

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

MESTRADO EM TECNOLOGIA: GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E  
FORMAÇÃO

WINSTON TOSHIJI SONEHARA

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS EM INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR UTILIZANDO OS MÉTODOS SERVQUAL,  
SERVPERF E HEDPERF

SÃO PAULO  
DEZEMBRO/2011

WINSTON TOSHIJI SONEHARA

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS EM INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR UTILIZANDO OS MÉTODOS SERVQUAL,  
SERVPERF E HEDPERF

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Tecnologia no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado em Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Senira Anie Ferraz .

SÃO PAULO  
DEZEMBRO/2011



*Dedico esta dissertação,*

*Aos meus filhos Bruno e Izabella, que são meu maior motivo de viver, lutar e  
batalhar em busca de uma atualização constante.*

*À minha mãe, que em todos os momentos da minha vida, seja na alegria ou na  
tristeza, sempre me ajudou e esteve sempre do meu lado.*

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Senira Anie Ferraz Fernandez, pelo apoio, paciência e sabedoria na orientação deste trabalho.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helena Gemignani Peterossi, pelos ensinamentos de que, para se tornar um professor de excelência, precisamos tornarmo-nos melhores seres humanos e melhores aprendizes.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marília Macorin de Azevedo que durante suas aulas, me inspirou na condução das idéias.

Aos demais funcionários da unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Paula Souza que sempre foram muito corteses no atendimento.

“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer !”

*Mahatma Gandhi*

## RESUMO

O crescimento do número de Instituições de Ensino Superior (IES) e, conseqüente, aumento na oferta de vagas tem favorecido o desenvolvimento de estudos cujo foco está voltado para a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos pelas IES, de modo que a implantação de programas de qualidade possa significar um diferencial competitivo para a captação de novos alunos e também aperfeiçoar a prestação dos serviços acadêmicos e pedagógicos. Em virtude disso, gestores de IES têm encontrado desafios e dificuldades para a escolha de um modelo para medir a qualidade dos seus serviços. Nesse sentido, este estudo tem por propósito maior contribuir com mais informações e reflexões acerca da desejada qualidade dos serviços educacionais oferecidos por Instituição de Ensino Superior no país, aprofundando estudos e discussões de que a implantação de programas de qualidade pode propiciar a melhoria da qualidade dos serviços e, conseqüentemente, a satisfação dos envolvidos no processo educacional. Para tanto, traçou-se o objetivo de analisar a aplicação de métodos para a medição da qualidade dos serviços na educação superior, utilizando três diferentes metodologias para avaliação da qualidade de serviços, tradicionalmente utilizados na indústria e comércio: SERVQUAL, SERVPERF e HEDPERF. Os questionários desses modelos foram aplicados aos discentes dos cursos de graduação de uma Faculdade em São Paulo vocacionada para a área de Informática. A relevância deste trabalho está no fato de se buscar a comprovação da viabilidade de se implementarem modelos de avaliação utilizados na produção de bens e serviços para a prestação de serviços educacionais. Como resultado deste trabalho, pudemos observar que os três modelos propostos foram adequados para auxiliar no processo de avaliação, cabendo a cada Instituição de ensino escolher e adequar cada modelo para seus objetivos específicos.

Palavras-Chave: SERVQUAL, SERVPERF, HEDPERF, avaliação institucional, qualidade de serviços.

## ABSTRACT

The increasing number of College Institutions (CI) and, consequently, the rising offer of new vacancies have been favoring the development of studies with focus on the improvement in the quality of services provided by the CIs, in a way that the implementation of quality programs can mean a competitive differential advantage to attract new students and, also, enhance the services offered by the academic and pedagogic fields. As a consequence, CI managers have been facing challenges and difficulties to choose a specific model to measure the quality of their services. For this reason, this research has the purpose to contribute with further information and possibilities to reflect deeply on the desirable quality of educational services offered by Brazilian College Institutions, in order to go deeper in the discussions and studies about the implementation of quality programs as a way to propitiate the improvement of quality in the services provided by these institutions and, consequently, the satisfaction of the ones involved in the educational process. Therefore, our aim is to analyze the use of methods to measure the quality of College Institutions educational services by studying three different methodologies to evaluate their quality of services, traditionally used by the industrial and trading companies: SERVQUAL, SERVPERF and HEDPERF. The questionnaires developed to these models were delivered to professors in a college in São Paulo specialized in computer technology and their answers were analyzed. The relevance of this research relies on the pursuit for the evidence to implement evaluation models used in the production of goods and services to the educational services field. As a result of this work, we could observe that the three proposed models are adequate to assist the evaluation process; however, each College Institution should choose and adequate each model to fit its specific objectives.

Key words: SERVQUAL, SERVPERF, HEDPERF, institutional evaluation, quality of services.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Avaliação da qualidade dos serviços .....	35
Figura 2 – Fonte: adaptada de A. Parasuraman, V.A. Zeithaml e L.L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, <i>Journal of Marketing</i> , vol. 49, Fall 1985, p.48 .....	50
Figura 3 – Fonte: Modelo Conceitual de Qualidade de Serviço – o modelo de análise de lacunas (Gap Analysis); Publicado pela American Marketing Association, Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A., 1988 .....	52
Figura 4 – Desenvolvimento e validação do HEDPERF .....	57
Figura 5 – Modelo de Gronroos .....	58

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do número de Instituições da Educação Superior por Categoria Administrativa – Brasil – 2004 a 2009 .....	21
Tabela 2 – Estatísticas Básicas e Indicadores da Educação Superior – Brasil – 2009 .....	22
Tabela 3: Confiabilidade de consistência interna (alfa de Cronbach) .....	61
Tabela 4 - Distribuição dos alunos de acordo com a situação profissional em % .....	64
Tabela 5 – Questionário SERVQUAL com a aplicação das dimensões .....	67
Tabela 6 – Percepções Médias, Expectativas Médias e Resultados Médios .....	68
Tabela 7 – Dimensão dos Aspectos Tangíveis – SERVQUAL .....	71
Tabela 8 – Dimensão de Confiabilidade – SERVQUAL .....	72
Tabela 9 – Dimensão de Responsabilidade – SERVQUAL .....	72
Tabela 10 – Dimensão de Segurança – SERVQUAL .....	72
Tabela 11 – Dimensão de Empatia – SERVQUAL .....	72
Tabela 12 – Resultado das Percepções (em %) .....	75
Tabela 13 – Dimensão dos Aspectos Tangíveis – SERVPERF .....	77
Tabela 14 – Dimensão de Confiabilidade –SERVPERF .....	77
Tabela 15 – Dimensão de Responsabilidade – SERVPERF .....	77
Tabela 16 – Dimensão de Segurança – SERVPERF .....	78
Tabela 17 – Dimensão de Empatia – SERVPERF .....	78
Tabela 18 – Resultado do atributo Reputação da Instituição (em %) .....	80
Tabela 19 – Resultado do atributo Acesso (em %) .....	81
Tabela 20 – Resultado do atributo Aspectos Acadêmicos (em %) .....	82
Tabela 21 – Resultado do atributo Conteúdos Programáticos (em %) .....	83
Tabela 22 – Resultado do atributo Aspectos não Acadêmicos (em %) .....	83
Tabela 23 – Dimensão da Reputação da Instituição – HEDPERF .....	84
Tabela 24 – Dimensão do Acesso – HEDPERF .....	84
Tabela 25 – Dimensão dos Aspectos Acadêmicos – HEDPERF .....	85
Tabela 26 – Dimensão dos Conteúdos Programáticos – HEDPERF .....	85
Tabela 27 – Dimensão dos Aspectos não Acadêmicos – HEDPERF .....	85

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do número de Instituições de Educação Superior – Brasil – 2000-2009.....	21
Gráfico 2 – Distribuição dos alunos de acordo com o gênero .....	62
Gráfico 3 – Distribuição dos alunos de acordo com a idade .....	63

## APÊNDICES

Apêndice A .....	93
Apêndice B .....	94
Apêndice C .....	95

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b> .....	<b>14</b>
<b>Relevância do Tema</b> .....	<b>16</b>
<b>Censo da Educação Superior</b> .....	<b>20</b>
<b>Estrutura do Trabalho</b> .....	<b>22</b>
<b>1. Revisão da Literatura</b> .....	<b>24</b>
1.1 <b>Conceito de Qualidade</b> .....	<b>24</b>
1.2 <b>Termos Relativos à Qualidade</b> .....	<b>30</b>
1.3 <b>Conceito de Serviço</b> .....	<b>31</b>
1.4 <b>Qualidade dos Serviços</b> .....	<b>33</b>
1.5 <b>Qualidade de serviço em Instituições de ensino</b> .....	<b>40</b>
<b>2. Modelos para Avaliação da Qualidade dos Serviços</b> .....	<b>49</b>
2.1 <b>Modelo SERVQUAL</b> .....	<b>50</b>
2.2 <b>Modelo SERVPERF</b> .....	<b>53</b>
2.3 <b>Modelo HEDPERF</b> .....	<b>55</b>
2.4 <b>Modelo de Gronroos</b> .....	<b>57</b>
<b>3. Procedimentos da Pesquisa e Avaliação dos resultados</b> .....	<b>59</b>
3.1 <b>Alfa de Cronbach</b> .....	<b>60</b>
3.2 <b>Questionário para coleta dos dados</b> .....	<b>61</b>
3.3 <b>Análise e Interpretação dos resultados com o modelo SERVQUAL</b> .....	<b>65</b>
3.4 <b>Análise e Interpretação dos resultados com o modelo SERVPERF</b> .....	<b>73</b>
3.5 <b>Análise e Interpretação dos resultados com o método HEDPERF</b> .....	<b>78</b>
<b>4. Conclusão</b> .....	<b>86</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>89</b>

## Introdução

Atualmente, a qualidade dos serviços educacionais oferecidos pelas Instituições de Ensino Superior (IES) está entre os temas educacionais em discussão tanto no âmbito da gestão empresarial quanto naquele propriamente acadêmico-pedagógico. Com o crescimento dessas IES, independentemente da qualidade dos cursos e dos serviços, temos observado um interesse crescente dos envolvidos no processo educacional em implantar programas de qualidade com o objetivo de gerir com mais eficiência os procedimentos acadêmicos em busca de uma melhor qualidade.

As Instituições de Ensino investem ou gastam verdadeiras fortunas com a comunicação de massa para atrair novos alunos e reter os que já estão matriculados. Todavia, apenas o gasto com propagandas não tem conseguido gerar resultados satisfatórios para a adesão de novos alunos. Fato comprovado quando se constata o grande número de vagas ociosas existentes em Instituições, públicas ou privadas, conforme o último Censo da Educação Superior divulgado pelo MEC em 2010.

É importante destacar que as Instituições necessitam ter processos e programas de qualidade bem definidos e construir métricas que definam o grau de atendimento do serviço que é esperado pelo público-alvo das escolas: alunos, famílias e a sociedade de um modo geral. Sem indicadores de qualidade alinhados às expectativas da comunidade, não há como monitorar e/ou avaliar a qualidade dos serviços prestados e nem como compará-los com a verdadeira expectativa daqueles que recebem tal serviço. Por conseguinte, como resultados, podem ser geradas distorções de expectativa entre a promessa e o serviço entregue, ou seja, desmotivação, perda de alunos, perda de receita e outras insatisfações.

Alguns programas de qualidade tiveram como referência, concepções de gestão das indústrias, que enfatizam aspectos de eficiência, produtividade e redução de custos. Características da iniciativa privada, das empresas e do mercado, como por exemplo, planos estratégicos, qualidade total e auditoria, passaram a fazer parte da rotina na gestão de Instituições de educação superior, por um lado. Por outro,

outras teses sustentam a inadequação do conceito de qualidade utilizado na indústria para a educação superior em razão da natureza qualitativa do ensino e da pesquisa, que não pode ser traduzida numa lógica de gestão empresarial.

