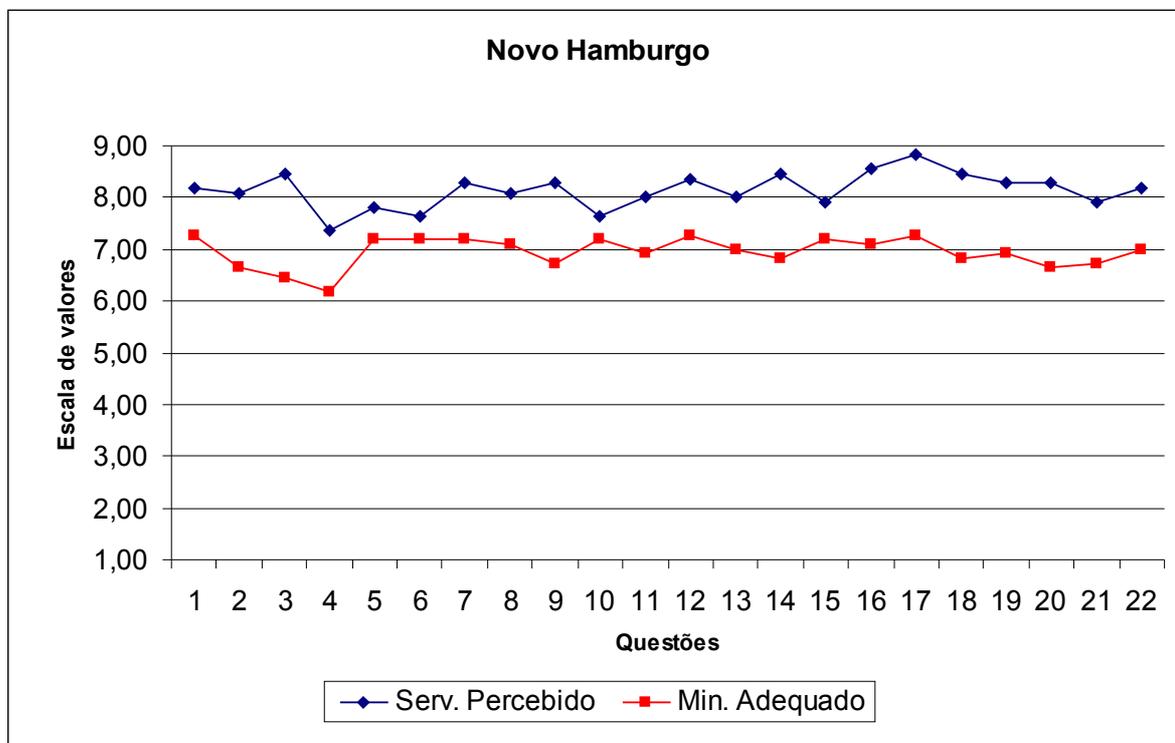


Figura 21: Comparativo entre o serviço percebido e o mínimo adequado – Novo Hamburgo

Ainda analisando a Figura 21 é possível identificar a aproximação das linhas, justamente onde aparecem os maiores *GAP*'s, neste caso as questões 4, 5 e 6, estas duas últimas relacionadas ao *GAP* da dimensão da “Confiabilidade”.

Por tratar-se de um curso relativamente novo seria de se esperar que a instituição estivesse comprometida em atender e superar as expectativas dos seus estudantes, como de fato é apresentado os resultados da pesquisa graficamente representados pela Figura 22, e já demonstrados na Figura 21.

Um fato que chama a atenção do pesquisador, e poderá servir de orientação aos gestores da instituição, são as oscilações promovidas entre a diferença do serviço percebido e o serviço desejado.

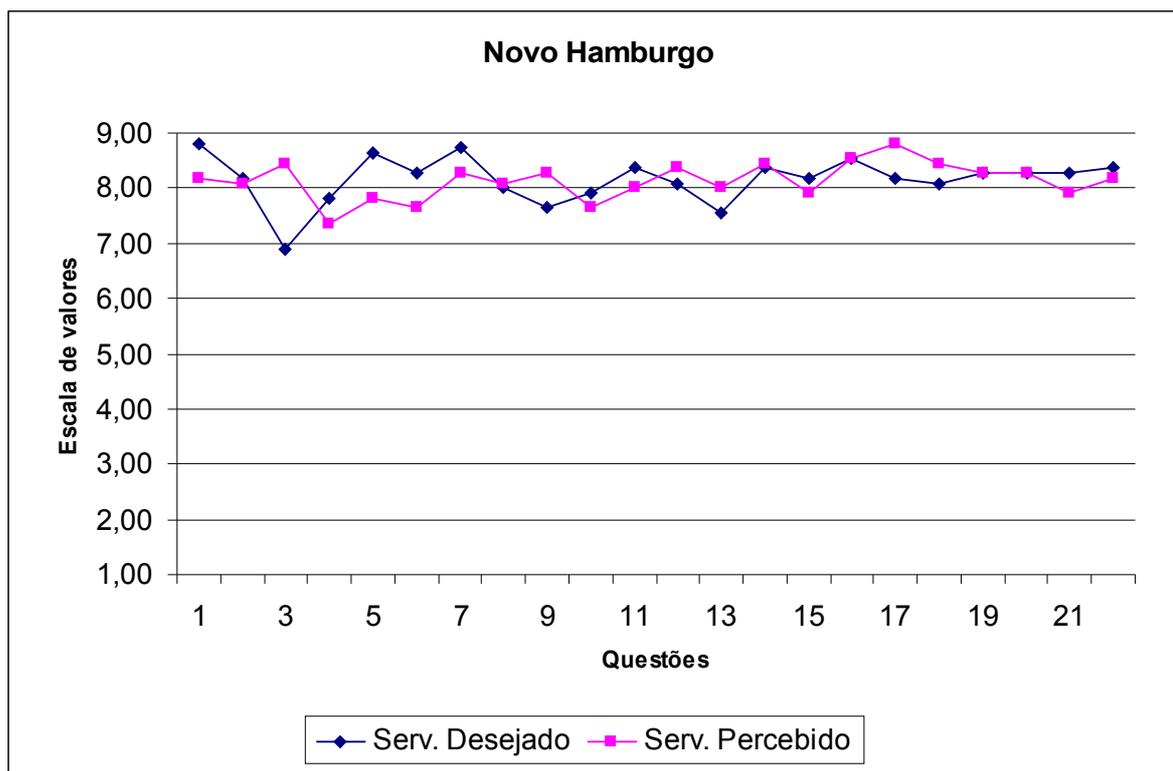


Figura 22: Relação entre o Serviço Desejado e Percebido – Novo Hamburgo

Os pontos avaliados da questão 1 a 14 formam uma Figura do tipo “dente de serra”, em direções opostas.

Esta representação, de outra forma significa que, quando o Serviço Percebido supera o Serviço Desejado este poderá não estar representando um grau de relevância para o público pesquisado, como pode ser observado na questão 3(Aparência dos colaboradores) e relatado nas avaliações anteriores, porém percebe-se o mesmo efeito entretanto com menor intensidade e conseqüentemente preocupa menos, nas questões 9(Atualização de registros) e 13 (Disponibilidade p/ atender os estudantes) que questionam sobre a atualização de registros e se professores e funcionários não estão muito ocupados para atender solicitações.

Em uma perspectiva oposta, que retrata um atendimento de alto nível com relação às expectativas dos estudantes, pode ser observada na questão de número 17(Preparados para responder a dúvidas) da Figura 22, questão esta que trata sobre a preparação dos professores e funcionários para responder dúvidas dos estudantes, onde a expectativa dos estudantes é relativamente importante a julgar

pelo valor recebido (8,18), onde se percebe uma satisfação superior na execução do serviço, ao considerar o valor atribuído a esta questão (8,82).

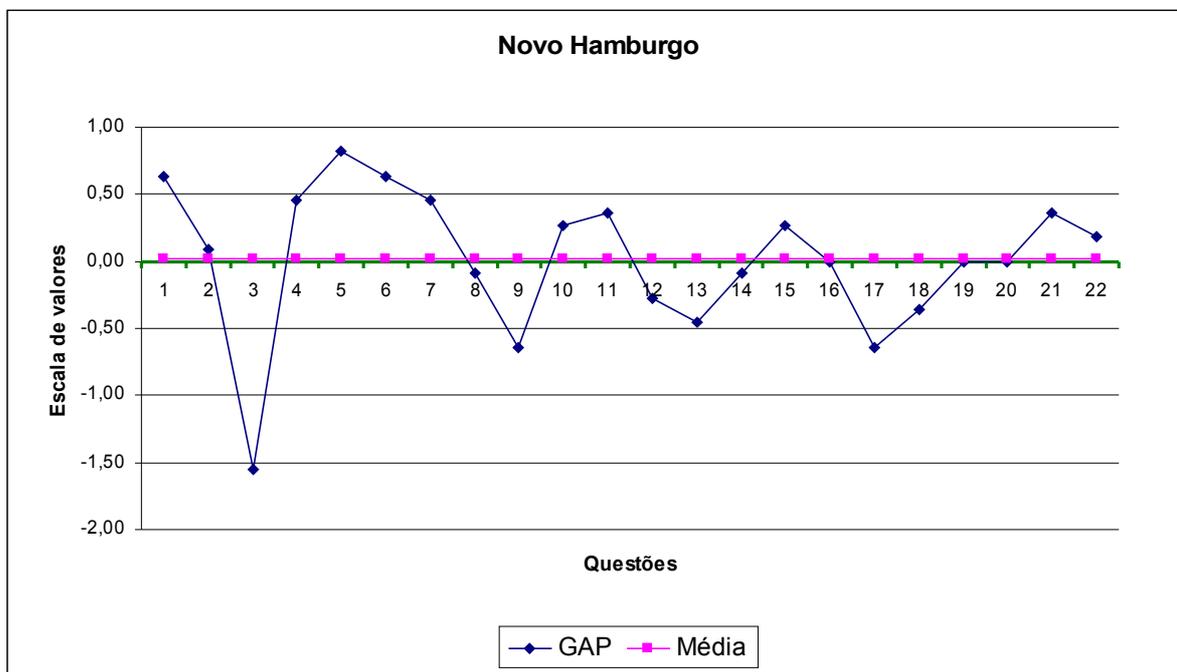


Figura 23: Análise da Lacuna do Serviço (*GAP 1*) – Novo Hamburgo

Curiosamente ao analisar a representação gráfica através da Figura 23 percebe-se que a média dos *GAP*'s das questões avaliadas encontra-se muito próxima ao valor 0,00 do eixo y e o valor encontrado para a média dos *GAP*'s apresentou-se em 0,02, significativamente baixa.

Mesmo assim, este gráfico apresenta as suas formas de tratamento, e aponta para as questões que podem demandar de melhorias, demonstrando deste modo que esta metodologia apresenta-se adequada para filosofia da melhoria contínua da qualidade dos serviços, atendendo as expectativas inclusive de organizações que apresentem resultados de excelência nos serviços.

Embora os resultados apresentados pela IENH, sejam bastante otimistas, também é curioso observar que os *GAP*'s encontrados são bastante similares aos *GAP*'s apresentados pelas demais instituições da Rede SINODAL, respeitadas as devidas diferenças e vocações.

5.1.6 Análise dos serviços educacionais – Horizontina

Ao contrário das IES apresentadas anteriormente a FAHOR – Faculdade Horizontina, é uma das duas instituições que fazem parte da região Noroeste do Estado, por afinidade geográfica, julgadas adequadas ao universo deste estudo.

A FAHOR está distante da capital aproximadamente 500 km, e conseqüentemente à mesma distância das demais Instituições até este ponto avaliadas, e a 20 km, distante de Três de Maio onde está localizada a SETREM, a segunda IES pertencente à região Noroeste e ambas integrantes da Rede SINODAL.