Em conjunto com os programas de qualidade estão os modelos de avaliação, os quais aprimoram instrumentos avaliativos que permitem grandes diagnósticos e a construção de estruturados programas de melhoria. Uma análise desses modelos que estão sendo largamente utilizados por organizações dos mais diferentes setores, como a indústria, o comércio, a energia, o transporte e até mesmo hospitais, pode ser de grande importância para a organização educacional encontrar um caminho para a busca da excelência de forma estruturada e segura.

De acordo com Mendonça (1998), algumas pessoas envolvidas no processo educacional acreditam que toda a terminologia e/ou ações sugeridas nas normas ISO – International Organization for Standardization - foram concebidas para aplicação na indústria e no comércio, e não no meio educacional.

Essa afirmação de Mendonça se deve ao fato de tais normas terem sido criadas e organizadas com vistas à preparação de empresas do setor manufatureiro ou de prestação de serviços para o enfrentamento da crescente concorrência nascida da globalização. Na sua origem, as normas ISO não têm qualquer vínculo com o universo educacional, portanto, as resistências contra a aplicação delas existem, embora um número cada vez maior de Instituições de Ensino esteja assumindo a aplicação delas como algo desafiador.

O Jornal da PUC (RJ), em sua edição de junho de 2000, publicou a opinião do Padre Jesús Hortal Sánchez, Magnífico Reitor da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RIO). Para ele, conceitos ligados à qualidade, como os da ISO, enfrentam empecilhos na universidade porque os acadêmicos temem certa confusão com o espírito empresarial, que busca reconhecimento pela sociedade, ao passo que tal reconhecimento não é uma preocupação do meio acadêmico. Mas, isso não significa necessariamente que o pesquisador – ou, por extensão, o educador – esteja produzindo de fato algo melhor. Seu comprometimento com a qualidade de sua produção deve incluir, por exemplo, o sentido de que também é responsável por quanto custa cada ação educacional e

cada iniciativa tomada; em outras palavras, uma instituição só pode concluir que trabalha com qualidade quando seu corpo docente assume, paralelamente à própria atividade específica, uma parcela de responsabilidade pela administração.

Levantamentos e análises bibliográficas referentes à qualidade dos serviços e satisfação dos clientes, como por exemplo, Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988), Cronin e Taylor (1992), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), Ganesi e Correa (1994), Gronroos (2003), Deming (1990), Firdaus (2006), Lovelock e Wright (2006), nos permitem sintetizar princípios norteadores para nos dar suporte a uma análise integradora, crítica, participativa e reflexiva sobre o tema.

Este estudo buscará, então, aplicar modelos de avaliação da qualidade e identificar informações importantes que um sistema eficiente de avaliação pode fornecer para melhorar a qualidade dos serviços e o nível de satisfação da comunidade escolar. E, a partir da análise dos resultados dessa avaliação, desenvolver um processo de melhoria contínua.

### **Relevância do Tema**

O conteúdo deste trabalho quer transcender os limites da destinação acadêmica ao propor um conjunto de reflexões que interessam de perto a todos os profissionais envolvidos no processo da melhoria da qualidade na Educação e que buscam conhecer ou aprimorar as pesquisas acerca de novas estratégias, teóricas ou práticas, de gestão empresarial das Instituições de ensino.

A questão central gira em torno da comprovação de viabilidade de se implementarem modelos de avaliação, utilizados largamente na indústria e na prestação de serviços, nas Instituições de ensino. Acresce a isso o fato de que, além das peculiaridades próprias da essência do processo educacional, há barreiras também no âmbito comportamental, por preconceitos ou desinformação, que dificultam a adaptação desses modelos ao processo educacional. A adoção, por exemplo, do termo “cliente” para designar o aluno, ou do conceito de “empresa” para a instituição de ensino, ainda gera controvérsias, embora um número cada vez maior de teóricos da Educação já esteja assumindo essa terminologia.



A necessidade de prestar serviços de qualidade para clientes cada vez mais exigentes, num ambiente competitivo, tem levado muitas organizações a adotar modelos inovadores de gestão.

Wouter Van den Berghe (1998), um grande estudioso do tema da qualidade no ensino, observa que os primeiros interessados na utilização de programas de qualidade, no campo educacional, foram as Instituições de formação continuada para o mundo empresarial e, em menor quantidade, as escolas profissionais; ambos acham-se mais direcionados para a necessidade do mercado e para a evolução econômica. Pode-se deduzir, portanto, que a educação voltada para o mercado tem sido a ponte facilitadora do uso de programas de qualidade para as Instituições de ensino em geral – e que parece também advir daí a dificuldade muitas vezes observada no sentido de assimilar conceitos como “escola-empresa” ou “aluno-cliente”. Ocorre, no entanto, que houve, por parte das Instituições acadêmicas, um gradativo aprofundamento nos estudos do conteúdo dos programas de qualidade com a finalidade de tornar seu emprego efetivamente benéfico.

Há muitos caminhos condutores à qualidade, ou, até mesmo, à excelência, que é a qualidade no seu papel de modelo para o desempenho de Instituições ou organizações similares. Um dos caminhos hoje mais apregoados – a ponto de se ter assemelhado a um modismo, tal a crescente adesão, é o do uso das normas criadas pela International Organization for Standardization (ISO) como instrumento voltado para o asseguramento da qualidade.

Essas normas, hoje, “sinônimo” de qualidade por razões mercadológicas, apenas propõem que os processos de produção industrial ou de prestação de serviços sigam critérios rigorosamente estabelecidos por escrito e passíveis de auditoria por terceiros a qualquer momento. Em tese, até um mau produto pode receber a certificação ISO, desde que as etapas do processo de produção sejam registradas por escrito e estabeleçam as providências a serem tomadas nos casos de não conformidade.

A utilização de programas de qualidade por uma empresa do ramo educacional constitui apenas um instrumento para um eficaz gerenciamento em busca da excelência de seus serviços.

Uma instituição educacional, além de possuir características em comum com uma empresa comercial, pauta-se por outras, de caráter acentuadamente emocional, por exemplo, a relação professor e aluno, a relação colega e colega, a relação funcionário, aluno, ensino e aprendizagem.

À escola cabe escolarizar, isto é, aplicar um sistema pedagógico que se baseia na íntima correspondência entre o físico e o psíquico e na participação ativa de docentes e escolares, aqueles instruindo e estes absorvendo o saber.

Assim, vista a instituição educacional, por sua especialidade psicopedagógica, nota-se uma variedade de caminhos muito distintos entre a empresa industrial e a empresa educacional. Sabendo-se que, como já enunciado, as normas ISO foram inicialmente empregadas no âmbito de organizações diferentes das educacionais, por que, então, Instituições de ensino se preocupariam com elas? Certamente por causa da necessidade de desempenhar bem suas atividades relacionadas com o planejamento e a organização empresarial, visto tratar-se de uma estrutura educacional voltada para a prestação de serviços.

A decisão de implementar programas de qualidade em uma instituição de ensino começa necessariamente por alguém que ocupa uma função hierárquica elevada. Entretanto, embora a idéia da implantação seja, com frequência, do corpo diretivo da empresa, não se trata de uma imposição do poder superior. Nesse momento, manifesta-se o verdadeiro significado da palavra liderança, sem a qual a implementação das normas ISO não conseguiria ultrapassar as fronteiras da boa intenção administrativa. É imprescindível que todos os funcionários participem conjuntamente do processo, não apenas como cumpridores burocráticos de um regulamento interno calcado na noção de autoridade, mas imbuídos de motivação pessoal em busca da qualidade total para a instituição.

Objetivando implementar tais normas, aquele que tomou a decisão inicial deverá fazer um trabalho de contagiar, com seu entusiasmo, diretores, coordenadores e funcionários, e demonstrar a necessidade das mudanças. Razão e emoção têm que andar juntas. Provar a importância da implementação de um sistema de qualidade é o primeiro passo rumo ao progresso e à melhoria da

instituição; a adesão coletiva a essa idéia e o respeito à liderança constituída fundamentam o sucesso da execução do programa de qualidade.

Para prestar um serviço de qualidade a instituição deverá diagnosticar o momento inicial da empresa, encontrar rotas para melhorar a gestão da qualidade, definir metas a serem atingidas e avaliar, mediante o emprego de eficazes indicadores de desempenho. Tudo isso constitui sério desafio, porque se trata da abordagem de gerenciamento da qualidade numa empresa educacional que implanta uma normalização técnica originalmente criada para atender à indústria e ao comércio.

A busca da qualidade não pode tornar-se apenas instrumento de disputa mercadológica, por melhores e mais justos que sejam os méritos dessa razão de agir. O aprimoramento da qualidade do ensino tem como objeto principal o atendimento a um direito do aluno, ou seja, o de receber a melhor formação possível, aquela que o torne futuramente não apenas um eficiente profissional, mas um cidadão completo, transformador da sociedade.

A educação superior sustenta-se hoje sobre três pilares-chave: estratégia, qualidade e arquitetura de informação. Reciprocamente apoiados, nenhum deles é de alguma utilidade sem os outros dois. Nenhuma estratégia leva a algum lugar sem um grande empenho com a qualidade total e uma arquitetura de informação. Qualidade total não pode ser conseguida em educação superior sem uma estratégia bem estruturada e sua correspondente, a arquitetura de informação. Finalmente, nenhuma arquitetura de informação tem valor se não resultar de uma estratégia bem feita e uma preocupação grande com qualidade total.

Somente a dedicação permanente de todos os envolvidos no processo educacional e a disposição contínua de mudar para melhor pode conduzir uma instituição de ensino a um patamar de destaque e se tornar uma instituição de qualidade na prestação de serviços educacionais.

Neste trabalho foram utilizadas três metodologias para mensurar a qualidade dos serviços oferecidos por uma Instituição de Ensino, utilizamos os modelos SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988), SERVPERF (Cronin e

Taylor, 1992) e HEDPERF (Firdaus, 2006), com adaptações voltadas para avaliar os serviços específicos prestados por uma Instituição de Ensino Superior.

Apesar de existirem muitos modelos para avaliação da qualidade de serviços, optamos por esses modelos por entendermos serem eles mais adequados à natureza do serviço avaliado.

Alguns escritores foram muito importantes para fundamentar o trabalho na coleta de informações sobre o tema de qualidade em serviços, como Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988), Cronin e Taylor (1990) e Firdaus (2006), que foram referência nas escolhas dos modelos de avaliação de qualidade em serviços, cujas metodologias, SERVQUAL, SERVPERF e HEDPERF foram utilizadas para avaliar os serviços de uma instituição de ensino superior. Outros escritores, como Deming (1990) e Gronroos (1994) também auxiliaram na fundamentação teórica do tema proposto.

### **Censo da Educação Superior**

As informações do Censo da Educação Superior – pesquisa em âmbito nacional que reúne dados dos cursos de graduação, cursos sequenciais, cursos presenciais e à distância, e de docentes e discentes – foram muito relevantes visto desenharem um quadro detalhado sobre a educação superior no Brasil. Os dados Censo nos permitem conhecer a realidade do ensino superior no país, bem como também uma leitura de tais dados reforça a tese de que a execução de um sistema de gestão de qualidade, com vistas à melhoria na prestação dos serviços educacionais, pode ser um diferencial competitivo além de reunir informações para garantir um melhor gerenciamento dos processos acadêmicos. Observa-se que neste estudo serão utilizados dados do Censo da Educação Superior 2009.

Uma primeira leitura de dados referentes à quantidade de IES existentes no Brasil revela que nos últimos dez anos houve um crescimento contínuo e acelerado na abertura de novas Instituições de Educação Superior (Gráfico 1) o que representa uma maior concorrência nesse segmento.

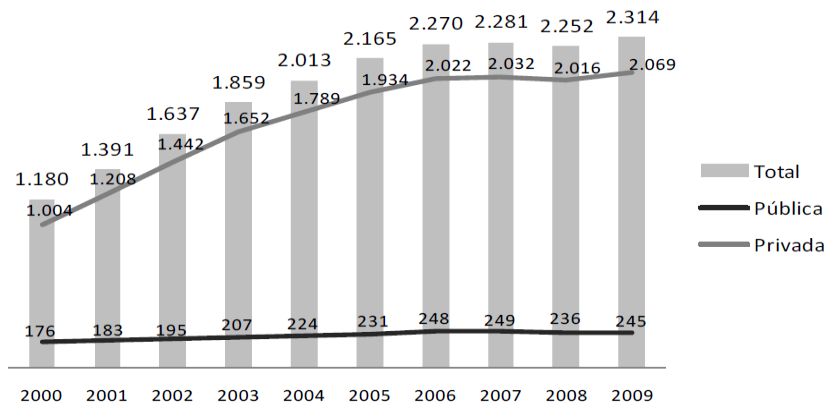


Gráfico 1 – Evolução do número de Instituições de Educação Superior – Brasil – 2000-2009  
Fonte: Censo da Educação Superior/MEC/INEP/DEED

Observamos que o número de Instituições Públicas cresceu 3,8% de 2008 para 2009 e o número de Instituições Privadas cresceu 2,6%, no mesmo período. Embora, percentualmente, tenha havido maior crescimento no âmbito das Instituições Públicas, as Instituições Privadas continuam sendo predominantes na Educação Superior, representando 89,4% do número total de IES (Tabela 1).

Ano	Total	Pública								Privada	%
		Total	%	Federal	%	Estadual	%	Municipal	%		
2004	2.013	224	11,1	87	4,3	75	3,7	62	3,1	1.789	88,9
2005	2.165	231	10,7	97	4,5	75	3,5	59	2,7	1.934	89,3
2006	2.270	248	10,9	105	4,6	83	3,7	60	2,6	2.022	89,1
2007	2.281	249	10,9	106	4,6	82	3,6	61	2,7	2.032	89,1
2008	2.252	236	10,5	93	4,1	82	3,6	61	2,7	2.016	89,5
2009	2.314	245	10,6	94	4,1	84	3,6	67	2,9	2.069	89,4

Tabela 1 – Evolução do número de Instituições da Educação Superior por Categoria Administrativa – Brasil – 2004 a 2009  
Fonte : Censo da Educação Superior/MEC/INEP/DEED

Já a Tabela 2 revela, por conseguinte, a grande oferta de cursos e vagas.

Cursos de Graduação	Categoria Administrativa					
	Total Geral	Pública				Privada
		Total	Federal	Estadual	Municipal	
<b>Estatísticas Básicas</b>						
Instituições	2.314	245	94	84	67	2.069
Cursos	28.671	8.628	4.647	3.245	736	20.043
Vagas Oferecidas	4.726.394	461.694	266.409	138.215	57.070	4.264.700
Candidatos Inscritos	6.889.269	2.732.745	1.439.845	1.206.586	86.314	4.156.524
Ingressos (todas as formas de ingresso)	2.065.082	422.320	253.642	133.425	35.253	1.642.762
Matrículas	5.954.021	1.523.864	839.397	566.204	118.263	4.430.157
Concluintes	959.197	206.877	93.510	93.049	20.318	752.320
Funções Docentes em Exercício	340.817	122.977	72.228	43.145	7.604	217.840
<b>Indicadores – razão</b>						
Cursos/Instituição	12,39	35,22	49,44	38,63	10,99	9,69
Candidatos/Vaga	1,46	5,92	5,40	8,73	1,51	0,97
Matrículas/Funções Docente em Exercício	17,47	12,39	11,62	13,12	15,55	20,34
<b>Indicadores – percentual</b>						
Docentes (Exercício e Afastados) do Sexo Feminino	45,40	44,04	42,64	46,38	44,16	46,32
Funções Docentes (em exercício) em Tempo Integral	42,24	78,93	87,52	75,20	18,53	21,53

Tabela 2 – Estatísticas Básicas e Indicadores da Educação Superior – Brasil – 2009  
Fonte: MEC/INEP/DEED

Baseadas nesses números e na crescente concorrência do mercado, as Instituições de Ensino Superior privado devem procurar alternativas em busca de uma educação e prestação de serviços de qualidade para aprimorar suas estratégias e práticas pedagógicas.

### Estrutura do Trabalho

Este trabalho está organizado por uma Introdução ao assunto e mais quatro capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a Revisão da Literatura, abordando os conceitos de qualidade, termos relativos à qualidade, conceito de serviços, qualidade dos serviços e a qualidade dos serviços em Instituições de ensino.

O segundo capítulo apresenta os modelos para avaliação da qualidade dos serviços.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos da pesquisa, avaliação e a discussão dos resultados obtidos.

O quarto capítulo apresenta a conclusão final da Dissertação sintetizando todo o trabalho apresentado.

## 1. Revisão da Literatura

### 1.1 Conceito de Qualidade

Várias definições para o termo 'qualidade' podem ser encontradas tanto na literatura quanto nos dicionários e, apesar dessa variedade, todas convergem no sentido de mostrar que a qualidade representa uma filosofia de ação e um compromisso institucional que vai além da teoria.

O termo qualidade é utilizado em uma infinidade de situações e condições. Fala-se, por exemplo, de qualidade de vida, qualidade do ensino, qualidade de um atendimento. E, nesse sentido, o que chamamos de qualidade, em qualquer situação, depende sempre de alguns fatores que, se alterados, podem modificar a nossa percepção da qualidade, por um lado. Por outro, dependendo do indivíduo, a noção de qualidade pode ser diferente daquela de outra pessoa.

A norma ISO 8402-94 define a qualidade do seguinte modo:

“Conjunto das características de uma entidade que lhe conferem a aptidão para satisfazer necessidades expressas e implícitas”.

A norma ISO 9000:2000 a define assim:

“Aptidão de um conjunto de características intrínsecas para satisfazer exigências”.

A qualidade também pode ser vista por dois ângulos diferentes: a qualidade externa e a qualidade interna. A qualidade externa corresponde à satisfação dos clientes. Trata-se de fornecer um produto ou serviços conforme as expectativas dos clientes. Os beneficiários da qualidade externa são os clientes de uma empresa e os seus parceiros externos. A qualidade interna corresponde à



melhoria do funcionamento interno da empresa. O objetivo da qualidade interna é implementar meios que permitam descrever da melhor forma possível a organização. Os beneficiários da qualidade interna são a direção e o pessoal da empresa.

Segundo Rothery (1993), qualidade é adequação ao uso. É a conformidade às exigências. É o produto projetado e fabricado para executar apropriadamente a função designada. Isso significa que um produto fabricado com qualidade é aquele que executa sua função como foi designada.

Palmer (1974) defende que qualidade é a melhor forma para atender às condições do consumidor. Este conceito já diz que um produto com qualidade é aquele que atende às necessidades do consumidor.

Os conceitos acima são dois pontos com visões diferentes. Rothery descreve como adequação ao uso e Palmer define como atender às necessidades do cliente. Se uma empresa utilizar o conceito de Rothery (1993), o consumidor se adaptará aos produtos fabricados por ela; se utilizar, porém, a visão de Palmer (1974), é a empresa que se adaptará às exigências do cliente.

Já Feingenbaum (1991) define assim:

"Qualidade em produtos e serviços pode ser definida como a combinação de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente".

Segundo Feingenbaum (1991), qualidade seria uma combinação entre tudo o que é realizado para a fabricação do produto, desde sua concepção até o pós-venda, incluindo áreas como marketing. Para ele, um produto que apresenta características que o definam como qualitativo, porém não tem uma boa divulgação, pode ser considerado um produto carente de qualidade. Uma empresa com a área de engenharia defeituosa terá um produto carente de qualidade. Uma empresa que

tenha um serviço de atendimento ao cliente ineficiente, apesar de fabricar um excelente produto, será uma empresa carente de qualidade.

Garvin (1992) tem uma opinião bastante semelhante ao conceito de Feingenbaum (1991). Segundo ele, o primeiro conceito de qualidade era muito voltado para a inspeção. Hoje, as atividades relacionadas com qualidade se ampliaram e são consideradas essenciais para o sucesso de planejamento estratégico, abarcando funções diversificadas como compras, engenharia e pesquisa de marketing, e não apenas relativo aos departamentos de produção e operações. A qualidade hoje se transformou em uma função gerencial.

Para Hutchins (1993), qualidade não diz respeito a apenas um produto ou serviço específico, mas sim a tudo o que uma organização faz, poderia ou deveria fazer para determinar a opinião não só dos seus clientes imediatos ou usuários finais, mas a sua reputação na comunidade, e todos os seus aspectos.

Para Shiba (1997) a definição de qualidade se divide em quatro adequações, ou níveis de qualidade, a saber: adequação ao padrão (o produto deve estar adequado ao padrão estabelecido, ou seja, o produto deve fazer aquilo que os projetistas pretendiam que ele fizesse), adequação ao uso (o produto deve satisfazer as necessidades de mercado, ou seja, deve ser utilizado da maneira como os clientes querem utilizá-lo), adequação ao custo (produto com alta qualidade e custo baixo, ou seja, produto com o máximo de qualidade a um custo mínimo) e adequação à necessidade latente (o produto deve satisfazer a necessidade do cliente antes que os clientes estejam conscientes dela, podendo assim proporcionar um monopólio pela empresa por um curto período de tempo). Assim sendo, Shiba (1997) vai mais além, e conclui que a empresa realmente produzirá com qualidade quando conseguir interagir as quatro adequações possíveis: adequação ao padrão, ao uso, ao custo e à necessidade latente.

Para Oakland (1994), apenas tais definições não seriam válidas se não fosse um diferencial: confiabilidade, ou seja, a capacidade de o produto ou serviço continuar atendendo às exigências do cliente. Confiabilidade é o fator-chave em muitas decisões de compra. Determinada marca já tradicional tem uma

confiabilidade superior às demais, portanto é dotada de maior qualidade perante as outras.

Taguchi (1986) têm uma visão um pouco diferente. Para ele, qualidade é a menor perda econômica imposta à sociedade. Por exemplo: se dois produtos similares estão à venda ao mesmo preço, o escolhido pelo consumidor será aquele que lhe trará menos prejuízos futuros e que terá a maior garantia. Será aquele que durará mais. Taguchi (1986), portanto, resumia qualidade como um diferencial entre as empresas em um único ponto: o pós-venda, que será quando o consumidor terá contato com o produto.

Teboul (1999) afirma que qualidade é aquilo que às vezes se manifesta no momento do uso, mas também dá satisfação do ponto de vista estético, até mesmo ético, quando temos a sensação de que o produto corresponde ao que se esperava e que não fomos "enganados em relação à mercadoria". Para ele, qualidade é, antes de tudo, a conformidade às especificações. É também a resposta ajustada à utilização que se tem em mente, na hora da compra e também em longo prazo. Mas é também aquele "algo mais" de sedução e excelência mais próximo do desejo do que da realidade. Em outras palavras, o produto deve ter conformidade em relação a necessidades ou certo uso, satisfazer essas necessidades e despertar alguma "sedução" por parte do cliente, melhorando assim sua participação na concorrência mercadológica.

Drucker (2002) define qualidade da seguinte forma:

"Qualidade (...) não é algo que o fornecedor coloca num produto ou serviço, mas algo que o cliente obtém e pelo qual paga. Os clientes pagam apenas por aquilo que lhes é útil e lhes traz valor. Nada mais constitui qualidade."

Esse talvez seja o conceito mais moderno e mais polêmico. Para ele, os únicos capazes de medir qualidade são os clientes.

Para Crosby (1986), a qualidade significa conformidade com os requisitos e tal conformidade deve ser absoluta, ou seja, ela não pode ter defeitos. Crosby (1986) lembra ainda que a qualidade não é sinônimo nem de bondade tampouco de elegância, porque esses são conceitos subjetivos que variam conforme as características pessoais. Para ele a qualidade é algo objetivo, que pode e deve ser medido e essa medida só pode ser um produto ou serviço sem nenhum defeito.

Juran (1992) entende a qualidade como uma propriedade do produto ou serviço que o torna adequado ao uso. E essa adequação existe quando o produto ou serviço é confiável e atende às necessidades de quem o utiliza ou consome. Portanto, para Juran (1992), a qualidade tem duas dimensões: a primeira é o perfil do produto ou serviço que atende às necessidades do cliente e a segunda é a ausência de defeitos. Nesse ponto ele concorda com Crosby (1986) – que o produto ou serviço deve ter *zero defeitos*, mas discorda que a qualidade possa ser entendida como simples conformidade com os requisitos, porque isso restringirá a qualidade ao produto ou serviço, esquecendo-se de um dos pontos fundamentais que é a satisfação do cliente.