Resultados FAHOR			Dimensões	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Desejado	GAP sm	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Percebido	GAP	
Dimensões	GAP	Qtão										
Tangíveis	0,63	1	Equipamentos	T	6,90	1,59	8,49	0,00	6,90	0,12	7,02	1,47
		2	Instalações físicas	T	5,91	1,54	7,46	0,65	6,56	-0,17	6,40	1,06
		3	Aparência colaboradores	T	5,74	1,31	7,05	0,69	6,43	1,27	7,70	-0,65
		4	Apresentação dos materiais	T	5,74	1,40	7,14	0,56	6,30	0,19	6,48	0,65
Confiabilidade	1,88	5	Cumprimento de prazos	C	8,30	0,23	8,53	-1,26	7,04	-0,90	6,14	2,40
		6	Compreensão de problemas	C	6,28	1,93	8,21	0,37	6,65	-0,49	6,16	2,05
		7	Fazer bem feito da primeira vez	C	6,69	1,33	8,02	0,00	6,69	-0,77	5,93	2,10
		8	Fornecimento de serviços no prazo	C	7,00	1,27	8,27	-0,15	6,85	-0,54	6,31	1,96
		9	Atualização de registros	C	7,02	0,89	7,91	-0,07	6,95	0,07	7,02	0,89
Responsividade	0,82	10	Comunicação da realização dos serv.	R	6,80	1,09	7,89	-0,11	6,69	0,64	7,33	0,56
		11	Pronto atendimento pelos colaboradores	R	7,44	0,19	7,63	-0,65	6,79	0,09	6,88	0,75
		12	Disponibilidade de ajudar os estudantes	R	7,32	0,41	7,73	-0,28	7,04	-0,41	6,63	1,10
		13	Disponibilidade p/ atender os estudantes	R	6,12	1,28	7,41	0,60	6,73	-0,20	6,53	0,88
Segurança	1,37	14	Comportamento inspira confiança	S	6,75	1,20	7,95	0,22	6,98	-0,57	6,41	1,54
		15	Segurança em transações	S	6,81	1,17	7,99	0,37	7,19	-0,22	6,96	1,02
		16	Cortesia	S	6,68	1,37	8,05	0,37	7,05	-0,52	6,53	1,52
		17	Preparados para responder dúvidas	S	6,69	1,42	8,11	0,40	7,09	-0,36	6,73	1,38
Empatia	1,13	18	Atenção individual	E	6,07	1,28	7,36	0,78	6,85	-0,10	6,75	0,60
		19	Horários de funcionamento convenientes	E	6,49	1,20	7,69	0,49	6,99	0,04	7,02	0,67
		20	Comunicação adequada com estudantes	E	6,54	1,22	7,77	0,44	6,99	-0,42	6,57	1,20
		21	Comprometimento com os interesses do est.	E	6,68	1,14	7,81	0,42	7,10	-0,80	6,30	1,52
		22	Entendem as necessidades específicas	E	6,63	1,41	8,04	0,46	7,09	-0,69	6,40	1,64
					6,67	1,18	7,84	0,20	6,86	-0,22	6,65	1,20

Figura 24: Análise dos serviços educacionais - Horizontina

Percebe-se que a FAHOR igualmente às demais instituições avaliadas apresentam um *GAP* da qualidade em serviços na mesma dimensão apontada para as demais IES, novamente aparece a “Confiabilidade” como fator de maior insatisfação dos estudantes, com valor sensivelmente superior as outras dimensões apuradas (1,88), sucedido pela dimensão da “Segurança” (1,37), ponto este que a diferencia das demais IES, sendo exceção apenas a EST que obteve exatamente nesta dimensão, o seu maior *GAP*.

A confrontação entre o serviço percebido e aquele considerado como um mínimo adequado para a prestação de determinado serviço, a partir da metodologia SERVQUAL, traz consigo a oportunidade de refletir sobre aspectos que por vezes

são ignorados pelas organizações ou até mesmo passam despercebidos em torno da informalidade da relação IES/Estudante, ou até mesmo de uma pesquisa ou ainda pelo serviço de ouvidoria, pois estes não conseguem identificar quanto estas reivindicações impactam na população, tampouco com que intensidade.

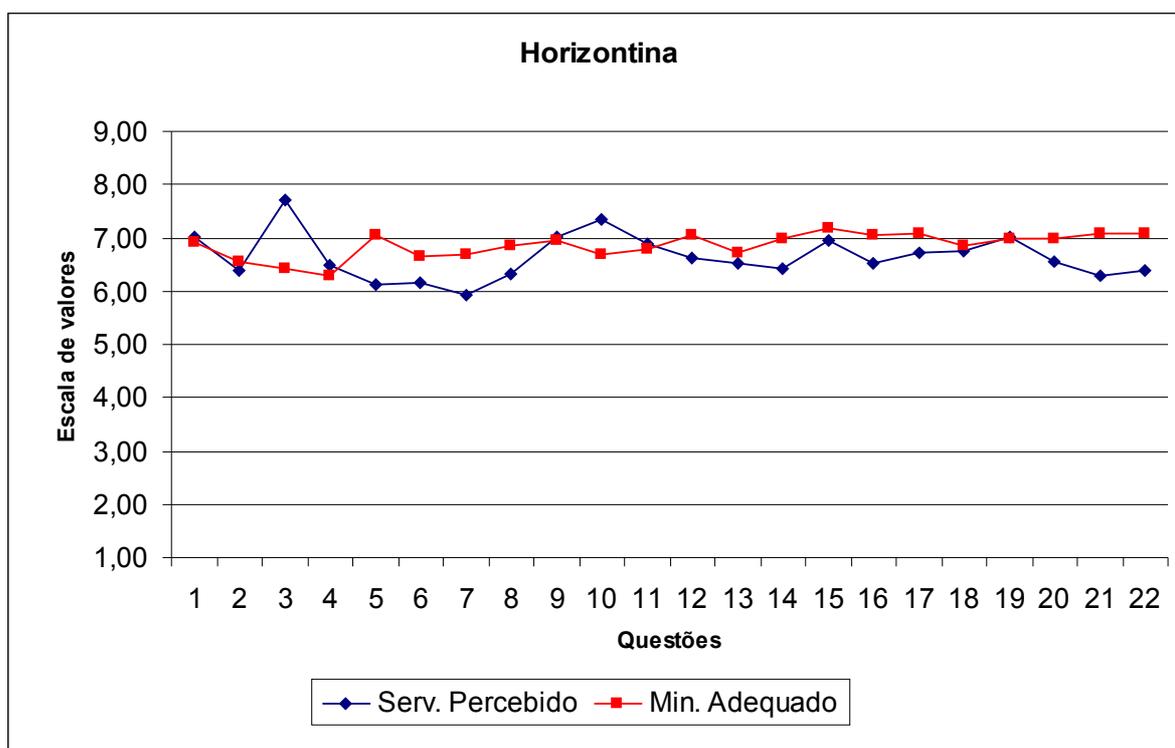


Figura 25: Comparativo entre o serviço percebido e o mínimo adequado – Horizontina

É preciso ao mesmo tempo cautela e agilidade, quando se trata de indicadores de qualidade em serviços, principalmente no que tange a serviços educacionais, mais ainda quando se trata de rede privada.

Agilidade para converter indicadores de insatisfação em indicadores de melhoria e ao mesmo tempo cautela para não comprometer a saúde financeira e de relacionamentos com o público-alvo, com ações precipitadas e ou desfocadas.

O primeiro passo deve ser compreender os motivos da insatisfação, se há fatores externos, momentos delicados, período da coleta de dados, crises financeiras, que possam alterar o ânimo dos respondentes, a assim inferir certas frustrações em um instrumento de avaliação, que tem outros objetivos.

Não se tem a pretensão de justificar os resultados expostos em um gráfico representativo, apenas argüir que, quando de uma avaliação a respeito de

satisfação, é necessário entender também em que ambiente se dá o universo da pesquisa, como fatores culturais, sociais, econômicos, naturais etc...

No entanto, o contrário também é verdadeiro, não é possível buscar sempre um culpado ou uma justificativa aparentemente plausível, para explicar um desempenho desfavorável.

Observando a Figura 25, verifica-se um índice de satisfação abaixo do desejável, pois como é possível verificar, na maior parte da evolução da representação gráfica a linha do serviço percebido encontra-se abaixo da linha que os estudantes consideram um mínimo adequado.

Ao analisar mais profundamente o gráfico, especificamente a questão 6, que trata da presteza e solidariedade da escola com relação a problemas enfrentados pelos estudantes, nota-se uma intensidade significativa na insatisfação dos estudantes, sendo esta a questão que apresenta o segundo maior *GAP*'s na avaliação dos estudantes, conforme pode ser verificado na Figura 26.

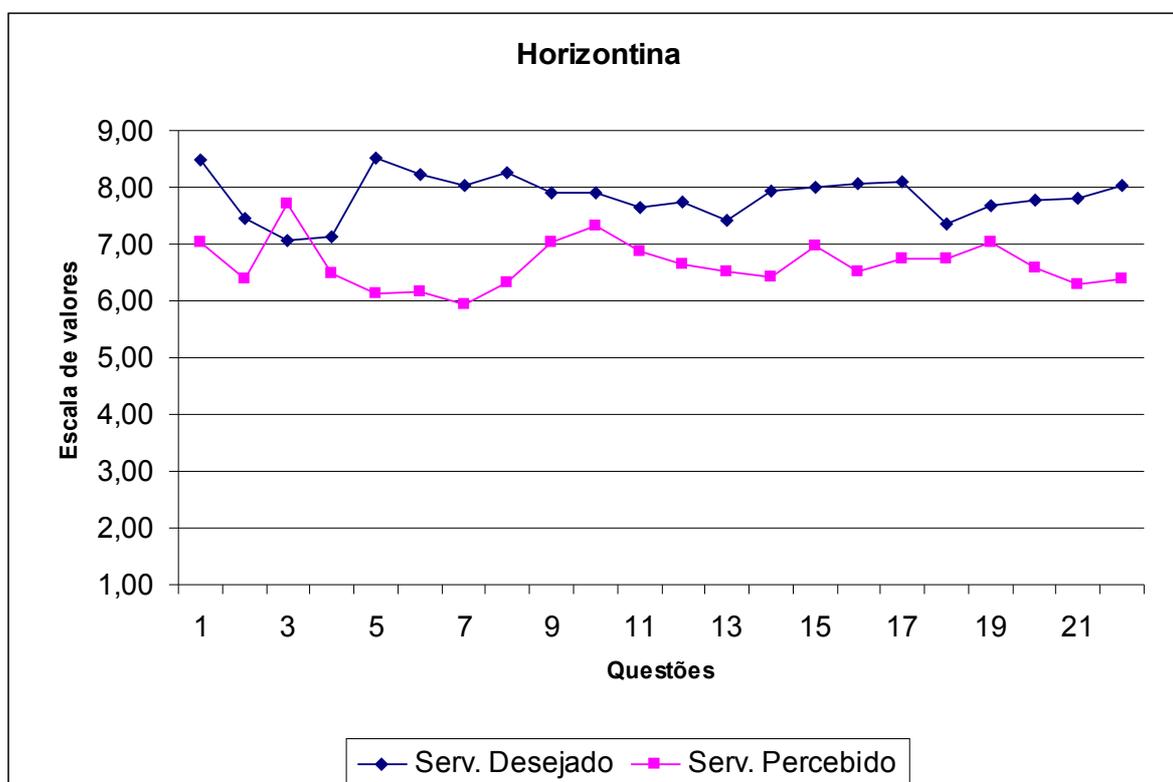


Figura 26: Relação entre o Serviço Desejado e Percebido - Horizontalina

A relação entre o serviço desejado e o serviço percebido ao avaliar a Figura 26, que representa graficamente o desempenho da FAHOR, apresenta uma distância significativa exatamente nas posições em que encontram-se as dimensões da “Confiabilidade” e da “Segurança”, embora seja mais visível esta diferença justamente na Figura 27, que melhor expõe esta representação.

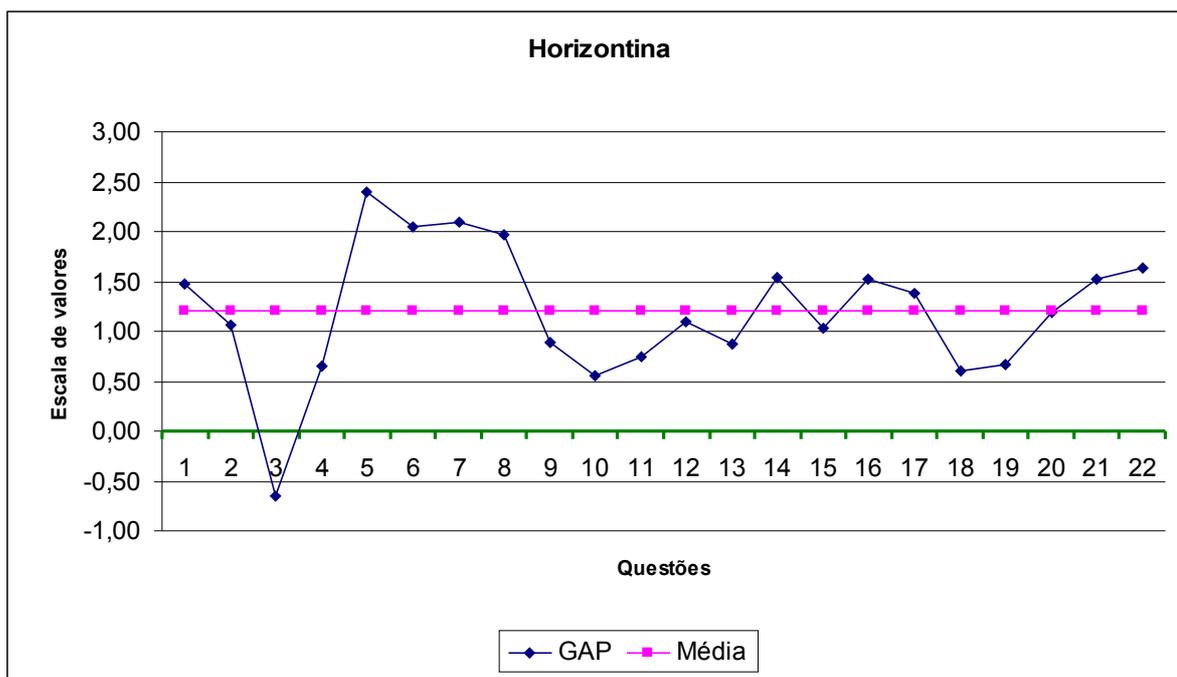


Figura 27: Análise da Lacuna do Serviço (GAP 1) – Horizontal

A apresentação gráfica da Figura 27 ilustra de forma muito representativa a forma como estes GAP's das dimensões se apresentam, entretanto, ao considerar um ponto médio como divisor de pontos críticos, representados pela linha em cor “rosa”, a dimensão da “Segurança” perde um pouco de intensidade, contudo não deve ser perdida de vista, pois se comparada aos valores absolutos, retoma sua importância.