Deming (1990) entende a qualidade como algo que dá orgulho ao trabalhador pela sua produção ou prestação de serviço. Deming (1990), por sua vez, não concorda com a teoria de Crosby (1986) referente ao produto ou serviço ter zero defeitos por algumas razões, como por exemplo, a organização procurar os responsáveis pelos problemas que ocasionaram os defeitos e não as suas causas para a melhoria dos processos. Como Juran (1992), Deming (1990) também discorda de Crosby (1986) com relação à conformidade dos requisitos, por achar que isso limitaria a inovação e a melhoria contínua dos processos e da administração da organização.

Tendo em vista essa variabilidade de definições, a ASQ (American Society for Quality – Sociedade Americana para a Qualidade) apresentou em 1990, o seguinte conceito:

“Qualidade – Um termo subjetivo, para o qual cada pessoa, ou setor, tem a sua própria definição”. Em sua utilização técnica, a qualidade pode ter dois significados:

1 – As características de um produto ou serviço, que dão suporte ou sustentação, à sua habilidade em satisfazer requisitos especificados ou necessidades implícitas e;

2 – Um produto ou serviço livre de deficiências.”

Como se vê, a definição pode variar de acordo com o âmbito no qual o termo é empregado. Talvez a melhor das definições, por ser a mais ampla e aplicável a uma variedade de situações, seja a de Juran (1992): Qualidade é a adequação ao uso. Pode-se aplicá-la tanto a situações do cotidiano, quanto a situações mais específicas, como, por exemplo, num processo de fabricação. Nesse caso, a definição de Crosby (1986), conformidade com os requisitos, é uma variação mais restritiva da definição de Juran (1992).

Considerando-se, contudo, o Sistema de Gestão da Qualidade, hoje amplamente aplicável, sob os requisitos da ISO 9000, a definição normativa é: qualidade é o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos (ABNT NBR ISO 9000:2005), sendo que características, segundo a mesma norma, são propriedades diferenciadoras, podendo as características ser de diferentes tipos, como físicas, sensoriais, comportamentais, temporais, ergonômicas ou funcionais.

A qualidade, diferentemente do gosto, é bastante passível de discussão, pois sua percepção depende de cada indivíduo, do momento da sua vida, podendo assim, ser percebida de diferentes formas. Por isso, a qualidade é motivo de divergências e polêmicas no que diz respeito à elaboração de um conceito universal. Podemos dizer, portanto, que apenas os gestores das IES poderão definir qual será a visão utilizada. O que seria qualidade para esta ou aquela IES é um assunto particular à realidade de cada IES.

## 1.2 Termos Relativos à Qualidade

Existem alguns termos relacionados com a qualidade. Entre eles podemos citar o controle da qualidade, o sistema de garantia da qualidade e o sistema de gestão da qualidade. O controle da qualidade consiste em ações de garantia da qualidade que proporcionam meios para controlar e medir as características de um item, processo ou instalação de acordo com requisitos estabelecidos, incluindo-se aqueles de qualificação do pessoal que executa essas atividades. Isso significa que o controle da qualidade tem mais a ver com o produto em si. Já um sistema de garantia da qualidade é um conjunto de medidas desenvolvidas por uma organização, no sentido de promover a integração dos elementos relacionados com: o planejamento estratégico, a estruturação organizacional, a definição de responsabilidades e atribuições de indivíduos ou grupos, a adoção de procedimentos administrativos e executivos requeridos, a utilização de métodos e processos apropriados e a alocação dos recursos materiais e humanos, necessários para permitir uma implementação efetiva das ações de garantia da qualidade aplicáveis ao produto ou serviço. Considerando-se que garantia da qualidade é o conjunto das ações sistemáticas e planejadas, necessárias para proporcionar confiança de que uma estrutura, um sistema, um componente, uma instalação ou um serviço, funcionarão adequadamente, verifica-se que a definição de sistema de garantia da qualidade é um detalhamento da definição da ISO 9000.

Os conceitos que vimos expressam alguns pensamentos dos teóricos, tais como, Deming (1990) e Juran (1992) com relação à definição sobre a qualidade, e isso nos permite concluir que o conceito sobre qualidade é muito mais amplo do que a conformidade de um produto ou serviço ou aos processos de produção. O que podemos observar é que a qualidade deve estar vinculada à missão de uma empresa ou instituição. Dessa forma, todos os envolvidos no processo estarão preocupados em atender às necessidades dos clientes.

### 1.3 Conceito de Serviço

Podemos encontrar na literatura várias definições sobre serviço, mas o que é inegável é que os serviços estão no centro da economia de qualquer país. Vejamos algumas definições:

“Serviços são atos, processos e o desempenho de ações”. (Zeithaml, V. A. e Bitter, M. J., *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York, 1996, p.5).

“Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor”. (Gronroos, C., *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington, Mass, 1990, p.27).

“A maior parte dos especialistas nessa área considera que o setor de serviços abrange todas as atividades econômicas cujo produto não é um bem físico ou fabricado, geralmente ele é consumido no momento em que é produzido e fornece um valor agregado em formas (tais como conveniência, diversão, oportunidade, conforto ou saúde) que representam essencialmente interesses intangíveis do seu primeiro comprador”. (Quinn, J. B., Baruch, J. J., Paquette, P. C., *Scientific American*, vol. 257, 1987, p.50).

“Uma definição precisa de bens e serviços deve distingui-los com base em seus atributos. Um bem é um objeto físico tangível ou produto que pode ser criado e transferido, ele tem uma existência através do tempo e, desse modo, pode ser criado e usado posteriormente. Um serviço é intangível e perecível; é uma ocorrência ou processo que é criado e usado simultaneamente ou quase simultaneamente. Embora o consumidor não possa conservar o serviço real após ele ter sido produzido, o efeito do serviço pode ser mantido”. (Sasser, E., Olsen, R. P. e Wyckoff, D. D., *Management of Service Operations*, Allyn e Bacon, Boston, 1978, p.8).

“Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor”. (Fitzsimmons, J., 2000).

O que podemos depreender da leitura das definições acima é que os serviços são intangíveis, tais como contabilidade, bancos, limpeza, consultoria, educação, seguro, assistência médica e muitos outros. Os serviços não podem ser armazenados ou transportados, são instantaneamente perecíveis, e existem no momento em que são comprados e consumidos.

A ausência de avaliações ou qualquer mecanismo dessa natureza para nos dar um *feedback* com relação aos produtos ou serviços pode representar uma falha no processo de se atingir a qualidade dos serviços oferecidos. Juran (1989) já destacava nas suas teorias que as empresas em busca de qualidade precisariam ter mecanismos de avaliação para atingirem a excelência nos serviços: “sem medição não há controle; sem controle não há avaliação: sem avaliação não há melhorias”.

Mas, para que a avaliação seja positiva, é preciso implementar uma estratégia de serviço, na qual todos os empregados da instituição estejam envolvidos. Portanto, uma cultura de serviços, segundo Gronroos (2003), pode ser vista como uma estratégia, desde que ela faça parte da cultura da instituição orientada para o serviço.



“[...] uma cultura na qual existe uma valorização do bom serviço e na qual prestar bons serviços para os clientes internos, bem como para os clientes finais externos, é considerado por todos um modo de vida natural e um dos valores mais importantes.” (Gronroos, 2003, p.440).

#### **1.4 Qualidade dos Serviços**

A partir das considerações descritas anteriormente podemos entender que um dos princípios da qualidade total em serviços é propiciar a satisfação do cliente. Com vistas a avaliar essa satisfação, é importante que todas as Instituições se conscientizem de que é necessário medi-la constantemente por meio de controles administrativos, avaliações, questionários e pesquisas.

Qualquer empresa, independente do serviço que oferece, pode promover pesquisas da satisfação de clientes. Uma forma simples de fazer isso é elaborar questionários que possam medir o nível de satisfação e que permitam obter informações valiosas e importantes sobre a qualidade dos serviços. A empresa que queira se destacar no mundo competitivo atual precisa valorizar a opinião do cliente e ter em suas missões e objetivos a melhoria constante da qualidade.

Gronroos (1993) definiu os “Seis critérios da boa qualidade percebida do serviço” da seguinte forma:

##### **1. Profissionalismo e Habilidades**

Os clientes compreendem que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional (critérios relacionados aos resultados).

## 2. Atitudes de Comportamento

Os clientes sentem que os funcionários de serviços (pessoas de contato) estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável (critérios relacionados aos processos).

## 3. Facilidade de Acesso e Flexibilidade

Os clientes sentem que o prestador de serviços, sua localização, suas horas de operação, seus empregados e os sistemas operacionais são projetados e operam de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível (critérios relacionados aos processos).

## 4. Confiabilidade e Honestidade

Os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça ou sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa, seus empregados e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes (critérios relacionados a processos).

## 5. Recuperação

Os clientes compreendem que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer, o prestador de serviços tomará de imediato e ativamente ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução (critérios relacionados a processos).

## 6. Reputação e Credibilidade

Os clientes acreditam que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e que representam bom nível de desempenho e valores que podem ser compartilhados entre clientes e o prestador de serviços (critérios relacionados à imagem).

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, p.14) a qualidade dos serviços, sobre a ótica dos clientes, está diretamente relacionada com a percepção do serviço oferecido.

“[...] os juízos da alta ou baixa qualidade do serviço, dependem de como percebem os consumidores, o resultado atual do serviço no contexto do que esperavam.” (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985, p.46).

Desta forma, conforme mostramos na figura 1, os clientes tem a percepção da qualidade do serviço quando a prestação desse serviço iguale ou supere as suas expectativas iniciais (Gianesi e Corrêa, 1996).



Figura 1 – Avaliação da qualidade dos serviços

Fonte: Adaptado de Gianesi e Corrêa (1996)

Leebov (2008) cita como referencial dez pilares a fim de se atingir a excelência nos serviços:

### *1. Filosofia e compromisso da administração*

De uma forma geral, os administradores das organizações são sempre favoráveis à excelência, mas na prática eles quase sempre a ignoram, ou seja, não a colocam em prática nas suas decisões e ações.

A estratégia para a excelência dos serviços é totalmente dependente da filosofia e do compromisso da administração, o qual não se resume apenas à descrição de memorandos e ações para executar as rotinas do dia a dia. A administração comprometida não é apenas aquela que apóia o processo de busca da excelência, mas aquela que conduz e lidera todo o processo.

Peters (1982) trata da necessidade de haver administradores voltados para os valores, sobretudo o valor do serviço: estar próximo do cliente, prestar atenção nos mínimos detalhes e se preocupar com a satisfação dele. Além dessa preocupação com o cliente, o administrador deve se aproximar dos funcionários para monitorar o comportamento e os processos de forma que todos estejam sincronizados com a qualidade do serviço prestado.

Para o autor, a excelência nos negócios depende basicamente de oito ingredientes e as empresas que desejam ser excelentes em suas áreas de atuação devem buscar:

1. A pró-atividade com incentivo às pessoas para melhorar o que se está fazendo com o uso da fórmula de ensaio e erro: “fazem, consertam e tentam fazer melhor”.
2. Aprender com os clientes. Empresas excelentes “aprendem com as pessoas que a estão servindo”.
3. Estimular a independência promovendo o empreendedorismo e a autonomia dos colaboradores.
4. Gestão se aprende gerindo. Só fazendo se é possível aprender algo novo e capaz de movimentar a empresa no caminho da excelência.

5. Produtividade só se alcança com trabalhadores motivados e produtivos, portanto eles são avaliados como peças-chave para o sucesso.
6. Foco. Empresas excelentes se atêm às suas competências, e não saem atirando para todos os lados
7. Simplicidade. Manter a forma simples e a equipe a mais enxuta possível.
8. Mobilidade. As empresas excelentes podem sair de um formato compacto para a expansão rapidamente, adequando-se às necessidades do mercado e dos clientes.