A FAHOR neste momento precisa concentrar esforços para minimizar os efeitos da insatisfação voltando-se para os problemas mais críticos, aqui representados pelas questões 5(Cumprimento de prazos), 6(Compreensão de problemas), 7(Fazer bem feito da primeira vez) e 8(Fornecimento de serviços no prazo), que pertencem à mesma dimensão, a “Confiabilidade”.

5.1.7 Análise dos serviços educacionais – Três de Maio

A Faculdade Três de Maio - SETREM é a segunda IES que por conveniência do presente estudo foi alocada por afinidade geográfica, pertencendo deste modo a região Noroeste a partir desta segmentação, distando a 20 km da FAHOR em Horizontina, e a uma distância de aproximadamente 480 km de Porto Alegre.

A SETREM possui 7 cursos de ensino superior em funcionamento e um oitavo já aprovado e em processo de ingresso de novos estudantes, sendo esta a instituição com maior número de cursos pesquisados e conseqüentemente com maior número de estudantes entrevistados, representando a maior parte dos pesquisados, considerando neste caso apenas os estudantes dos cursos em funcionamento.

Resultados SETREM			Dimensões	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Desejado	GAP sm	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Percebido	GAP	
Dimensões	GAP	Qtão										
Tangíveis	0,41	1	Equipamentos	T	7,02	1,47	8,49	-0,14	6,88	0,35	7,22	1,27
		2	Instalações físicas	T	6,05	1,63	7,67	0,40	6,45	0,90	7,35	0,33
		3	Aparência colaboradores	T	6,09	1,16	7,25	0,51	6,59	1,01	7,60	-0,36
		4	Apresentação dos materiais	T	6,14	1,34	7,48	0,33	6,47	0,61	7,07	0,40
Confiabilidade	1,16	5	Cumprimento de prazos	C	7,44	1,09	8,54	-0,42	7,02	0,23	7,26	1,28
		6	Compreensão de problemas	C	6,67	1,29	7,96	0,16	6,82	-0,12	6,70	1,25
		7	Fazer bem feito da primeira vez	C	6,91	1,25	8,16	-0,08	6,83	0,02	6,85	1,31
		8	Fornecimento de serviços no prazo	C	7,25	1,10	8,34	-0,28	6,97	0,32	7,29	1,05
		9	Atualização de registros	C	7,03	1,19	8,22	-0,07	6,96	0,37	7,33	0,89
Responsividade	0,85	10	Comunicação da realização dos serv.	R	6,72	1,11	7,84	0,04	6,76	0,20	6,97	0,87
		11	Pronto atendimento pelos colaboradores	R	6,31	1,41	7,71	0,51	6,81	0,08	6,89	0,82
		12	Disponibilidade de ajudar os estudantes	R	6,67	1,25	7,92	0,24	6,91	0,09	7,00	0,92
		13	Disponibilidade p/ atender os estudantes	R	6,22	1,39	7,62	0,42	6,64	0,19	6,83	0,78
Segurança	0,78	14	Comportamento inspira confiança	S	7,21	0,97	8,18	-0,22	6,99	0,35	7,34	0,84
		15	Segurança em transações	S	6,82	1,18	8,00	0,26	7,08	0,14	7,22	0,78
		16	Cortesia	S	6,76	1,32	8,08	0,23	6,99	0,32	7,31	0,77
		17	Preparados para responder dúvidas	S	6,59	1,51	8,10	0,52	7,11	0,25	7,36	0,74
Empatia	0,76	18	Atenção individual	E	6,33	1,47	7,80	0,57	6,90	0,10	7,00	0,80
		19	Horários de funcionamento convenientes	E	6,46	1,35	7,81	0,54	7,00	0,58	7,59	0,22
		20	Comunicação adequada com estudantes	E	6,63	1,36	7,99	0,33	6,96	0,36	7,31	0,68
		21	Comprometimento com os interesses do est.	E	6,79	1,25	8,04	0,17	6,96	0,06	7,02	1,01
		22	Entendem as necessidades específicas	E	6,68	1,43	8,11	0,10	6,78	0,26	7,04	1,07
					6,67	1,30	7,97	0,19	6,86	0,30	7,16	0,81

Figura 28: Análise dos serviços educacionais – Três de Maio

Como as demais IES a dimensão com maior GAP está relacionada a dimensão da “Confiabilidade”, entretanto a dimensão que se destaca em segundo plano é a dimensão da “Responsividade”, que obteve um GAP médio da dimensão

de 0,85, este pode não ser muito representativo uma vez que a média geral dos GAP's ficou em torno de 0,81.

A dimensão da “Responsividade” ou “Atendimento”, como preferem alguns autores, diz respeito a auxiliar o cliente e prover pronto atendimento, demonstrando assim ter uma forte relação aos aspectos de relacionamento com seus estudantes, inclusive se observada individualmente a questão desta dimensão que sugere maior GAP, é a questão de número 12 que obteve um valor correspondente a (0,92).

Esta questão trata da disposição de professores e funcionários em atender aos estudantes, seguramente este indicador é resultado do grande número de estudantes concentrados nesta instituição, provavelmente promovido pelo crescente aumento do número de alunos observado nesta instituição, pode ser a causa da fragilização do relacionamento.

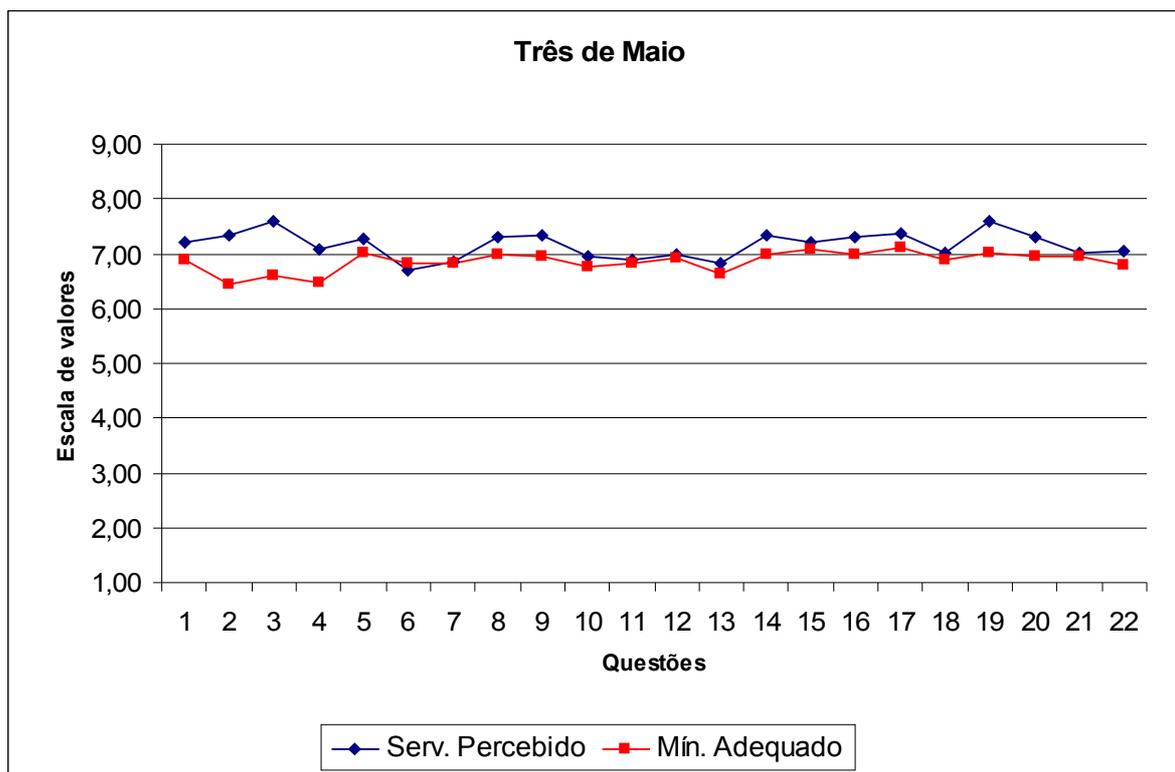


Figura 29: Comparativo entre o serviço percebido e o mínimo adequado – SETREM

Uma instituição comprometida com a qualidade precisa garantir que os serviços prestados estejam atendendo as expectativas de seus “clientes”, neste

caso os estudantes, como já argumentado anteriormente vários fatores podem interferir nessa satisfação, positiva ou negativamente.

A avaliação dos estudantes relativos à SETREM é de que a relação entre as linhas que representam o Serviço Percebido e seu Mínimo Adequado, ou mais propriamente o espaço que os separa é muito tênue.

Se usada a média para representá-la, tem-se 7,16 para o Serviço Percebido e 6,86 para o Mínimo Adequado resultando em um *GAP* de 0,30, o que pode ser considerado muito próximo, se considerado que a média do *GAP* 1 ou Lacuna dos Serviços, que mede a diferença entre o Serviço Desejado e o Percebido alcançou o valor de 0,81.

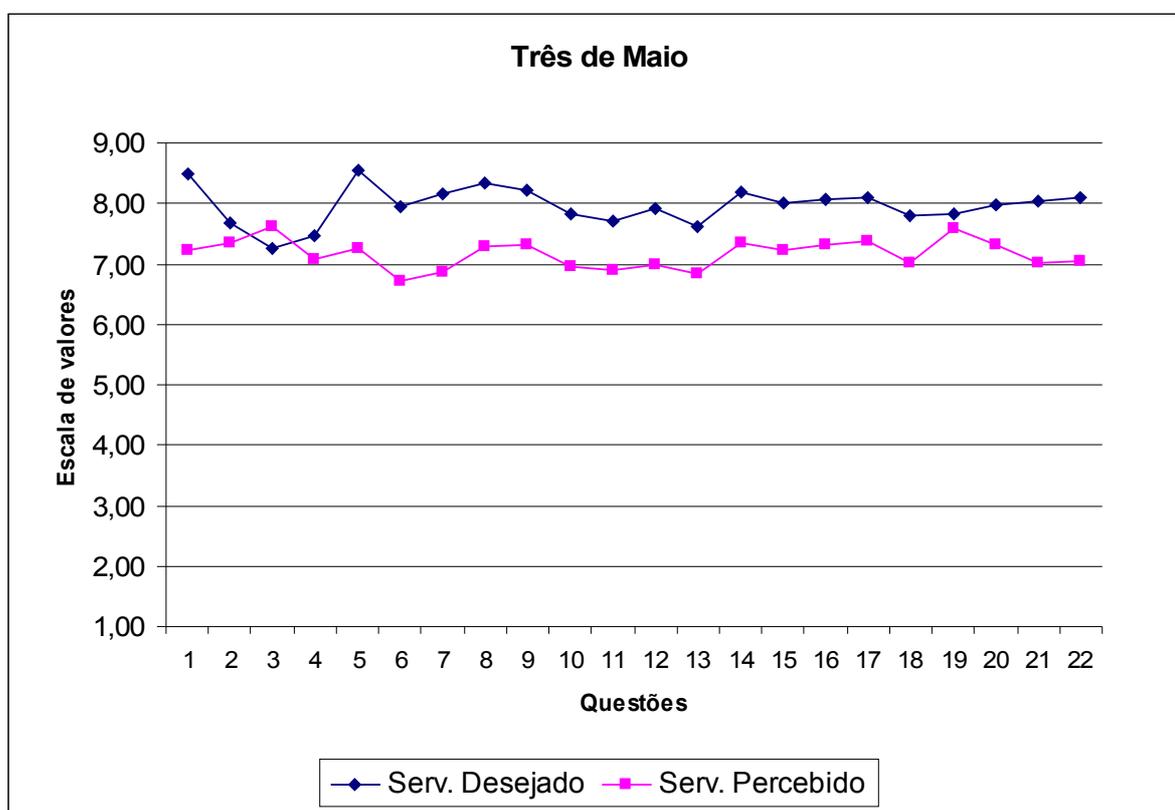


Figura 30: Relação entre o Serviço Desejado e Percebido – Três de Maio

Na representação gráfica ilustrada pela Figura 30, é possível acompanhar a evolução das linhas que representam os serviços Desejados e Recebidos, e o curioso e também positivo se analisados isoladamente é que, nos pontos em que são convergentes, a linha do serviço percebido é a que sobe, no restante da representação as avaliações oscilam quase que na mesma intensidade.

O ideal nesta representação seria que o intervalo entre as linhas tivesse um *GAP* menor, mas se SETREM adotar estratégias de melhoria atacando principalmente aqueles pontos que sugerem aqui, serem os mais críticos, este resultado certamente poderá ser outro e bem melhor, no entanto, se não forem tomadas medidas corretivas, talvez a situação se agrave e a consequência poderá ser a evasão ou migração para outras instituições.