Para alcançar essa excelência, é fundamental que os administradores tenham o espírito de liderança, que ensinem e liderem com visão voltada para a qualidade; pratiquem o que ensinam, ou seja, eles precisam dar exemplo para os demais; apoiem as pessoas preocupando-se em manter um bom relacionamento; fortaleçam e reconheçam o trabalho das pessoas; assumam riscos e tenham planos de longo prazo. Porém, fundamental é que os administradores se coloquem na posição do cliente para saber o que eles querem, desejam e pensam.

## *2. Responsabilidade*

A excelência nos serviços pode ficar comprometida devido a algumas falhas da administração, como por exemplo, o não envolvimento direto e visível com o processo, a inexistência de uma avaliação das práticas e a ausência de um treinamento voltado para a qualidade. Pessoas sem capacitação, treinamento e motivação comprometem o relacionamento com o cliente. É importante que todos os envolvidos no processo do serviço oferecido saibam de suas responsabilidades e estejam conscientes das suas atividades.

## *3. Input e Avaliação*

O nível de excelência dos serviços deve ser medido e avaliado continuamente. Para isso deve-se definir um método de avaliação que possa medir a satisfação do cliente. Um método que mostre as expectativas, necessidades, sugestões e reclamações dos clientes.

Para buscar qualidade é preciso ter controle e medida. Medir o nível de satisfação dos clientes e também dos serviços prestados.

#### *4. Solução de problemas e administração de conflitos*

A operação de qualquer organização é acompanhada de uma série de problemas e conflitos que, infelizmente, são inevitáveis. São problemas e conflitos que afetam todas as pessoas e que, se não forem identificados e devidamente solucionados, podem comprometer não só a satisfação do cliente, mas também a própria sobrevivência da organização.

Diante de um problema, a administração não deve negá-lo; não se preocupar com ele; minimizá-lo; achar que foi algo casual; achar que não se repetirá ou delegar a solução para outra pessoa.

Descobrir problemas e procurar resolvê-los de uma forma adequada é responsabilidade de qualquer organização preocupada com a qualidade, portanto ela deve: criar um sistema de vigilância para descobrir possíveis problemas; criar uma metodologia para levantar os problemas e solucioná-los e monitorar os resultados.

#### *5. Comunicação com a base*

Geralmente a base da pirâmide organizacional é entendida como incapaz de pensar, de sugerir mudanças e de propor soluções. Por isso mesmo, as pessoas dessa base não são valorizadas e poucas pessoas da alta administração dão confiança e importância para elas.

A comunicação com a base é fundamental porque cria um sentido de compromisso e de propriedade pessoal; dá às pessoas as condições necessárias para agir e decidir e mostra cuidado e respeito com as pessoas.

#### *6. Treinamento e desenvolvimento das pessoas*

O treinamento é parte fundamental no processo para se atingir a qualidade no serviço oferecido, com ele, as pessoas se fortalecem, ganham confiança, tornam-se mais produtivas, têm orgulho do que fazem, colaboram com o

ambiente de trabalho e sabem exatamente o que fazer para executar suas tarefas de acordo com os métodos e procedimentos definidos pela organização.

Apostar no treinamento é acreditar que a organização pode ganhar credibilidade, legitimidade e distinção no mundo competitivo atual. É preciso que a organização se aproxime do cliente, conheça-o e o atenda cada vez melhor, resolvendo os problemas e eliminando os conflitos. É importante criar uma cultura organizacional que privilegie o cliente e que tenha uma visão de futuro centrada na melhoria da qualidade dos serviços.

### *7. Envolvimento das pessoas*

Um dos grandes desafios na implantação de um processo de melhoria de qualidade nos serviços, principalmente de educação, está no envolvimento dos professores.

A participação dos professores é extremamente importante para uma adequada relação com os alunos. De nada adiantará o esforço pessoal das outras pessoas envolvidas no processo em busca da qualidade se os docentes não entenderem que a qualidade também os beneficia, criando um ambiente de trabalho melhor para o exercício das suas funções. É importante que os professores tenham um bom relacionamento com os alunos e preocupem-se com eles para que os alunos se sintam importantes e bem atendidos.

### *8. Recompensa e reconhecimento*

Não basta apenas implantar um processo de melhoria da qualidade. É preciso recompensar e reconhecer o esforço das pessoas que contribuíram para o seu sucesso.

A recompensa e o reconhecimento têm o objetivo de estimular e motivar os que acreditaram na idéia e se comprometeram com a sua execução.

### *9. Funcionário como cliente*

A lealdade, o envolvimento e a dedicação para a execução das tarefas devem ser conquistados por uma gerência centrada na satisfação das pessoas que são responsáveis pelo sucesso da organização.

O bom relacionamento da empresa com seus funcionários repercute diretamente na relação da empresa com o cliente. Funcionários insatisfeitos não são capazes de sorrir e encantar os clientes que estão recebendo o serviço. Sentindo-se insatisfeitos eles não se empenharão em ter um bom relacionamento com os clientes e o atendimento ficará totalmente comprometido.

É importante que os gestores das empresas tenham em mente que funcionários satisfeitos farão clientes satisfeitos.

### *10. Lembretes, slogans e reforços*

Devido à grande quantidade de trabalho é comum que os funcionários acabem esquecendo o foco em qualidade, por isso é importante que os gestores façam constantemente algum tipo de comunicação, por meio de lembretes, slogans e reforços para que o compromisso com a qualidade do serviço prestado esteja sempre em evidência dentro da empresa.

Todos precisam ver e sentir que estão inseridos em uma organização comprometida com a cultura da qualidade e que eles fazem parte desse processo e o sucesso da empresa depende do esforço de cada um.

Esses 10 elementos, quando bem definidos e administrados, podem ajudar no sucesso das Instituições com relação à qualidade dos seus serviços.

## **1.5 Qualidade de serviço em Instituições de ensino**

O crescimento das Instituições do ensino superior, o aumento do número de vagas e uma maior oferta desses serviços, têm despertado uma preocupação



com a qualidade da prestação desse serviço para atender à exigência dos alunos que buscam na educação superior uma oportunidade de ascensão e crescimento profissional.

Kotler e Fox (1994, p.36) afirmam que:

“Para ser bem sucedida, uma Instituição educacional deve lidar eficazmente com seus muitos públicos e gerar alto índice de satisfação”.

Os alunos que estudam em uma Instituição de ensino são heterogêneos, ou seja, existem alunos que estudaram em escolas particulares e existem alunos oriundos de escolas públicas. Além da formação acadêmica, outro elemento que devemos considerar é a classe social dos alunos, porque a forma de enxergar o serviço pode divergir entre pessoas de classes sociais diferentes. Uma Instituição eficiente deve levar em consideração esse perfil diferenciado de alunos e planejar para garantir a satisfação dos alunos, independente das raízes dele.

A Educação possui características bem diferentes da indústria, do comércio e de outros serviços, e para que as pessoas envolvidas no processo sintam a qualidade do serviço faz-se necessária a participação de todos: pais, alunos, funcionários, professores e gestores (Mezomo, 1994).

O conceito de qualidade na educação deve considerar a construção do espírito humano, a cidadania, a solidariedade, o relacionamento entre as pessoas e também considerar os aspectos inerentes a qualquer organização, como por exemplo, a missão, os valores, os princípios, os objetivos, os líderes, a cultura e as redes de comunicação (Ramos, 1994).

Barnett (1992) citou que as IES devem levar em consideração que as atividades educacionais afetam diretamente a qualidade e influenciam o processo de aprendizagem dos alunos e seu desenvolvimento educativo.

“[...] a qualidade do método de ensino, o processo de avaliação do aluno, a qualidade dos cursos e o programa de desenvolvimento do professor. Estas atividades são comuns a todas as Instituições de Ensino Superior e são elementos a avaliar numa revisão da atuação institucional.” (Barnett, 1992, p.13).

Gronroos (2003) também afirma que a imagem de uma Instituição tem uma importância fundamental na percepção do cliente. Uma imagem que se destaca no mercado é gerada por um bom fornecimento dos serviços, ocasionando um fator de decisão na escolha.

“Portanto, a imagem da empresa é da maior importância para a maioria dos serviços. Ela pode afetar a percepção da qualidade percebida de diversas maneiras. Se na mente dos clientes o fornecedor for bom, isto é, se ele tiver uma imagem favorável, pequenos erros provavelmente serão tolerados. Caso ocorram erros com muita frequência a imagem será prejudicada. Se a imagem for negativa, o impacto de qualquer erro muitas vezes será bem maior do que seria, não fosse esse caso.” (Gronroos, 2003, p.87).

Todo serviço de boa qualidade busca atender e satisfazer às expectativas do cliente. Na área da educação, isso não ocorre de forma diferente. Embora o conceito de cliente seja mais apropriado para um mercado consumidor de bens e serviços, no caso das IES, muitos envolvidos no processo educacional consideram o aluno como cliente.

A associação do conceito de cliente a uma instituição de ensino não é consenso entre os educadores. A resistência geralmente torna-se maior porque a aceitação do conceito de cliente implica uma mudança na forma de tratar os alunos. Há, nesse caso, a ideia de que, a partir de certo momento, o aluno passe a ter sempre razão – e não é isso que se pretende.

O reitor da PUC do Rio de Janeiro, Padre Sánchez, mostra uma visão aberta da questão ao afirmar que “não podemos deixar de reconhecer que os

estudantes são os nossos primeiros e mais assíduos clientes e que eles ingressam na universidade com expectativas bem concretas”.

Ramos (1992, p. 85) afirma que o aluno é o cliente mais importante no processo ensino-aprendizagem. Em sua opinião, o aluno-cliente deve ser considerado parceiro na construção da escola e responsável pelo próprio crescimento na aprendizagem. Arruda (1997) também o classifica dessa maneira; quando o aluno escolhe uma instituição, ele espera receber dela conhecimento e aprendizagem de uma nova profissão para a conquista de um emprego.

Deming (1990) foi o criador de uma metodologia voltada para a gestão das organizações, essa metodologia engloba 14 itens que podem ser adaptadas pelas Instituições de ensino que buscam alcançar a qualidade dos seus serviços.

Acreditamos que os métodos de Deming (1990) podem ser adaptados às Instituições de ensino porque nelas podemos verificar os mesmos elementos fundamentais para uma gestão de qualidade que encontramos em qualquer organização de outra natureza.

“Os 14 princípios aplicam-se indistintamente a organizações pequenas e grandes, tanto na indústria de serviços quanto na de transformação. Aplicam-se igualmente a qualquer divisão de uma empresa”. (Deming, 1990).

Portanto, baseados nessa afirmação de Deming (1990), vejamos como os 14 princípios podem ser adaptados e aplicados nas Instituições de ensino.

### *1. Filosofia da Qualidade*

Como temos visto na literatura, a qualidade faz referência ao atendimento, interesse, desejo e necessidades do cliente. Então, para que a qualidade aconteça na escola é necessário criar um canal de comunicação com as pessoas que utilizam seus serviços, como por exemplo, a sociedade, as empresas,

a família e os alunos, para que eles possam comunicar suas necessidades e, a partir daí, tomar medidas no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes.

Uma Instituição de ensino preocupada com essa “Filosofia da Qualidade” trabalha em função do seu aluno com o objetivo de atender suas expectativas. E para caminhar nesse sentido, ela precisa formular um projeto pedagógico com a participação de toda a comunidade escolar, incluindo os alunos; desenvolver o currículo escolar, incorporando conteúdos programáticos atualizados e flexíveis para acompanhar o desenvolvimento tecnológico, social e cultural; preocupar-se em ter um corpo docente, administrativo e técnico com o compromisso de sempre atender bem ao aluno.

## 2. *Constância de Propósitos*

Este tópico diz respeito a comunicar com clareza para toda a comunidade o que a IES faz, para que ela serve e o que ela pretende no futuro.

Dessa forma, a escola precisa ter bem definida a sua missão; os seus objetivos e as estratégias que irá utilizar para atingir os seus propósitos.