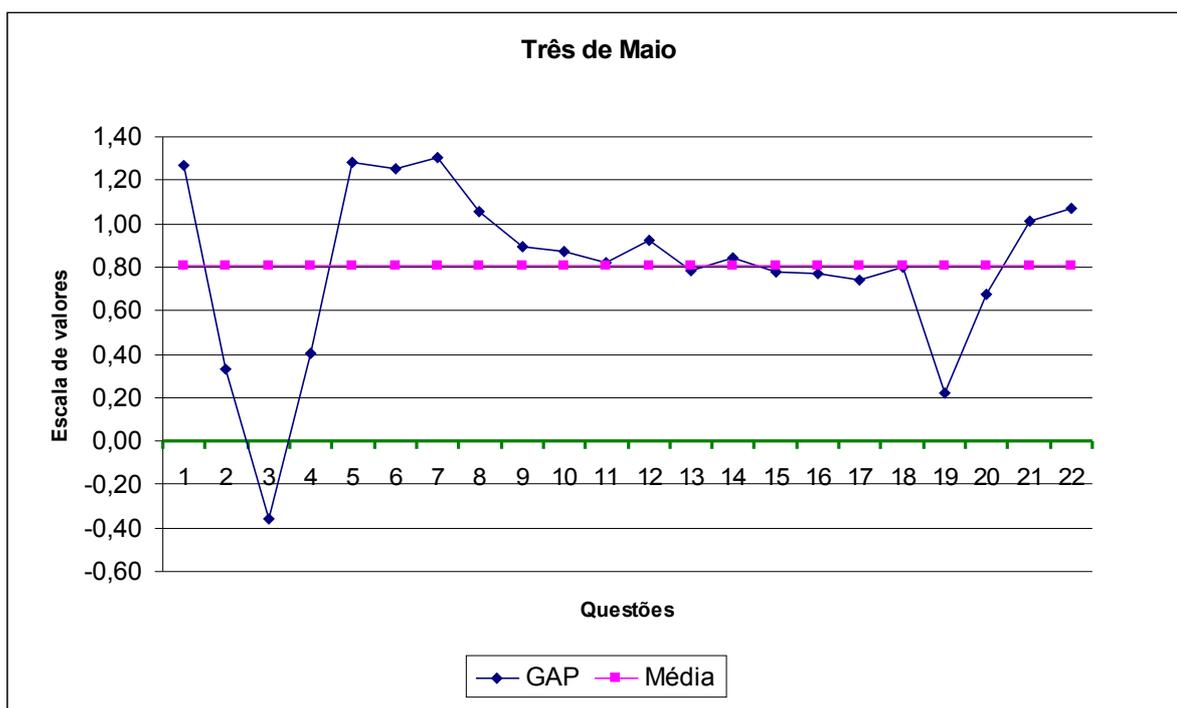


Figura 31: Análise da Lacuna do Serviço (*GAP* 1) – Três de Maio

Os pontos críticos que podem ser atacados pela SETREM, apresentam-se exatamente na representação gráfica da Figura 31, e apresentam um *GAP* superior a 1,00 identificados nas questões 1(Equipamentos), 5(Cumprimento de prazos), 6(Compreensão de problemas), 7(Fazer bem feito da primeira vez), 8(Fornecimento de serviços no prazo), 21(Comprometimento com os interesses do estudante) e 22 (Entendem as necessidades específicas), para uma primeira etapa.

Depois de supridas estas necessidades, poderiam ser atacadas as prioridades secundárias, ou seja, aquelas cujo valor do *GAP*, tenha alcançado valores inferiores ao *GAP* 1,00, ou até a proposição de uma nova pesquisa, utilizando-se a mesma metodologia.

5.1.7 Análise geral das IES considerando os GAP's das Dimensões da Qualidade em Serviços Educacionais

Através da ilustração apresentada na Figura 32, é possível ter uma visão abrangente de onde estão localizados os pontos críticos de cada IES, agrupados por dimensão da qualidade em serviços.

Como já detectado anteriormente, nas análises individuais de cada instituição, fica evidente que as IES que compõem a Rede SINODAL de Educação, têm entre si, muito mais em comum do que poderiam imaginar.

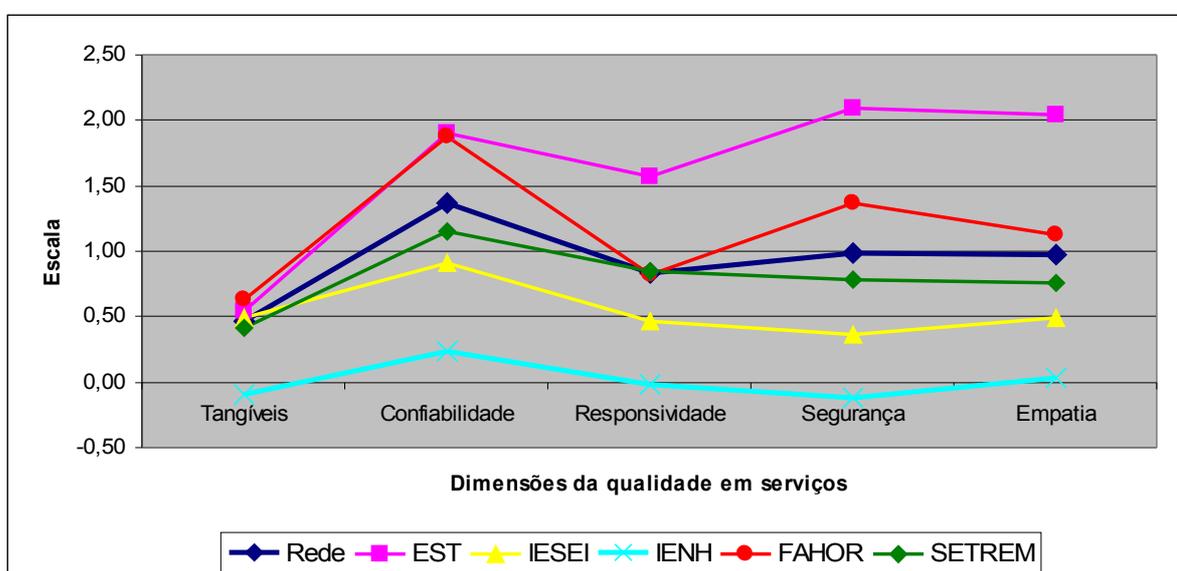


Figura 32: Análise do GAP das Dimensões – GERAL

Todas as IES apresentaram deficiência na dimensão “Confiabilidade”, que citado anteriormente em várias oportunidades, pela reincidência da ocorrência significa “a capacidade de realizar os serviços prometidos de forma confiável e precisa”.

Evidentemente uma ou outra IES terá um problema mais específico, a ser resolvido ou prioritário, no entanto, a demanda sugere a união de esforços para atacar o problema e reduzir as insatisfações, rumo a excelência na qualidade da prestação de serviços educacionais, servindo como uma orientação para as políticas estratégicas prioritárias das IES.

5.2 Apresentação dos resultados da pesquisa com gestores

A pesquisa com os gestores das Instituições de Ensino Superior da Rede SINODAL, foi realizada em um momento diferente da pesquisa com os estudantes, oportunizou-se esta pesquisa por ocasião de um encontro destes gestores em reunião da Câmara de Ensino Superior da Rede SINODAL.

Foram solicitados aos gestores das IES do estado do Rio Grande do Sul, que respondessem ao questionário, imaginando como estariam estes serviços sendo oferecidos aos estudantes a partir da sua percepção.

O instrumento de coleta de dados não sofreu alteração, foram aplicadas as mesmas questões que foram aplicadas aos acadêmicos para que fosse possível comparar os resultados entre quem é responsável pela execução dos serviços e quem efetivamente os recebe.

Na oportunidade, 6 gestores responderam o instrumento, dos quais pelo menos um gestor de cada instituição se fez representar, para a coleta de dados.

Questionário			Dimensões	Média (S. M.)	GAP	Média (S. D.)	GAP sm	Média (S. M.)	GAP	Média (S. P.)	GAP
Dimensões	GAP	Qtão									
Tangíveis	0,46	1 Equipamentos	T	7,17	1,33	8,50	0,33	7,50	0,50	8,00	0,50
		2 Instalações físicas	T	6,50	1,33	7,83	0,67	7,17	0,17	7,33	0,50
		3 Aparência colaboradores	T	7,00	0,83	7,83	-0,33	6,67	0,83	7,50	0,33
		4 Apresentação dos materiais	T	7,17	1,00	8,17	-0,17	7,00	0,67	7,67	0,50
Confiabilidade	0,33	5 Cumprimento de prazos	C	7,67	1,00	8,67	0,33	8,00	0,33	8,33	0,33
		6 Compreensão de problemas	C	7,00	0,50	7,50	1,00	8,00	0,50	8,50	-1,00
		7 Fazer bem feito da primeira vez	C	7,67	1,00	8,67	-0,33	7,33	0,50	7,83	0,83
		8 Fornecimento de serviços no prazo	C	7,83	1,00	8,83	0,17	8,00	0,00	8,00	0,83
Responsividade	0,08	9 Atualização de registros	C	7,83	0,83	8,67	0,33	8,17	0,17	8,33	0,33
		10 Comunicação da realização dos serv.	R	7,67	0,83	8,50	-0,50	7,17	0,67	7,83	0,67
		11 Pronto atendimento pelos colaboradores	R	6,67	1,00	7,67	0,67	7,33	0,67	8,00	-0,33
		12 Disponibilidade de ajudar os estudantes	R	7,83	0,50	8,33	0,00	7,83	0,50	8,33	0,00
Segurança	0,25	13 Disponibilidade p/ atender os estudantes	R	6,50	0,83	7,33	-0,33	6,17	1,17	7,33	0,00
		14 Comprimento inspira confiança	S	8,17	0,67	8,83	-0,17	8,00	0,83	8,83	0,00
		15 Segurança em transações	S	7,50	1,00	8,50	0,17	7,67	0,67	8,33	0,17
		16 Cortesia	S	7,50	1,00	8,50	-0,33	7,17	1,17	8,33	0,17
Empatia	0,23	17 Preparados para responder dúvidas	S	7,17	1,33	8,50	0,00	7,17	0,67	7,83	0,67
		18 Atenção individual	E	6,50	1,33	7,83	0,83	7,33	0,67	8,00	-0,17
		19 Horários de funcionamento convenientes	E	7,67	0,83	8,50	0,00	7,67	0,50	8,17	0,33
		20 Comunicação adequada com estudantes	E	7,33	0,83	8,17	0,00	7,33	0,50	7,83	0,33
		21 Comprometimento com os interesses do est	E	7,17	1,17	8,33	0,00	7,17	0,50	7,67	0,67
		22 Entendem as necessidades específicas	E	7,00	1,00	8,00	0,33	7,33	0,67	8,00	0,00
				7,30	0,96	8,26	0,12	7,42	0,58	8,00	0,26

Figura 33: Análise dos serviços educacionais - Gestores

Na percepção dos gestores, o que se observa analisando a Figura 33, que na sua percepção o fator com maior GAP, estaria na dimensão dos “Tangíveis” seguida pela dimensão da “Confiabilidade”, o que se mostra verdadeiro, apenas

aparecem em ordem e intensidades inversas, como pode ser melhor visualizado através da Figura 34.

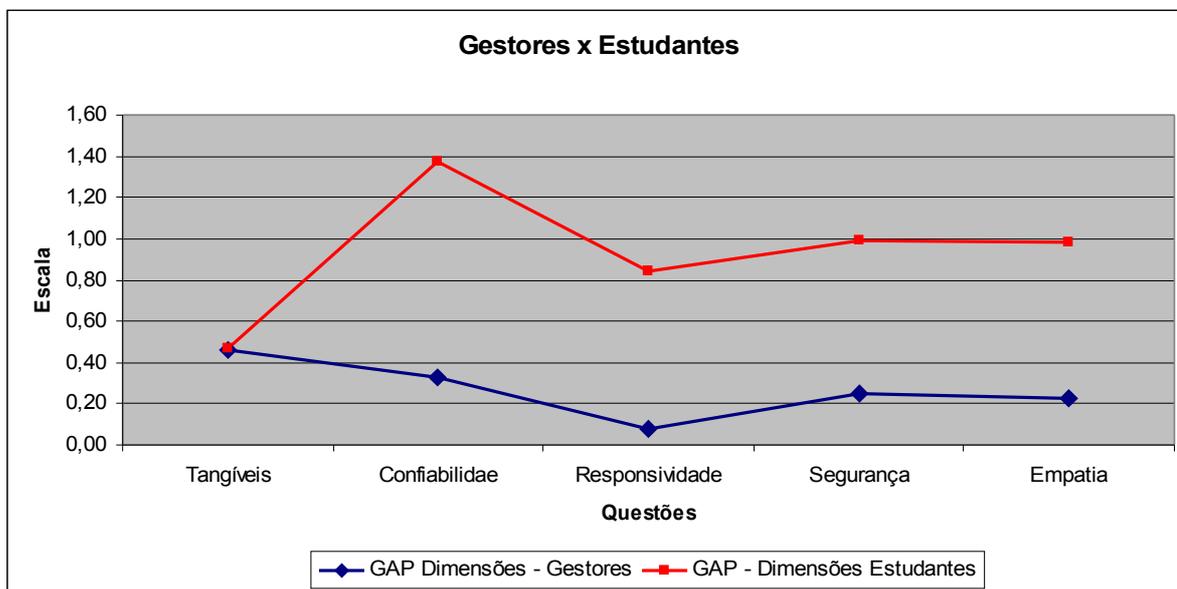


Figura 34: Comparativo GAP's das Dimensões – Gestores x Estudantes

Nesta representação é possível verificar as linhas de tendência, comparativas entre Gestores e Estudantes, embora existam boas similaridades, verifica-se a inversão entre as duas primeiras dimensões da qualidade. Na verdade na sua percepção os Gestores, apontam que a maior índice de insatisfação estaria na dimensão dos “Tangíveis” seguidos pela “Confiabilidade”, entretanto na percepção dos estudantes a dimensão dos “Tangíveis” constitui-se na de menor insatisfação, sendo a dimensão crítica a “Confiabilidade” apontada em segundo plano pelos Gestores, nas demais seguem uma mesma tendência.

A diferença de intensidade no confronto entre as avaliações, é compreensível e também justificável, pois também nestes aspectos existem conflitos de interesses entre ambas as partes, tanto Gestores quanto Estudantes.

A Figura 35 ilustra a análise comparativa entre o Serviço Desejado e o Serviço Percebido atribuído pelos gestores utilizando os mesmos critérios de avaliação utilizados até então.

Observa-se que na evolução, ao contrário do que se pensaria, que esta avaliação pudesse ser extremamente otimista, ela apresenta-se até bem real, observam-se perfeitamente as lacunas geradas agrupadas por dimensões.

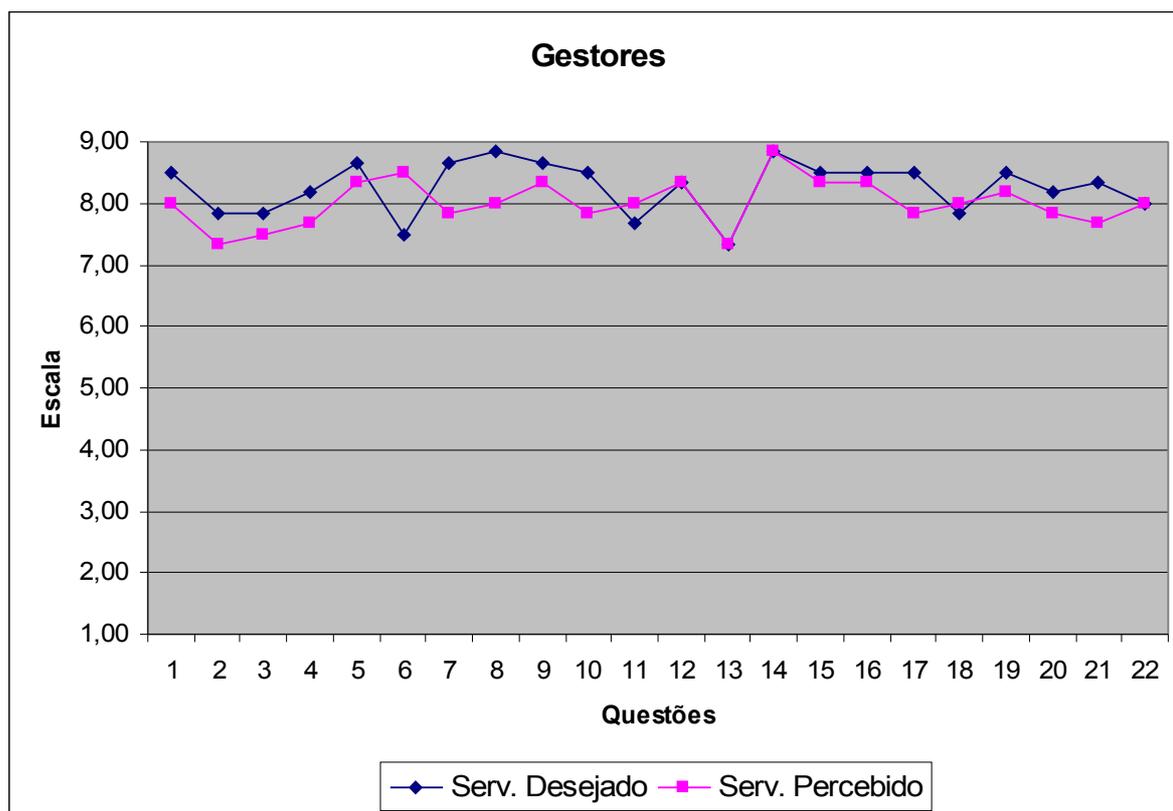


Figura 35: Análise entre Serviço Desejado e Serviço Percebido – Gestores

Um fator que chama a atenção ainda na Figura 35 é que na questão de número 6, na avaliação dos gestores o serviço percebido deveria superar o desejado, no entanto ao observar esta questão nas demais instituições e na rede como um todo, como pode ser observado na Figura 8, este fator não se comprova, ao verificar o que se questiona neste item, verifica-se estar relacionado à compreensão de problemas por parte dos professores e funcionários, e pelo menos em duas IES, estas questões aparecem como problemas identificados.

Ao analisar a Lacuna do Serviço (*GAP 1*), comparativamente entre as percepções dos gestores e estudantes, é possível observar alguns pontos de divergência apresentadas em algumas questões, que seriam a questão 1 (Equipamentos), 6 (Compreensão de problemas), 11 (Pronto atendimento pelos colaboradores), 18 (Atenção individual) e 22 (Entendem as necessidades específicas), que estariam na opinião dos gestores com importância menor a partir da sua percepção, em contra partida nestes mesmos itens os estudantes apresentam uma valorização aumentando a importância a partir das suas

percepções, este confronto faz com que os pontos avaliados afastem-se entre um eixo e outro apresentando uma distorção de percepções.

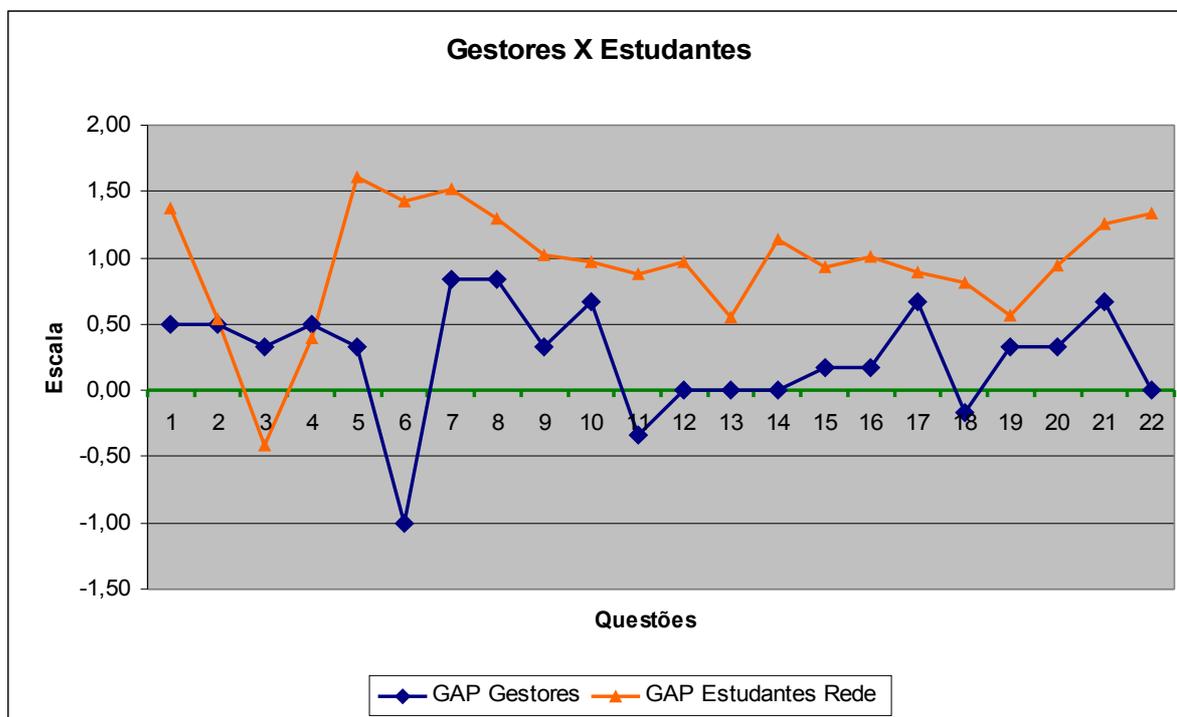


Figura 36: Análise da Lacuna do Serviço (GAP 1) – Gestores x Estudantes

Por outro lado observa-se a partir da Figura 36, mais especificamente nas questões 3(Aparência dos colaboradores), 10(Comunicação da realização dos serviços), 17(Preparados para responder dúvidas), e 19(Horários de funcionamento convenientes) uma valorização superior por parte dos gestores em relação a percepção dos estudantes, ou seja, nestas questões os estudantes não percebem o mesmo valor atribuído pelos gestores, gerando assim uma distorção de percepções.

Neste sentido o presente estudo deve e pode servir de ferramenta para auxiliar os gestores das IES que compõem a Rede SINODAL de educação, a gerenciar melhor o relacionamento com os estudantes, a partir do uso da metodologia SERVQUAL, com o objetivo da busca da excelência, na Qualidade da prestação de Serviços Educacionais, para otimizar os recursos e esforços de Marketing de Relacionamento.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÃO

O caminho da diferenciação e inovação da gestão de Instituições de Ensino passa por estratégias focadas na centralização dos esforços de relacionamento com o cliente. As organizações precisam identificá-los, conhecer suas preferências, desenvolver ações específicas e personalizar os produtos e serviços para os grupos de clientes mais importantes.

Atualmente o grande diferencial das instituições passa a ser a tecnologia e a informação, ou melhor, a estratégia de gerenciamento conjunto destas áreas focadas no relacionamento com o cliente, com isso surge a metodologia CRM.

Um sistema CRM analítico, gira em torno da integração de vários canais, ou seja, na adoção de uma estratégia multicanal, onde o cliente confia a maneira como gostaria de ser atendido, porém, não é tarefa fácil fazer com que as tecnologias funcionem em uníssono, e com um objetivo comum e tampouco garantir que a tecnologia seja a única responsável por tratar destas expectativas.

Para se obter sucesso na adoção de uma metodologia CRM é de fundamental importância que todos colaboradores de uma instituição, do diretor ao jardineiro estejam envolvidos neste processo.

O grande paradigma de uma estratégia de relacionamento, é justamente definir qual ferramenta poderá oferecer melhor desempenho para apurar percepções e expectativas acerca de serviços educacionais, e que considere aspectos culturais, sociais, relacionais, econômicos, geográficos, estruturais e de mercado.

Neste sentido a diversidade no conhecimento, o trânsito por diferentes áreas do saber, sem qualquer intencionalidade, oferece respostas que muitas vezes parecem ser impossíveis de serem encontradas. E justamente, ao deparar-se com a área de Marketing de Serviços e mais especificamente de Qualidade em

Serviços, encontrou-se uma ferramenta (SERVQUAL) que apresentou ser a mais adequada e qualificada para preencher a lacuna que se abria, para identificar percepções e expectativas no gerenciamento do relacionamento (CRM), com o cliente de serviços educacionais.

A adoção da ferramenta SERVQUAL, bem como da sua metodologia de aplicação através da definição das Dimensões da Qualidade em Serviços, possibilitou a realização da pesquisa nas Instituições de Ensino Superior da Rede SINODAL de Educação localizadas no estado do Rio Grande do Sul, para definir, a partir destas dimensões, quais são os motivos de maior insatisfação e satisfação dos estudantes matriculados nas instituições desta rede de ensino.

Uma das premissas básicas do Marketing de Relacionamento, é que um cliente bem atendido, torna-se vetor de afirmação da comunicação institucional, bem como fonte de referência para novos ingressantes. Recentemente estudantes de um curso de Pós-graduação em Administração Escolar da rede, realizaram pesquisas em que os resultados apontam que 60% dos estudantes definem a sua escolha por uma ou outra instituição com base no depoimento de amigos ou conhecidos.

O diagnóstico proporcionado pela análise dos resultados da pesquisa possibilitou a definição de fatores de competitividade que envolve todas as áreas de uma instituição agrupadas pelas dimensões da qualidade, bem como e por consequência da Rede SINODAL. A partir das pesquisas realizadas neste trabalho, foi possível analisar quais são os aspectos que necessitam maior atenção por parte dos gestores, principalmente aqueles sinalizados pelos maiores *GAP's*, bem como, da dissonância na percepção entre gestores e estudantes.

As principais dissonâncias apresentadas ou diagnosticadas no confronto das percepções entre gestores e estudantes da Rede Sinodal, dizem respeito a duas dimensões da qualidade, a dimensão dos Tangíveis, em que os gestores imaginam que está o maior motivo de insatisfação por parte dos estudantes, mas na avaliação destes não é a dimensão que demanda de maior atenção, não fosse uma única questão, a primeira, relativa aos serviços de laboratórios, bibliotecas e materiais didáticos, que obtiveram maiores *GAP's* apontados, provavelmente esta dimensão obtivesse valores negativos, ou seja, indicando superação das expectativas.