## 3. *Avaliação no Processo acadêmico*

Uma escola que pretende desenvolver um ensino de qualidade procura incluir em seu método, avaliações continuadas e reforços pedagógicos para poder verificar o desempenho acadêmico de seus alunos. A avaliação continuada tem por objetivo medir o quanto os alunos estão aprendendo daquele conteúdo, assim é possível trabalhar melhor o conteúdo em que for detectado que os alunos estão tendo dificuldades.

## 4. *Transações de longo prazo*

O que Deming (1990) pretende esclarecer neste tópico é que as organizações precisam também se preocupar com os insumos porque não é possível pensar em qualidade utilizando materiais obsoletos, velhos e serviços precários.

Os gestores das Instituições de ensino têm de assumir a responsabilidade das transações em longo prazo, com o objetivo de assegurar que a escola possa obter materiais e serviços correspondentes com seus padrões de qualidade.

Os gestores precisam estabelecer critérios para a aquisição dos materiais para o suporte ao ensino; zelar pela qualidade dos seus insumos; efetuar periodicamente manutenções para garantir o pleno funcionamento dos equipamentos e de sua infraestrutura; selecionar os fornecedores de acordo com seus padrões e necessidades.

### 5. *Melhoria constante*

Qualidade é uma construção e uma conquista que se consegue ao longo do tempo, com um aperfeiçoamento contínuo, portanto, não se consegue qualidade de uma forma imediata.

Para que a Instituição de ensino melhore constantemente os serviços oferecidos, ela precisa continuamente repensar o seu papel e o seu propósito; conhecer os seus alunos, planejando reuniões e discussões de forma a ouvir a opinião deles; atualizar e criar novos processos para a solução dos problemas que aparecem ao longo do tempo e fazer uma avaliação institucional periódica com eles.

### 6. *Treinamento em Serviço*

O treinamento em serviço é fundamental para as Instituições que buscam atingir a qualidade em seus serviços. Sem esse treinamento fica muito difícil conduzir o processo em direção à qualidade porque as pessoas envolvidas não foram instruídas em como desenvolver suas atividades.

Participando do treinamento o funcionário passa a conhecer com mais profundidade o serviço e se sentirá mais seguro e capaz de executá-lo. Com isso, ele passará também a sugerir melhorias no processo, contribuindo para a qualidade.

### 7. *Liderança*

Saber liderar é essencial para os gestores de qualquer Instituição que administram e se relacionam com pessoas. “Se conduzir um cavalo, seja atento e

rígido. Se conduzir um homem, seja brando e delicado". A frase, extraída do Poor Richard's Almanac e citada por Araújo e Redi (1997, p. 24), traduz bem a necessidade de ser repensada a forma como as pessoas em situação de comando tratam seus subordinados.

O líder busca a união e a compreensão de todos, envolvendo-os com energia, entusiasmo e motivação, fazendo com que eles participem das decisões, elogiando o trabalho individual e coletivo.

Criam-se com a liderança laços de confiança e respeito que permitem atingir a qualidade.

#### *8. Afastamento do medo*

Geralmente o medo é proveniente da falta de confiança e segurança das próprias pessoas e isso é prejudicial para a empresa porque impede as pessoas de expandir suas potencialidades humanas, sociais e intelectuais.

"O medo tem um custo elevadíssimo. O medo está em toda a parte, tirando das pessoas o seu orgulho, ferindo-as, tirando-lhes a oportunidade de construir para a empresa". (Deming, 1990).

Além disso, o medo pode ter origem na falta de conhecimentos técnicos, fazendo com que as pessoas executem apenas o fundamental, impedindo a modificação de costumes e rotinas, estimulando as pessoas a fazerem as mesmas coisas e da mesma maneira.

É fundamental para os gestores das Instituições programarem e executarem as tarefas educativas e administrativas no sentido de criar um ambiente escolar de liberdade e autonomia.

#### *9. Eliminação de Barreiras*

Uma gestão preocupada em eliminar barreiras deve descentralizar as atividades e delegar poderes às pessoas. A gestão de uma Instituição deve

acompanhar o trabalho sendo realizado, identificar possíveis obstáculos e ajudar funcionários e professores a serem bem sucedidos na sua área de atuação.

A liderança dos gestores deve estar empenhada no trato e encaminhamento de assuntos ligados à qualidade e na eliminação de barreiras que atrapalham a Instituição de efetivar sua missão educacional.

#### *10. Comunicação Produtiva*

O diálogo aberto e construtivo entre todos os elementos envolvidos no processo educativo, a partir de propósitos comuns, é a forma mais efetiva de fazer fluir a informação no ambiente escolar.

Por isso, reuniões periódicas com o corpo docente e discente são produtivas no sentido de procurar resolver os problemas que forem surgindo.

Uma Instituição preocupada em ter uma comunicação mais produtiva, procura fazer com que as informações sejam veiculadas de forma aberta e transparente; faz com que a informação seja utilizada para sensibilizar e libertar e não para escravizar e tutelar; e que a participação e o diálogo sejam a forma mais eficaz para uma comunicação mais produtiva.

#### *11. Abandono de Cotas Numéricas*

Os critérios tradicionais de avaliação de desempenho nos quais se determina o quanto cada funcionário deve produzir são inócuos e podem influenciar na produtividade efetiva dos funcionários, comprometendo a qualidade.

“O trabalho medido impede a qualidade mais que outras quaisquer condições de trabalho”. (Deming, 1990).

Uma Instituição de ensino não é uma fábrica que possui uma linha de montagem com resultados mecânicos. Uma Instituição de ensino deve se preocupar com o aprendizado do aluno e para que eles sejam aprovados com um alto nível de excelência.

É importante destacar que o trabalho medido é absolutamente indesejável numa filosofia de qualidade, mas o controle estatístico é fundamental para manter os registros das informações na avaliação dos resultados com relação ao desempenho dos estudantes.

Com relação ao corpo docente, instrumentos e métodos estatísticos são importantes para diagnosticar futuros problemas e trabalhar pró-ativamente no aperfeiçoamento dos professores.

### *12. Orgulho da Execução*

O estímulo do trabalho em equipe é outro item importante para as Instituições que procuram a qualidade porque com ela as Instituições se tornam mais competentes, fortes e permanentes, devido ao esforço conjunto de todos, sendo cada profissional importante e parte essencial e decisiva para alcançar os resultados.

O trabalhador, conforme se sinta participante ativo na consecução dos objetivos de melhoria da instituição, sejam estes do processo, do produto ou, simplesmente, quantitativos, também sente orgulho por aquilo que faz e, assim, passa a produzir mais e melhor.

### *13. Educação e Aperfeiçoamento*

Uma Instituição, e de modo muito especial a Escola, quando investe na formação continuada de seu pessoal, em particular do corpo docente, está pavimentando o caminho para a própria melhoria e estabelecendo as bases para realizar um ensino de qualidade.

A realização de cursos e seminários e uma constante atualização profissional dos professores e funcionários devem ser adotadas pelas Instituições que querem realizar um ensino de qualidade.

### *14. Ação para transformação*

Deming (1990) concluiu suas 14 diretrizes dizendo:



“Engaje toda a empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo.”

Uma Instituição de qualidade exige talento das pessoas envolvidas no processo, exige criatividade, inteligência e visão empreendedora.

A partir da consciência de que a obtenção de resultados só é possível com o esforço cooperativo das pessoas que formam a Instituição, torna-se necessário comprometer toda a equipe docente, técnica e administrativa da escola, bem como seus clientes externos e internos, com os valores de excelência e relevância que devem estar presentes em todo o esforço educacional.

Para atuar no sentido de concretizar a transformação, é fundamental que os Diretores das Instituições estejam plenamente conscientes e convencidos de que eles são essenciais na liderança e condução de todo o processo de transformação.

Os dirigentes também devem estar convictos de que essa não será uma tarefa fácil de realizar, por isso a negociação algumas vezes será fundamental para construir uma Instituição de qualidade.

## **2. Modelos para Avaliação da Qualidade dos Serviços**

Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação de serviço. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida comparando-se a percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000).

Quando as percepções são positivas, o serviço é percebido pelo cliente como de ótima qualidade. Quando as percepções são negativas, a qualidade do serviço é percebida de uma forma insatisfatória. Como mostradas na Figura 2, as expectativas são provenientes de várias fontes, como por exemplo, indicação pessoal, necessidades pessoais e experiências passadas. A avaliação da qualidade é feita pelo cliente pelas dimensões de qualidade do serviço: Confiabilidade,

Presteza, Competência, Cortesia, Credibilidade, Segurança, Acesso, Comunicação e o Entendimento do cliente.

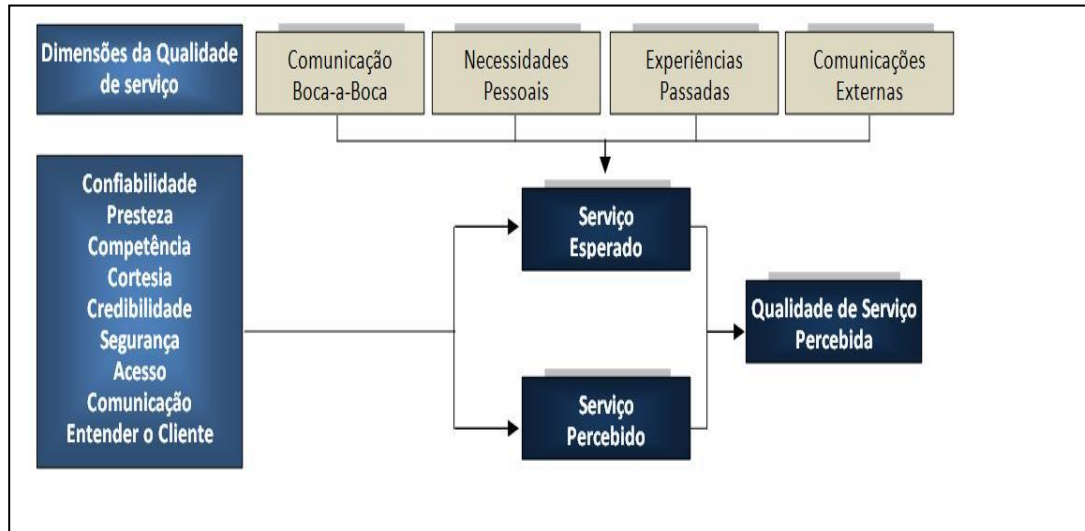


Figura 2 – Fonte: adaptada de A. Parasuraman, V.A. Zeithaml e L.L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *Journey of Marketing*, vol. 49, Fall 1985, p.48

A seguir apresentaremos alguns modelos conceituados e conhecidos utilizados para avaliação da qualidade dos serviços.

## 2.1 Modelo SERVQUAL

Uma das obras de relevância na área de ciência de serviços identificou os aspectos mais importantes da qualidade em serviços que são conhecidas como as dimensões da qualidade. Parasuraman, Berry e Zeithalm (1985) identificaram cinco dimensões que os clientes utilizam para avaliar a qualidade dos serviços: Confiabilidade, Responsabilidade, Segurança, Empatia e Aspectos Tangíveis.

Parasuraman, Berry e Zeithalm (1985) conceituaram as cinco dimensões da seguinte forma:

Confiabilidade: habilidade de prestar o serviço com exatidão.

Responsabilidade: disposição em ajudar os clientes e fornecer o serviço com presteza e prontidão.

Segurança: conhecimento dos funcionários e suas habilidades em demonstrar confiança.

Empatia: grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes.

Aspectos Tangíveis: aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.

Segundo Cronin & Taylor (1992), a busca pela excelência em serviços e a mensuração da qualidade dos serviços vêm sendo estratégias efetivamente utilizadas por organizações para a obtenção da “vantagem competitiva”. Neste contexto, ao longo dos anos, diversos modelos foram desenvolvidos com o intuito de avaliar a Qualidade dos Serviços, dentre os quais se destacam: o modelo dos 5 *Gaps* (Parasuraman et al, 1985), o modelo SERVQUAL (Parasuraman et al, 1988) e o modelo SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992).