É preciso considerar também que nesta dimensão alguns pontos, não foram considerados relevantes, como por exemplo, a apresentação pessoal de funcionários e professores, não convém, no entanto, simplesmente desconsiderar este aspecto, pois não apresentou importância comparativamente aos demais. O abandono deste ponto poderá ser considerado como desleixo em uma próxima avaliação.

O segundo ponto de divergência entre gestores e estudantes, foi apontado com muita intensidade, na dimensão “Confiabilidade”. Este inclusive é um ponto crítico que deve ser encarado como prioritário pelas IES da Rede Sinodal, pois foi apontado como a dimensão que possui maior índice de insatisfação na percepção dos estudantes, entretanto na avaliação dos gestores, aparecer em segundo plano, com uma intensidade similar as dimensões da “Segurança” e “Empatia”, representado pela percepção dos gestores que talvez estivessem próximos a alcançar as expectativas dos serviços nesta dimensão.

Esta dimensão a “Confiabilidade”, como já relatado tem a pretensão de avaliar se o serviço prometido é realizado de forma confiável e precisa. Independentemente da Instituição, todas obtiveram nesta dimensão o seu maior *GAP*. As questões relacionadas a esta dimensão, dizem respeito a insatisfação no cumprimento de prazos e foi a questão que obteve maior *GAP* praticamente em todas instituições.

Os principais pontos a serem atacados momentaneamente pelas IES da Rede SINODAL, como pontos críticos e que talvez contribuam de forma negativa, mas que, se atacada corretamente, revertendo a percepção desta dimensão poderá transformar-se, passando da condição de um problema à condição de vantagem competitiva.

Evidentemente a ferramenta não identifica somente problemas, identifica sim os fatores positivos que podem servir de estratégia para o fortalecimento das relações com o mercado e principalmente com seus clientes.

Em relação a dimensão que pudesse ser considerada como um vantagem competitiva seria a dimensão da “Responsividade” que propõe identificar a capacidade da IES em ajudar o estudante a disponibilidade em atendê-lo. A questão que melhor representa isto se relaciona ao fato de professores e funcionários não estarem ocupados demais para destinar-lhes atenção, este ponto

foi considerado como o ponto mais positivo pelos estudantes. Atualmente com o advento da crescente evolução da tecnologia da informação e das ferramentas tecnológicas, vive-se um período de crise de atenção, motivados pelos relacionamentos virtuais, facilidade de comunicação promovida pela tecnologia, informática, telefonia móvel entre outros benefícios.

Neste sentido seria prudente elaborar uma nova pesquisa, para identificar se esta vantagem competitiva apontada nas IES é motivada pela facilidade de acesso, presteza e relacionamento pessoal com professores e funcionários, ou se pela agilidade, mobilidade e facilidade de localização oferecida pela tecnologia de comunicação.

Diante do exposto e pela necessidade de apontar como os objetivos propostos pela presente dissertação, foram atingidos apresentam-se de forma sintética as evidências anteriormente relatadas.

A partir da análise dos objetivos identificou-se o seguinte:

- A **prioridade estratégica** da Rede SINODAL identificada através das percepções dos estudantes está na dimensão “Confiabilidade”.
- **Os critérios** para conversão das dimensões da qualidade em serviços em fatores de vantagem competitiva devem ser diretamente proporcionais ao resultado dos *Gap`s* mensurados, tanto positivos quanto negativos.
- Para efeitos conclusivos seria possível afirmar que: as **vantagens competitivas** das Instituições de Ensino Superior da Rede SINODAL de educação, estariam assim distribuídas:

Rede SINODAL (Geral): instalações físicas atraentes; material gráfico, murais e indicativos visualmente atraentes; disponibilidade em atender e responder às solicitações; e horários de funcionamento convenientes.

EST: instalações físicas atraentes; e material gráfico, murais e indicativos visualmente atraentes.

ISEI: segurança nas transações (financeiras, resultados); cortesia por parte de professores e funcionários; estão preparados para responder às dúvidas e

solicitações; horários de funcionamento convenientes; meios de comunicação adequados.

IENH: disponibilidade em atender e responder às solicitações; comportamento dos funcionários e professores inspira confiança; cortesia por parte de professores e funcionários; estão preparados para responder às dúvidas e solicitações; e atendimento individualizado.

FAHOR: comunicação, quando o serviço é ou será concluído; presteza no atendimento de solicitações; horários de funcionamento convenientes.

SETREM: instalações físicas atraentes; material gráfico, murais e indicativos visualmente atraentes; disponibilidade em atender e responder às solicitações; e horários de funcionamento convenientes.

6.1 Sugestões para futuros trabalhos

Como sugestão para trabalhos futuros, apresenta-se:

- realização de pesquisa para identificar se os relacionamentos entre estudantes e professores, apontados como vantagem competitiva, são decorrentes de relacionamento interpessoal, ou facilitados pelos aspectos tecnológicos;

- realizar a presente pesquisa com periodicidade anual na Rede SINODAL, para acompanhamento da evolução da qualidade na prestação de serviços educacionais, ou mesmo como sistema de avaliação da CPA (Comissão Própria de Avaliação) proposta pelo SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior);

- análise da correlação e da influência nos resultados da avaliação no uso das seções de mínimos adequados, quando da avaliação dos serviços desejados e percebidos em formulários diferentes comparativamente ao utilizado em formulário único, da metodologia SERVQUAL.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Pesquisa de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BERRY Leonard L; PARASURAMAN A. **Listening to the Costumer – The Concept of a Service-Quality Information System**. Sloan Management Review – MIT, v. 38, n. 3, p. 65 – 76, primavera de 1997.
- BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1998.
- BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. **Censo do Ensino Superior 2004**. Disponível em < http://www.inep.gov.br/download/superior/2004/Sinopse_2004 > Acesso em 24 mar de 2006.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-Business**. Makron Books, 2001.
- BUADES, Esther García. **Calidad de Servicio en hoteles de Sol y Playa**. Madrid: Síntesis, 2001.
- CHURCHILL JR, Gilbert A. **Marketing: Criando Valor Para Os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon. **Marketing Educacional**. São Paulo: Cobra Editora, 2004.
- CRONBACH, L. **Essentials of psychological testing**. 3ª ed. New York: Harper and Row, 1990.
- DEMO, Pedro. **Sociologia - uma introdução crítica**, São Paulo: Atlas, 1995.
- DETTMER, Brígida; SOCORRO Ceci; KATO, Heitor Takashi. **Análise da percepção da qualidade de serviços através da ferramenta SERVQUAL em uma instituição de ensino superior de Santa Catarina**. Santa Catarina, [SD].
- DOCKHORN, Ana Cristina, RAMBO, César Augusto. **Diagnóstico das dimensões da qualidade em serviços em uma instituição educacional de ensino superior da Rede SINODAL de Educação**. Três de Maio. SETREM – Biblioteca José de Alencar, 2006.

FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, Mona. **A Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 3 ed. São Paulo: Futura, 1998.

GREENBERG, Paul. **CRM na Velocidade da Luz**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GUMMERSON, Evert. **Total relationship marketing: rethinking marketing management: from 4Ps to 30Rs**. Oxford: Butterwoth e Heinemann, 1999.

HILL, Sam e RIFKIN, Glenn. **Marketing Radical: 10 cases de quem quebrou as regras e venceu!** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HOFFMAN, K. D. & BATESON, J. E. G., **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU: EDUSP; INEP, 1980.

KOTLER, Philip e FOX, Karen F. A. **Marketing Estratégico Para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina Andrade. **Ciência do conhecimento, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIVINGSTONE, J.M. **Pesquisa de Marketing - Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologias Convencionais e não-convencionais e a pesquisa em administração**, São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, 1994.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo, 2000. 3v. 270p.

McDANIEL, Carl D. **Pesquisa de Marketing**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MIGUEL, Paulo A.C, SALOMI Gilberto C., **Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000100003&lng=e&nrm=isso&ting=pt , acessado em 29/03/2007.

MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. **Estratégia - A busca da Vantagem Competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A ., BERRY, L. L. **A conceptual model of service quality and its implications for future reserch**. Journal of marketing. v. 49, Fall, 1985. p. 41-50.

PARASURAMAN, A., **Marketing para produtos inovadores**: como e por que seus clientes adotam tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 23. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1989.

PITOMBO, Marcelo Souza. **Qualidade, satisfação e comportamento do consumidor nos serviços de telefonia móvel em Salvador**. Salvador, 2002.

PEPPERS, Dom e ROGERS, Martha. **Marketing um a um**: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**, São Paulo: Atlas, 1999.

SWIFT, Ronald. **CRM – Customer Relationship Management**: o revolucionário marketing de relacionamentos com os clientes. Tradução Flávio Deny Steffen. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TELLES, Renato. **Marketing Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WHITELEY, Richard C. **A Empresa Totalmente Voltada Para o Cliente: The Customer Driven Company**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**, - 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, Valerie A., BITNER J. Mary, **MARKETING DE SERVIÇOS A EMPRESA COM FOCO NO CLIENTE**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

ANEXOS

Anexo 1 – Distribuição dos estudantes por IES

IES	CURSO	Nº Alunos	Amostra
SETREM	Administração	307	54
	Enfermagem	170	30
	Normal Superior - Series Iniciais	23	4
	Pedagogia	64	11
	Engenharia de Produção Agroindustrial	100	18
	Sistemas Informação	126	22
	Tecnologia em Redes de Computadores	64	11
	Alunos Especiais	62	11
	Total	916	162
EST	Teologia	177	31
	Musicoterapia	82	14
	Alunos Especiais	0	0
	Total	259	46
FAHOR	Engenharia de Produção	87	15
	Engenharia Mecânica	255	45
	Economia	85	15
	Alunos Especiais	50	9
	Total	477	84
IENH	Administração	26	5
	Alunos Especiais	0	0
	Total	26	5
ISEI	Pedagogia	64	11
	Normal Superior - Series Iniciais	50	9
	Alunos Especiais	0	0
	Total	114	20
	Total Geral	1792	317

Anexo 4 – Quadros com resultados detalhados das análises da pesquisa com estudantes e gestores

Resultados Rede Sinodal			Dimensões	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Desejado	GAP sm	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Percebido	GAP	
Dimensões	GAP	Qtão										
Tangíveis	0,47	1	Equipamentos	T	6,91	1,57	8,49	0,03	6,94	0,18	7,12	1,37
		2	Instalações físicas	T	6,04	1,57	7,61	0,50	6,54	0,54	7,08	0,54
		3	Aparência colaboradores	T	5,87	1,23	7,10	0,64	6,51	1,01	7,52	-0,42
		4	Apresentação dos materiais	T	6,04	1,41	7,45	0,38	6,42	0,64	7,06	0,39
Confiabilidade	1,37	5	Cumprimento de prazos	C	7,60	0,92	8,52	-0,57	7,04	-0,13	6,91	1,61
		6	Compreensão de problemas	C	6,57	1,45	8,02	0,26	6,83	-0,24	6,59	1,43
		7	Fazer bem feito da primeira vez	C	6,77	1,35	8,11	0,03	6,80	-0,20	6,60	1,51
		8	Fornecimento de serviços no prazo	C	7,12	1,15	8,27	-0,19	6,93	0,04	6,97	1,30
Responsividade	0,84	9	Atualização de registros	C	7,08	1,10	8,18	-0,09	6,99	0,17	7,17	1,02
		10	Comunicação da realização dos serv.	R	6,78	1,13	7,91	0,01	6,80	0,15	6,95	0,97
		11	Pronto atendimento pelos colaboradores	R	6,55	1,16	7,72	0,29	6,84	0,00	6,84	0,88
		12	Disponibilidade de ajudar os estudantes	R	6,83	1,02	7,85	0,18	7,01	-0,13	6,88	0,97
Segurança	0,99	13	Disponibilidade p/ atender os estudantes	R	6,11	1,37	7,49	0,62	6,74	0,20	6,93	0,55
		14	Comportamento inspira confiança	S	7,00	1,14	8,14	0,01	7,00	0,00	7,00	1,13
		15	Segurança em transações	S	6,78	1,22	8,00	0,37	7,15	-0,08	7,07	0,93
		16	Cortesia	S	6,74	1,34	8,08	0,30	7,03	0,05	7,08	1,00
Empatia	0,98	17	Preparados para responder dúvidas	S	6,63	1,45	8,08	0,53	7,16	0,03	7,20	0,88
		18	Atenção individual	E	6,22	1,53	7,75	0,70	6,92	0,03	6,94	0,81
		19	Horários de funcionamento convenientes	E	6,37	1,45	7,81	0,64	7,01	0,24	7,25	0,56
		20	Comunicação adequada com estudantes	E	6,60	1,38	7,98	0,39	6,99	0,05	7,04	0,94
		21	Comprometimento com os interesses do estu	E	6,74	1,28	8,02	0,27	7,01	-0,25	6,76	1,26
		22	Entendem as necessidades específicas	E	6,59	1,51	8,10	0,35	6,95	-0,17	6,77	1,33
					6,63	1,31	7,94	0,26	6,89	0,10	6,99	0,95