O modelo dos 5 *Gaps* foi desenvolvido com o intuito de auxiliar os gestores a compreenderem as fontes dos problemas da qualidade dos serviços e como melhorá-los (Figura 3). Os *Gaps* buscam mensurar a discrepância entre:

- as expectativas dos clientes e as percepções dos gerentes sobre essas expectativas (*Gap 1*);
- as percepções dos gerentes em relação às expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço (*Gap 2*);
- as especificações da qualidade do serviço e a qualidade do serviço prestado (*Gap 3*);
- o serviço realmente prestado e o que é comunicado ao cliente a respeito dele (*Gap 4*);
- expectativas dos clientes em relação ao serviço e a percepção deles em relação ao desempenho do serviço prestado (*Gap 5*).

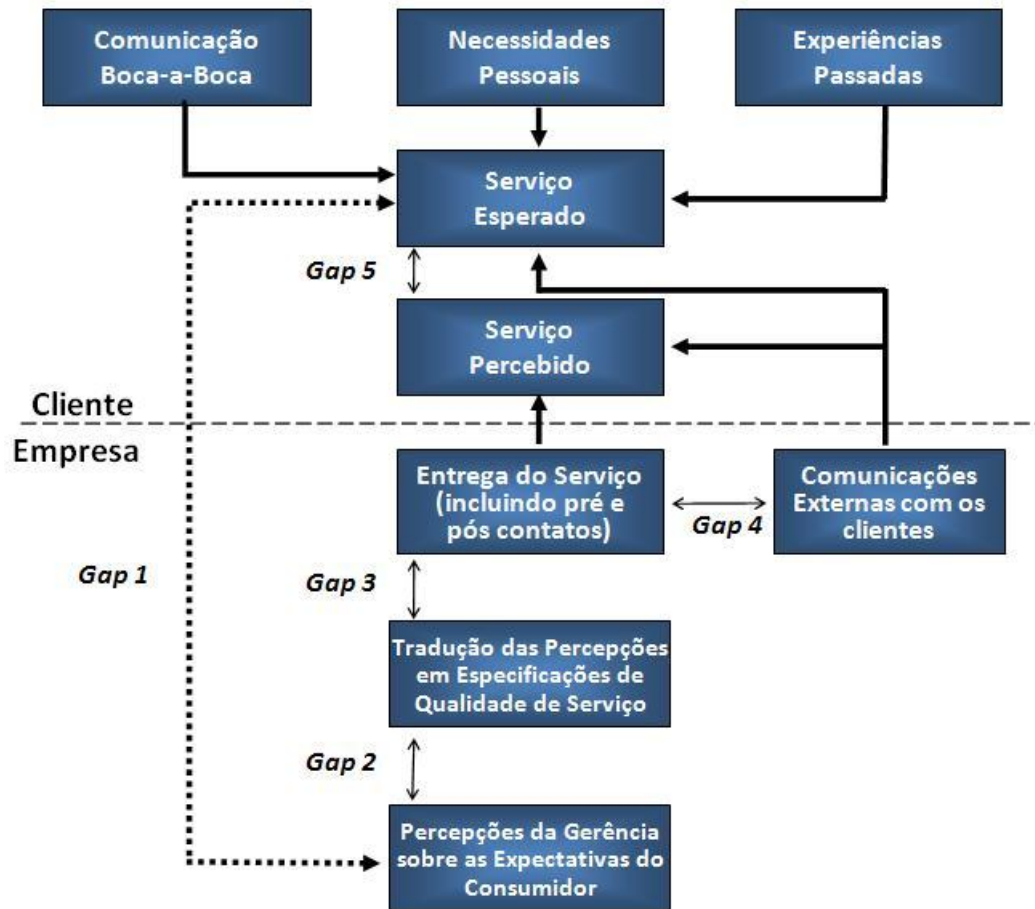


Figura 3 – Fonte: Modelo Conceitual de Qualidade de Serviço – o modelo de análise de lacunas (Gap Analysis); Publicado pela American Marketing Association, Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A., 1988.

A análise do modelo dos 5 Gaps aponta que eles podem ser mensurados separadamente. Entretanto, a mensuração do Gap 5 constitui-se na essência da utilização do modelo SERVQUAL desenvolvido por Parasuraman et al (1988). O modelo SERVQUAL é constituído por 22 itens que compõem as cinco Dimensões ou Determinantes da Qualidade, que englobam as dez Dimensões anteriormente apresentadas por Parasuraman et al. (1985): confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspectos tangíveis.

O emprego do SERVQUAL é realizado em duas etapas: na primeira etapa são mensuradas as expectativas prévias dos clientes em relação ao serviço e, na segunda etapa, são mensuradas as percepções dos clientes acerca do desempenho do serviço prestado.

Em geral, as avaliações são realizadas com um questionário que utiliza uma escala do tipo Likert de 5 a 7 pontos, cujos extremos são definidos com os conceitos “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”. Para cada item do questionário calcula-se o *Gap* 5, definido pela diferença entre as Percepções (*P*) e as Expectativas (*E*) registradas. Um item com *Gap* negativo indica que as percepções estão abaixo das expectativas, revelando que o serviço prestado, neste item específico, está gerando um resultado insatisfatório para os clientes, de um lado. Por outro, um item com *Gap* positivo indica que o prestador de serviços está prestando um serviço superior ao esperado, sendo um aspecto de satisfação do cliente.

Dentre outros aspectos, este modelo permite:

- avaliar a qualidade do serviço para cada uma das cinco dimensões da qualidade, medindo as pontuações obtidas nos itens que compõem cada dimensão;
- fornecer uma medida geral da qualidade dos serviços pela média da pontuação de todas as dimensões;
- identificar, em vários tipos de serviços, os pontos fortes e fracos da organização, servindo de base para a melhoria contínua da qualidade dos serviços, e;
- comparar um determinado serviço aos serviços dos concorrentes, identificando em quais dimensões é necessário um aprimoramento.

## **2.2 Modelo SERVPERF**

Cronin e Taylor (1992) desenvolveram um modelo denominado SERVPERF que tem como referência apenas a percepção de desempenho dos serviços. Esse modelo foi referenciado por diversos autores, entre os quais podemos citar Veiga e Matos (2000), Bandeira ET AL. (2004) e Miguel e Salomi (2005).

Para justificar seu modelo, Cronin e Taylor (1992) observam que a qualidade não deve ser avaliada por meio do resultado obtido da diferença entre as

expectativas e a percepção do desempenho, mas somente como uma percepção de desempenho, podendo ser representada por:

$$Q_j = D_j$$

Sendo:

$Q_j$  = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica  $j$ ;

$D_j$  = Valores de percepção de desempenho para a característica  $j$  de serviço.

Para justificar esse conceito, Cronin e Taylor (1992) afirmam que a qualidade percebida dos serviços antecede à satisfação do cliente e que a satisfação do cliente tem um efeito mais significativo na intenção de compra do que a qualidade do serviço.

Baseados nessa investigação, Cronin e Taylor (1992) propõem a escala SERVPERF, como uma alternativa ao modelo SERVQUAL, reduzindo de 44 para 22 itens para representar as dimensões da qualidade em serviço. Esses 22 itens foram utilizados para avaliação de desempenho no trabalho empírico de Cronin e Taylor (1992) para testar quatro hipóteses:

- 1) Uma medida de qualidade em serviço SERVPERF é mais apropriada que o modelo SERVQUAL.
- 2) A qualidade do serviço conduz à satisfação do cliente.
- 3) A satisfação do cliente tem um impacto significativo na intenção de compra.
- 4) A qualidade do serviço percebida tem um impacto significativo na intenção de compra.

### 2.3 Modelo HEDPERF

O modelo HEDPERF (Higher Education Performanceonly) é um novo instrumento de medição da qualidade de serviço proposto por Firdaus (2005) para identificar os fatores de qualidade de serviço no setor de educação de nível superior. Essa metodologia é um instrumento que as Instituições de ensino superior poderiam utilizar para avaliar o desempenho dos serviços, repensar seus métodos e redesenhar seus processos com vistas à melhoria da qualidade. Segundo Firdaus (2005), os seis fatores medidos pelo HEDPERF são:

1) Aspectos não acadêmicos. Esse fator é composto de itens que são essenciais para permitir que os alunos preencham suas obrigações de estudo, e se relaciona com funções exercidas por pessoal não acadêmico. Podemos citar dentre esses itens o atendimento do pessoal administrativo e da secretaria.

2) Aspectos acadêmicos. Os itens que descrevem esse fator representam as responsabilidades dos acadêmicos, ou seja, os professores. Os itens avaliam o conhecimento, a experiência, a atenção e paciência no esclarecimento de dúvidas.

3) Reputação. Esse fator apresenta itens que sugerem a importância das Instituições de Ensino Superior, ao projetarem uma imagem profissional. Os itens avaliam a reputação que a instituição tem no mercado acadêmico e profissional, se os programas oferecidos são atualizados e conceituados e se a infraestrutura é adequada para os estudos.

4) Acesso. Esse fator é composto por itens que dizem respeito a questões como acessibilidade, facilidade de contato, disponibilidade e conveniência. Podemos citar como exemplo, se a instituição incentiva e promove a criação de Centro Acadêmico.

5) Conteúdos Programáticos. A avaliação desse fator enfatiza a oferta de um conteúdo programático com especializações acadêmicas e conteúdos flexíveis.

6) Compreensão. Trata-se de itens relacionados à percepção das necessidades dos alunos em termos de aconselhamento e serviços. De uma

maneira geral, esse fator avalia se a IES possui um departamento de ouvidoria para atender os alunos.

O estudo desenvolvido por Firdaus (2005) confirmou que as seis dimensões eram distintas e conceitualmente claras e que as Instituições de ensino superior devem avaliar todas as seis dimensões de qualidade de serviço para avaliar o nível dos serviços prestados e determinar as dimensões que precisam ser melhoradas. Avaliar a qualidade do serviço e compreender o impacto das dimensões permitirá que as IES possam conceber um processo eficiente de prestação de serviços. Além disso, saber os pontos fortes e fracos dessas dimensões e sua influência pode resultar em uma melhor alocação de recursos de forma a prestar um melhor serviço aos estudantes.

As diversas etapas envolvidas no desenvolvimento e validação do HEDPERF são mostradas por meio do fluxograma da Figura 4. Em particular, o estudo procurou determinar qualitativamente os fatores críticos da qualidade de serviços prestados aos estudantes.



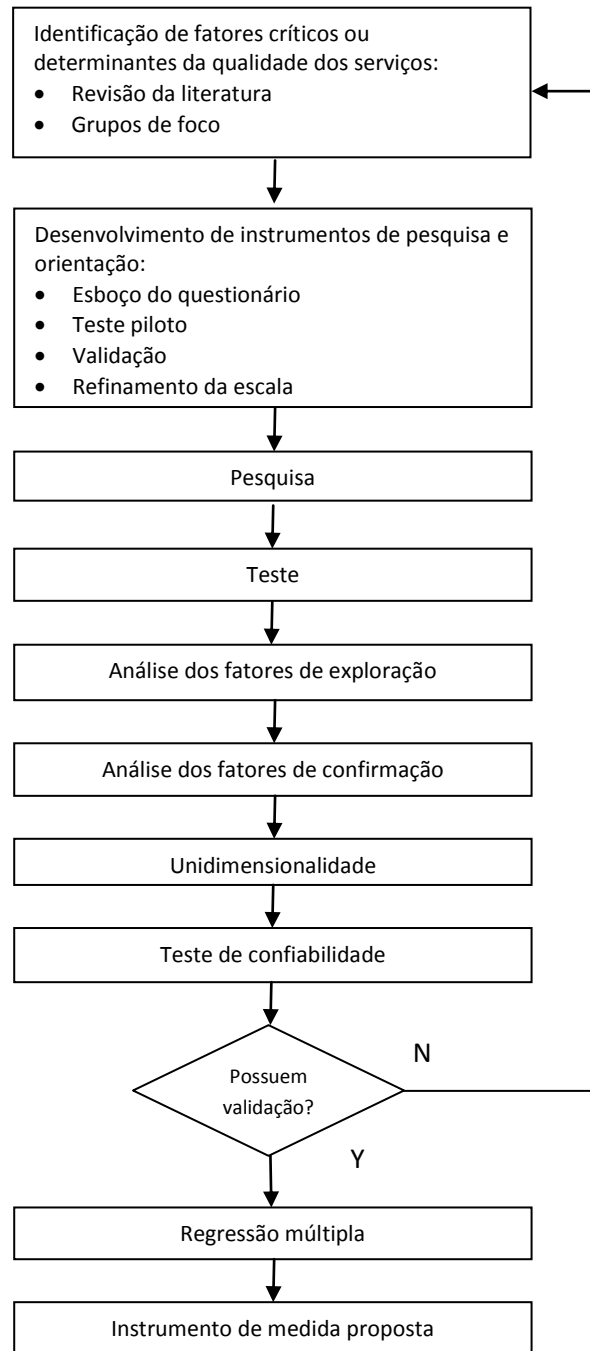


Figura 4 – Desenvolvimento e validação do HEDPERF

Fonte: Adaptado de The development of HEDPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International Journal of Consumer Studies*, v.30, n.3, Nov. 2006, p.569-581

## 2.4 Modelo de Gronroos

Gronroos (1995, p.89) foi o grande defensor da idéia de que a qualidade em serviços deve ser fundamentalmente “aquilo que os clientes percebem”.