4.1 Resultados das análises dos Gap's e dimensões da qualidade da pesquisa com estudantes da Rede SINODAL

Resultados Região Metropolitana												
Dimensões	GAP	Qtão		Dimensões	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Desejado	GAP sm	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Percebido	GAP
Tangíveis	0,47	1	Equipamentos	T	6,70	1,77	8,46	0,25	6,94	0,18	7,12	1,35
		2	Instalações físicas	T	6,12	1,49	7,62	0,42	6,54	0,54	7,08	0,54
		3	Aparência colaboradores	T	5,53	1,30	6,83	0,98	6,51	1,01	7,52	-0,69
		4	Apresentação dos materiais	T	6,09	1,58	7,67	0,33	6,42	0,64	7,06	0,61
Confiabilidade	1,37	5	Cumprimento de prazos	C	7,36	1,11	8,47	-0,33	7,04	-0,13	6,91	1,56
		6	Compreensão de problemas	C	6,62	1,38	8,00	0,21	6,83	-0,24	6,59	1,41
		7	Fazer bem feito da primeira vez	C	6,54	1,56	8,09	0,26	6,80	-0,20	6,60	1,49
		8	Fornecimento de serviços no prazo	C	6,95	1,16	8,11	-0,02	6,93	0,04	6,97	1,14
		9	Atualização de registros	C	7,23	1,09	8,32	-0,24	6,99	0,17	7,17	1,16
Responsividade	0,84	10	Comunicação da realização dos serv.	R	6,89	1,19	8,08	-0,09	6,80	0,15	6,95	1,14
		11	Pronto atendimento pelos colaboradores	R	6,32	1,46	7,79	0,52	6,84	0,00	6,84	0,95
		12	Disponibilidade de ajudar os estudantes	R	6,74	1,06	7,80	0,27	7,01	-0,13	6,88	0,92
		13	Disponibilidade p/ atender os estudantes	R	5,89	1,39	7,28	0,85	6,74	0,20	6,93	0,35
Segurança	0,99	14	Comportamento inspira confiança	S	6,76	1,44	8,20	0,25	7,00	0,00	7,00	1,20
		15	Segurança em transações	S	6,66	1,34	8,00	0,49	7,15	-0,08	7,07	0,93
		16	Cortesia	S	6,75	1,37	8,12	0,29	7,03	0,05	7,08	1,04
		17	Preparados para responder dúvidas	S	6,67	1,35	8,02	0,50	7,16	0,03	7,20	0,82
Empatia	0,98	18	Atenção individual	E	6,11	1,86	7,97	0,81	6,92	0,03	6,94	1,03
		19	Horários de funcionamento convenientes	E	6,07	1,85	7,92	0,94	7,01	0,24	7,25	0,67
		20	Comunicação adequada com estudantes	E	6,61	1,54	8,14	0,38	6,99	0,05	7,04	1,10
		21	Comprometimento com os interesses do est	E	6,68	1,46	8,14	0,33	7,01	-0,25	6,76	1,38
		22	Entendem as necessidades específicas	E	6,37	1,78	8,15	0,57	6,95	-0,17	6,77	1,38
					6,53	1,43	7,96	0,36	6,89	0,10	6,99	0,98

4.2 Resultados das análises dos *Gap's* e dimensões da qualidade da pesquisa com estudantes por afinidade geográfica Região Metropolitana

Resultados Região Noroeste			Dimensões	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Desejado	GAP sm	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Percebido	GAP	
Dimensões	GAP	Qtão										
Tangíveis	0,47	1	Equipamentos	T	6,99	1,51	8,49	0,04	7,02	-0,20	6,82	1,67
		2	Instalações físicas	T	6,01	1,60	7,61	0,77	6,78	0,03	6,81	0,80
		3	Aparência colaboradores	T	5,99	1,20	7,19	1,10	7,09	-0,07	7,02	0,17
		4	Apresentação dos materiais	T	6,02	1,36	7,38	0,64	6,66	0,31	6,97	0,41
Confiabilidade	1,37	5	Cumprimento de prazos	C	7,69	0,85	8,54	-0,70	6,98	-0,13	6,86	1,68
		6	Compreensão de problemas	C	6,56	1,47	8,03	0,10	6,66	0,01	6,67	1,36
		7	Fazer bem feito da primeira vez	C	6,85	1,27	8,12	-0,16	6,69	0,07	6,76	1,36
		8	Fornecimento de serviços no prazo	C	7,18	1,15	8,32	-0,20	6,97	0,01	6,98	1,34
		9	Atualização de registros	C	7,03	1,11	8,13	0,07	7,10	-0,11	6,99	1,14
Responsividade	0,84	10	Comunicação da realização dos serv.	R	6,75	1,11	7,85	0,16	6,91	0,03	6,94	0,91
		11	Pronto atendimento pelos colaboradores	R	6,63	1,06	7,69	0,22	6,85	0,07	6,92	0,77
		12	Disponibilidade de ajudar os estudantes	R	6,86	1,01	7,87	0,06	6,92	-0,14	6,78	1,09
		13	Disponibilidade p/ atender os estudantes	R	6,19	1,36	7,56	0,51	6,71	0,16	6,87	0,69
Segurança	0,99	14	Comportamento inspira confiança	S	7,08	1,03	8,11	-0,05	7,03	0,06	7,09	1,02
		15	Segurança em transações	S	6,82	1,18	8,00	0,31	7,13	-0,05	7,08	0,92
		16	Cortesia	S	6,74	1,33	8,07	0,31	7,04	0,05	7,09	0,98
		17	Preparados para responder dúvidas	S	6,62	1,48	8,10	0,29	6,91	0,12	7,03	1,07
Empatia	0,98	18	Atenção individual	E	6,26	1,42	7,68	0,96	7,21	-0,25	6,97	0,71
		19	Horários de funcionamento convenientes	E	6,47	1,31	7,78	0,56	7,03	0,16	7,20	0,58
		20	Comunicação adequada com estudantes	E	6,60	1,32	7,93	0,31	6,91	0,14	7,05	0,88
		21	Comprometimento com os interesses do est	E	6,76	1,22	7,98	0,11	6,86	-0,02	6,84	1,13
		22	Entendem as necessidades específicas	E	6,67	1,42	8,09	0,00	6,67	0,19	6,86	1,23
					6,67	1,26	7,93	0,24	6,91	0,02	6,94	1,00

4.3 Resultados das análises dos *Gap*'s e dimensões da qualidade da pesquisa com estudantes por afinidade geográfica Região Noreoste

Resultados EST			Dimensões	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Desejado	GAP sm	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Percebido	GAP	
Dimensões	GAP	Qtão										
Tangíveis	0,54	1	Equipamentos	T	6,46	1,80	8,27	0,45	6,91	-0,38	6,54	1,73
		2	Instalações físicas	T	5,77	1,46	7,23	0,57	6,34	0,32	6,66	0,57
		3	Aparência colaboradores	T	5,46	1,20	6,66	0,55	6,02	0,71	6,73	-0,07
		4	Apresentação dos materiais	T	5,93	1,59	7,52	0,25	6,18	1,41	7,59	-0,07
Confiabilidade	1,90	5	Cumprimento de prazos	C	7,14	1,23	8,38	-0,46	6,68	-0,43	6,25	2,13
		6	Compreensão de problemas	C	6,36	1,52	7,88	0,30	6,66	-0,61	6,05	1,82
		7	Fazer bem feito da primeira vez	C	6,38	1,48	7,86	0,16	6,54	-0,57	5,96	1,89
		8	Fornecimento de serviços no prazo	C	6,93	1,18	8,11	-0,23	6,70	-0,43	6,27	1,84
		9	Atualização de registros	C	7,05	1,14	8,20	-0,14	6,91	-0,55	6,36	1,84
Responsividade	1,58	10	Comunicação da realização dos serv.	R	6,77	1,13	7,89	-0,36	6,41	-0,59	5,82	2,07
		11	Pronto atendimento pelos colaboradores	R	6,07	1,52	7,59	0,52	6,59	-0,52	6,07	1,52
		12	Disponibilidade de ajudar os estudantes	R	6,41	1,29	7,70	0,38	6,79	-0,68	6,11	1,59
		13	Disponibilidade p/ atender os estudantes	R	5,91	1,27	7,18	0,66	6,57	-0,52	6,05	1,13
Segurança	2,09	14	Comportamento inspira confiança	S	6,32	1,71	8,04	0,54	6,86	-0,91	5,95	2,09
		15	Segurança em transações	S	6,50	1,39	7,89	0,46	6,96	-0,86	6,11	1,79
		16	Cortesia	S	6,43	1,57	8,00	0,36	6,79	-0,43	6,36	1,64
		17	Preparados para responder dúvidas	S	6,39	1,61	8,00	0,63	7,02	-0,52	6,50	1,50
Empatia	2,04	18	Atenção individual	E	5,95	1,88	7,82	0,66	6,61	-0,30	6,30	1,52
		19	Horários de funcionamento convenientes	E	5,86	1,98	7,84	0,77	6,63	-0,73	5,89	1,95
		20	Comunicação adequada com estudantes	E	6,48	1,59	8,07	0,25	6,73	-0,71	6,02	2,05
		21	Comprometimento com os interesses do est	E	6,27	1,71	7,98	0,43	6,70	-1,09	5,61	2,38
		22	Entendem as necessidades específicas	E	6,07	1,89	7,96	0,77	6,84	-1,20	5,64	2,32
					6,31	1,51	7,82	0,34	6,66	-0,44	6,22	1,60

4.4 Resultados das análises dos *Gap*'s e dimensões da qualidade da pesquisa com estudantes da Escola Superior de Teologia - EST

Resultados ISEI			Dimensões	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Desejado	GAP sm	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Percebido	GAP	
Dimensões	GAP	Qtão										
Tangíveis	0,49	1	Equipamentos	T	7,03	1,66	8,69	0,38	7,41	-0,06	7,34	1,34
		2	Instalações físicas	T	6,75	1,34	8,09	0,66	7,41	0,09	7,50	0,59
		3	Aparência colaboradores	T	5,63	1,47	7,09	1,38	7,00	0,53	7,53	-0,44
		4	Apresentação dos materiais	T	6,28	1,59	7,88	0,72	7,00	0,41	7,41	0,47
Confiabilidade	0,91	5	Cumprimento de prazos	C	7,69	0,91	8,59	0,00	7,69	-0,16	7,53	1,06
		6	Compreensão de problemas	C	6,78	1,34	8,13	0,72	7,50	0,06	7,56	0,56
		7	Fazer bem feito da primeira vez	C	6,53	1,75	8,28	0,66	7,19	0,06	7,25	1,03
		8	Fornecimento de serviços no prazo	C	6,94	1,22	8,16	0,31	7,25	0,22	7,47	0,69
		9	Atualização de registros	C	7,78	1,00	8,78	-0,22	7,56	0,00	7,56	1,22
Responsividade	0,47	10	Comunicação da realização dos serv.	R	7,06	1,41	8,47	0,75	7,81	-0,25	7,56	0,91
		11	Pronto atendimento pelos colaboradores	R	6,47	1,47	7,94	1,09	7,56	-0,19	7,38	0,56
		12	Disponibilidade de ajudar os estudantes	R	7,25	0,63	7,88	0,59	7,84	-0,28	7,56	0,31
		13	Disponibilidade p/ atender os estudantes	R	5,78	1,59	7,38	1,78	7,56	-0,28	7,28	0,09
Segurança	0,37	14	Comportamento inspira confiança	S	7,44	1,00	8,44	0,03	7,47	0,28	7,75	0,69
		15	Segurança em transações	S	6,78	1,34	8,13	1,03	7,81	-0,09	7,72	0,41
		16	Cortesia	S	7,03	1,16	8,19	0,69	7,72	0,09	7,81	0,38
		17	Preparados para responder dúvidas	S	7,00	1,00	8,00	0,91	7,91	0,09	8,00	0,00
Empatia	0,49	18	Atenção individual	E	6,28	1,91	8,19	1,47	7,75	-0,13	7,63	0,56
		19	Horários de funcionamento convenientes	E	6,03	1,91	7,94	1,81	7,84	-0,09	7,75	0,19
		20	Comunicação adequada com estudantes	E	6,63	1,59	8,22	1,16	7,78	0,09	7,88	0,34
		21	Comprometimento com os interesses do est	E	7,31	1,06	8,38	0,44	7,75	0,09	7,84	0,53
		22	Entendem as necessidades específicas	E	6,72	1,69	8,41	1,06	7,78	-0,22	7,56	0,84
					6,78	1,37	8,15	0,79	7,57	0,01	7,59	0,56

4.5 Resultados das análises dos Gap's e dimensões da qualidade da pesquisa com estudantes do Instituto Superior de Educação Ivoti - ISEI

Resultados IENH			Dimensões	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Desejado	GAP sm	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Percebido	GAP	
Dimensões	GAP	Qtão										
Tangíveis	-0,09	1	Equipamentos	T	6,91	1,91	8,82	0,36	7,27	0,91	8,18	0,64
		2	Instalações físicas	T	6,09	2,09	8,18	0,55	6,64	1,45	8,09	0,09
		3	Aparência colaboradores	T	5,55	1,36	6,91	0,91	6,45	2,00	8,45	-1,55
		4	Apresentação dos materiais	T	6,36	1,45	7,82	-0,18	6,18	1,18	7,36	0,45
Confiabilidade	0,24	5	Cumprimento de prazos	C	7,55	1,09	8,64	-0,36	7,18	0,64	7,82	0,82
		6	Compreensão de problemas	C	7,45	0,82	8,27	-0,27	7,18	0,45	7,64	0,64
		7	Fazer bem feito da primeira vez	C	7,36	1,36	8,73	-0,18	7,18	1,09	8,27	0,45
		8	Fornecimento de serviços no prazo	C	7,09	0,91	8,00	0,00	7,09	1,00	8,09	-0,09
		9	Atualização de registros	C	6,55	1,09	7,64	0,18	6,73	1,55	8,27	-0,64
Responsividade	-0,02	10	Comunicação da realização dos serv.	R	7,00	0,91	7,91	0,18	7,18	0,45	7,64	0,27
		11	Pronto atendimento pelos colaboradores	R	7,18	1,18	8,36	-0,27	6,91	1,09	8,00	0,36
		12	Disponibilidade de ajudar os estudantes	R	6,91	1,18	8,09	0,36	7,27	1,09	8,36	-0,27
		13	Disponibilidade p/ atender os estudantes	R	6,09	1,45	7,55	0,91	7,00	1,00	8,00	-0,45
Segurança	-0,11	14	Comportamento inspira confiança	S	7,00	1,36	8,36	-0,18	6,82	1,64	8,45	-0,09
		15	Segurança em transações	S	7,09	1,09	8,18	0,09	7,18	0,73	7,91	0,27
		16	Cortesia	S	7,55	1,00	8,55	-0,45	7,09	1,45	8,55	0,00
		17	Preparados para responder dúvidas	S	7,09	1,09	8,18	0,18	7,27	1,55	8,82	-0,64
Empatia	0,04	18	Atenção individual	E	6,45	1,64	8,09	0,36	6,82	1,64	8,45	-0,36
		19	Horários de funcionamento convenientes	E	7,27	1,00	8,27	-0,36	6,91	1,36	8,27	0,00
		20	Comunicação adequada com estudantes	E	7,18	1,09	8,27	-0,55	6,64	1,64	8,27	0,00
		21	Comprometimento com os interesses do est	E	6,91	1,36	8,27	-0,18	6,73	1,18	7,91	0,36
		22	Entendem as necessidades específicas	E	6,91	1,45	8,36	0,09	7,00	1,18	8,18	0,18
					6,89	1,27	8,16	0,05	6,94	1,19	8,14	0,02

4.6 Resultados das análises dos *Gap*'s e dimensões da qualidade da pesquisa com estudantes do Instituto de Educação Novo Hamburgo - IENH

Resultados FAHOR			Dimensões	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Desejado	GAP sm	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Percebido	GAP	
Dimensões	GAP	Qtão										
Tangíveis	0,63	1	Equipamentos	T	6,90	1,59	8,49	0,00	6,90	0,12	7,02	1,47
		2	Instalações físicas	T	5,91	1,54	7,46	0,65	6,56	-0,17	6,40	1,06
		3	Aparência colaboradores	T	5,74	1,31	7,05	0,69	6,43	1,27	7,70	-0,65
		4	Apresentação dos materiais	T	5,74	1,40	7,14	0,56	6,30	0,19	6,48	0,65
Confiabilidade	1,88	5	Cumprimento de prazos	C	8,30	0,23	8,53	-1,26	7,04	-0,90	6,14	2,40
		6	Compreensão de problemas	C	6,28	1,93	8,21	0,37	6,65	-0,49	6,16	2,05
		7	Fazer bem feito da primeira vez	C	6,69	1,33	8,02	0,00	6,69	-0,77	5,93	2,10
		8	Fornecimento de serviços no prazo	C	7,00	1,27	8,27	-0,15	6,85	-0,54	6,31	1,96
		9	Atualização de registros	C	7,02	0,89	7,91	-0,07	6,95	0,07	7,02	0,89
Responsividade	0,82	10	Comunicação da realização dos serv.	R	6,80	1,09	7,89	-0,11	6,69	0,64	7,33	0,56
		11	Pronto atendimento pelos colaboradores	R	7,44	0,19	7,63	-0,65	6,79	0,09	6,88	0,75
		12	Disponibilidade de ajudar os estudantes	R	7,32	0,41	7,73	-0,28	7,04	-0,41	6,63	1,10
		13	Disponibilidade p/ atender os estudantes	R	6,12	1,28	7,41	0,60	6,73	-0,20	6,53	0,88
Segurança	1,37	14	Comportamento inspira confiança	S	6,75	1,20	7,95	0,22	6,98	-0,57	6,41	1,54
		15	Segurança em transações	S	6,81	1,17	7,99	0,37	7,19	-0,22	6,96	1,02
		16	Cortesia	S	6,68	1,37	8,05	0,37	7,05	-0,52	6,53	1,52
		17	Preparados para responder dúvidas	S	6,69	1,42	8,11	0,40	7,09	-0,36	6,73	1,38
Empatia	1,13	18	Atenção individual	E	6,07	1,28	7,36	0,78	6,85	-0,10	6,75	0,60
		19	Horários de funcionamento convenientes	E	6,49	1,20	7,69	0,49	6,99	0,04	7,02	0,67
		20	Comunicação adequada com estudantes	E	6,54	1,22	7,77	0,44	6,99	-0,42	6,57	1,20
		21	Comprometimento com os interesses do est	E	6,68	1,14	7,81	0,42	7,10	-0,80	6,30	1,52
		22	Entendem as necessidades específicas	E	6,63	1,41	8,04	0,46	7,09	-0,69	6,40	1,64
					6,67	1,18	7,84	0,20	6,86	-0,22	6,65	1,20

4.7 Resultados das análises dos *Gap's* e dimensões da qualidade da pesquisa com estudantes da Faculdade Horizontina - FAHOR

Resultados SETREM			Dimensões	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Desejado	GAP sm	Mínimo Adequado	GAP	Serviço Percebido	GAP	
Dimensões	GAP	Qtão										
Tangíveis	0,41	1	Equipamentos	T	7,02	1,47	8,49	-0,14	6,88	0,35	7,22	1,27
		2	Instalações físicas	T	6,05	1,63	7,67	0,40	6,45	0,90	7,35	0,33
		3	Aparência colaboradores	T	6,09	1,16	7,25	0,51	6,59	1,01	7,60	-0,36
		4	Apresentação dos materiais	T	6,14	1,34	7,48	0,33	6,47	0,61	7,07	0,40
Confiabilidade	1,16	5	Cumprimento de prazos	C	7,44	1,09	8,54	-0,42	7,02	0,23	7,26	1,28
		6	Compreensão de problemas	C	6,67	1,29	7,96	0,16	6,82	-0,12	6,70	1,25
		7	Fazer bem feito da primeira vez	C	6,91	1,25	8,16	-0,08	6,83	0,02	6,85	1,31
		8	Fornecimento de serviços no prazo	C	7,25	1,10	8,34	-0,28	6,97	0,32	7,29	1,05
Responsividade	0,85	9	Atualização de registros	C	7,03	1,19	8,22	-0,07	6,96	0,37	7,33	0,89
		10	Comunicação da realização dos serv.	R	6,72	1,11	7,84	0,04	6,76	0,20	6,97	0,87
		11	Pronto atendimento pelos colaboradores	R	6,31	1,41	7,71	0,51	6,81	0,08	6,89	0,82
		12	Disponibilidade de ajudar os estudantes	R	6,67	1,25	7,92	0,24	6,91	0,09	7,00	0,92
Segurança	0,78	13	Disponibilidade p/ atender os estudantes	R	6,22	1,39	7,62	0,42	6,64	0,19	6,83	0,78
		14	Comportamento inspira confiança	S	7,21	0,97	8,18	-0,22	6,99	0,35	7,34	0,84
		15	Segurança em transações	S	6,82	1,18	8,00	0,26	7,08	0,14	7,22	0,78
		16	Cortesia	S	6,76	1,32	8,08	0,23	6,99	0,32	7,31	0,77
Empatia	0,76	17	Preparados para responder dúvidas	S	6,59	1,51	8,10	0,52	7,11	0,25	7,36	0,74
		18	Atenção individual	E	6,33	1,47	7,80	0,57	6,90	0,10	7,00	0,80
		19	Horários de funcionamento convenientes	E	6,46	1,35	7,81	0,54	7,00	0,58	7,59	0,22
		20	Comunicação adequada com estudantes	E	6,63	1,36	7,99	0,33	6,96	0,36	7,31	0,68
		21	Comprometimento com os interesses do estu	E	6,79	1,25	8,04	0,17	6,96	0,06	7,02	1,01
		22	Entendem as necessidades específicas	E	6,68	1,43	8,11	0,10	6,78	0,26	7,04	1,07
					6,67	1,30	7,97	0,19	6,86	0,30	7,16	0,81

4.8 Resultados das análises dos *Gap's* e dimensões da qualidade da pesquisa com estudantes da Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM

Questionário			Dimensões	Média (S. M.)	GAP	Média (S. D.)	GAP sm	Média (S. M.)	GAP	Média (S. P.)	GAP	
Dimensões	GAP	Qtão										
Tangíveis	0,46	1	Equipamentos	T	7,17	1,33	8,50	0,33	7,50	0,50	8,00	0,50
		2	Instalações físicas	T	6,50	1,33	7,83	0,67	7,17	0,17	7,33	0,50
		3	Aparência colaboradores	T	7,00	0,83	7,83	-0,33	6,67	0,83	7,50	0,33
		4	Apresentação dos materiais	T	7,17	1,00	8,17	-0,17	7,00	0,67	7,67	0,50
Confiabilidade	0,33	5	Cumprimento de prazos	C	7,67	1,00	8,67	0,33	8,00	0,33	8,33	0,33
		6	Compreensão de problemas	C	7,00	0,50	7,50	1,00	8,00	0,50	8,50	-1,00
		7	Fazer bem feito da primeira vez	C	7,67	1,00	8,67	-0,33	7,33	0,50	7,83	0,83
		8	Fornecimento de serviços no prazo	C	7,83	1,00	8,83	0,17	8,00	0,00	8,00	0,83
		9	Atualização de registros	C	7,83	0,83	8,67	0,33	8,17	0,17	8,33	0,33
Responsividade	0,08	10	Comunicação da realização dos serv.	R	7,67	0,83	8,50	-0,50	7,17	0,67	7,83	0,67
		11	Pronto atendimento pelos colaboradores	R	6,67	1,00	7,67	0,67	7,33	0,67	8,00	-0,33
		12	Disponibilidade de ajudar os estudantes	R	7,83	0,50	8,33	0,00	7,83	0,50	8,33	0,00
		13	Disponibilidade p/ atender os estudantes	R	6,50	0,83	7,33	-0,33	6,17	1,17	7,33	0,00
Segurança	0,25	14	Comportamento inspira confiança	S	8,17	0,67	8,83	-0,17	8,00	0,83	8,83	0,00
		15	Segurança em transações	S	7,50	1,00	8,50	0,17	7,67	0,67	8,33	0,17
		16	Cortesia	S	7,50	1,00	8,50	-0,33	7,17	1,17	8,33	0,17
		17	Preparados para responder dúvidas	S	7,17	1,33	8,50	0,00	7,17	0,67	7,83	0,67
Empatia	0,23	18	Atenção individual	E	6,50	1,33	7,83	0,83	7,33	0,67	8,00	-0,17
		19	Horários de funcionamento convenientes	E	7,67	0,83	8,50	0,00	7,67	0,50	8,17	0,33
		20	Comunicação adequada com estudantes	E	7,33	0,83	8,17	0,00	7,33	0,50	7,83	0,33
		21	Comprometimento com os interesses do est	E	7,17	1,17	8,33	0,00	7,17	0,50	7,67	0,67
		22	Entendem as necessidades específicas	E	7,00	1,00	8,00	0,33	7,33	0,67	8,00	0,00
					7,30	0,96	8,26	0,12	7,42	0,58	8,00	0,26

4.9 Resultados das análises dos Gap's e dimensões da qualidade da pesquisa com gestores da Rede SINODAL

Anexo 5 – Demonstrativo das Correlações do Alfa de Cronbach

Questionário		Dimensão	Correl (S. M.)	Correl (S. D.)	Correl (S. M.)	Correl (S. P.)
Dimensões	Qtão					
Tangíveis	1	T	0,85298	0,79481	0,89018	0,88325
	2	T				
	3	T				
	4	T				
Confiabilidade	5	C	0,89027	0,86920	0,94334	0,93675
	6	C				
	7	C				
	8	C				
	9	C				
Responsividade	10	R	0,88937	0,86406	0,93639	0,94077
	11	R				
	12	R				
	13	R				
Segurança	14	S	0,89095	0,86718	0,94477	0,92738
	15	S				
	16	S				
	17	S				
Empatia	18	E	0,92188	0,89448	0,96085	0,95244
	19	E				
	20	E				
	21	E				
	22	E				