Gronroos (1995) afirma também que a qualidade percebida de um serviço pode ter duas dimensões: a qualidade técnica e a qualidade funcional. A qualidade técnica considera que o serviço seja correto tecnicamente e que conduza a um resultado aceitável. Essa dimensão faz referência a “o que” o cliente recebe e o que permanece com ele quando o processo de produção termina. A qualidade funcional está relacionada à forma como o consumidor é tratado no desenvolvimento do processo de produção do serviço, ou seja, “como” o cliente recebe e vivencia o serviço.

Gronroos (1984) conclui que a qualidade total percebida não é só determinada pelo nível da qualidade técnica e funcional, mas também pelas diferenças existentes entre a qualidade esperada e a experimentada. Podemos notar na Figura 5 que a qualidade esperada deriva de uma série de fatores como, por exemplo, a comunicação de marketing, comunicação boca a boca, a imagem corporativa e as necessidades do cliente.

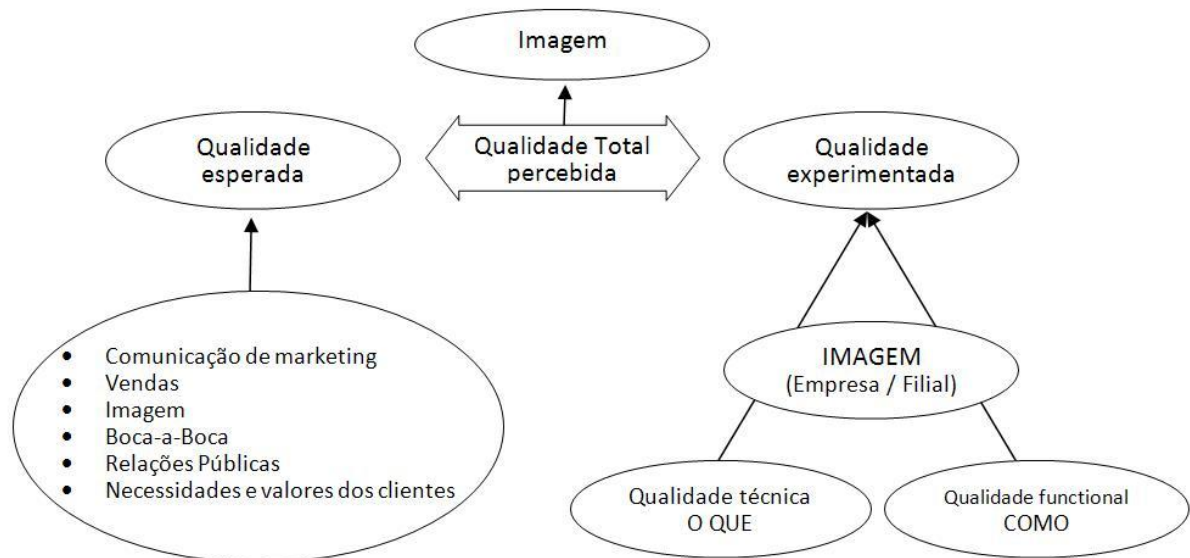


Figura 5 – Modelo de Gronroos  
Fonte: Adaptado de Gronroos, 1988

### **3. Procedimentos da Pesquisa e Avaliação dos resultados**

Neste trabalho optamos pela utilização dos modelos SERVQUAL, SERVPERF e HEDPERF, com algumas adaptações, por serem eles tradicionalmente utilizados para a avaliação da qualidade dos serviços. Este estudo visa determinar qualitativamente os fatores críticos de qualidade de serviço sob a perspectiva dos estudantes.

Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa de campo, aplicando-se o questionário aos alunos em sala de aula. O universo dos estudantes participantes da pesquisa será descrito adiante na análise e interpretação dos resultados de cada modelo. Os dados foram tabulados, mensurados e analisados de forma quantitativa.

Para enriquecer a coleta dos dados, foram feitas entrevistas com questões abertas para permitir um melhor aprofundamento dos resultados. Visto tratar-se de pesquisa qualitativa com limitado número de entrevistados, os grupos foram constituídos buscando-se atender, de maneira equilibrada, algumas variáveis, tais como: o curso, o sexo, a idade e o desempenho escolar de cada aluno. Na questão do desempenho escolar, foram selecionados alunos com notas superiores a 8,0, alunos medianos com nota próxima de 6,0 e alunos com notas abaixo da média, ou seja, inferior a 5,0.

As entrevistas não seguiam um roteiro pré-estabelecido e as perguntas eram feitas de forma que os alunos se sentissem à vontade em respondê-las. As perguntas basicamente procuravam levantar aspectos relacionados ao corpo docente, como por exemplo, “o que você tem a dizer sobre o corpo docente?”, aos funcionários, “qual a sua opinião sobre o atendimento prestado pelos funcionários?”, os cursos, “como você avalia os cursos da IES?”, a imagem da instituição, “qual a sua impressão sobre a IES?”.

Após a aplicação da pesquisa, utilizamos como parâmetro para validar os dados levantados uma medição da confiabilidade das variáveis denominada alfa de Cronbach.

### 3.1 Alfa de Cronbach

Para medir a confiabilidade do questionário foi utilizada uma das mais tradicionais metodologias para medição - o coeficiente alfa de Cronbach. Esse coeficiente mostra a intensidade de correlação entre os itens de um questionário, sendo definido de acordo com a seguinte fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Onde:

$\alpha$  = coeficiente alfa de Cronbach

k = número de itens do instrumento de medição

$S_i^2$  = variância dos itens

$S_T^2$  = variância dos totais

Apesar de não existir um consenso entre os pesquisadores com relação ao valor mínimo do alfa de Cronbach, recomenda-se que o valor do alfa de Cronbach não seja inferior a 0,60, conforme podemos observar na Tabela 3.

O Alfa de Cronbach, ou simplesmente coeficiente alfa, é uma medida de confiabilidade de consistência interna. É a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala de duas metades. Ela foi utilizada neste trabalho para testar a consistência interna do modelo de mensuração da qualidade, procurando-se identificar os itens do modelo que maximizam cada constructo. O coeficiente Alfa de Cronbach varia de 0 a 1 e deve ser considerado conforme a Tabela 3.

<b>Varição do coeficiente alfa</b>	<b>Confiabilidade de consistência interna</b>
= ou < 0,6	Insatisfatória
0,6 a 0,8	Adequadas
> 0,8	Ótimas

Tabela 3: Confiabilidade de consistência interna (alfa de Cronbach)  
 Fonte: Malhotra (2006)

Como exemplo da intensidade de correlação entre os itens de um questionário, pode-se verificar se esse coeficiente aumenta depois de eliminar um item da escala de medição. Se isso ocorrer, pode-se assumir que esse item não é altamente correlacionado com os outros itens da escala. Por outro lado, se o coeficiente diminuir pode-se assumir que esse item é altamente correlacionado com os outros itens da escala. Dessa forma, o alfa de Cronbach determina se a escala é realmente confiável, pois avalia como cada item reflete sua confiabilidade.

### 3.2 Questionário para coleta dos dados

O instrumento de avaliação utilizando o modelo SERVQUAL foi um questionário, cujo conteúdo contém 40 itens. (Apêndice A – apresenta o modelo do questionário no qual foi utilizada a escala do tipo Likert de 5 pontos). A Escala Likert é um tipo de escala usada comumente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nessa escala, os entrevistados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Tal escala tem seu nome devido à publicação de um relatório explicando seu uso por Rensis Likert (1932). Como pode ser visto no Apêndice A, as respostas às afirmações partem de (1) Discordo totalmente a (5) Concordo plenamente.

O questionário utilizando o modelo SERVPERF apresenta um conteúdo de 20 itens, e também se fez uso da escala do tipo Likert de 5 pontos. (Apêndice B – apresenta o modelo do questionário).

O questionário com o modelo HEDPERF apresenta o conteúdo com 41 itens. (Apêndice C – apresenta o modelo do questionário com a escala do tipo Likert de 5 pontos).

O questionário foi aplicado aos alunos em sala de aula pelos professores que iriam lecionar naquele horário. Os professores informavam aos alunos que o questionário tratava-se de uma pesquisa de avaliação institucional com o objetivo de coletar informações que seriam utilizadas para o desenvolvimento de uma Dissertação de Mestrado. Os professores perguntavam aos alunos se eles gostariam de responder ao questionário, dando a eles total liberdade na sua escolha. Importante salientar que os alunos que responderam ao questionário, o fizeram de livre e espontânea vontade, sem a necessidade de identificação no questionário.

Para caracterizar os alunos que participaram da pesquisa, levantamos alguns dados pessoais como sexo, idade e situação profissional, para termos um panorama do perfil dos alunos que estudam na instituição. Os resultados mostrados a seguir são uma análise dos resultados das 3 pesquisas, visto que elas foram perguntas comuns aos três tipos de questionários.

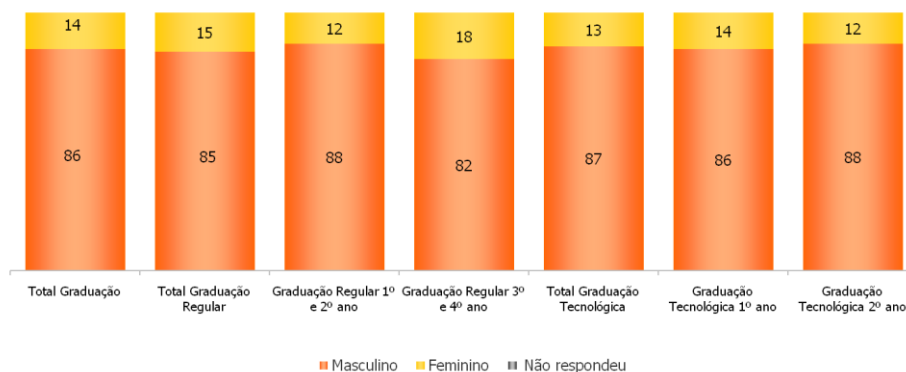


Gráfico 2 – Distribuição dos alunos de acordo com o gênero

Fonte: Base de dados da amostra

Os dados do Gráfico 2 mostram uma predominância de alunos do sexo masculino que estudam nos cursos, cuja especialização é a área de Tecnologia. Essa proporção de homens interessados em estudar Tecnologia pode ser justificada por um estudo elaborado pelo portal Yahoo com o título “Men Behaving Digitally”, apresentado durante a feira OMExpo 2010 – Online Marketing Expo Latino 2010, uma feira e um congresso para Marketing Digital que se realiza anualmente, foi constatado que 30% dos homens “adoram” tecnologia e que 60% se sentem “muito interessados” por ela, percentagens bem inferiores no caso das mulheres.

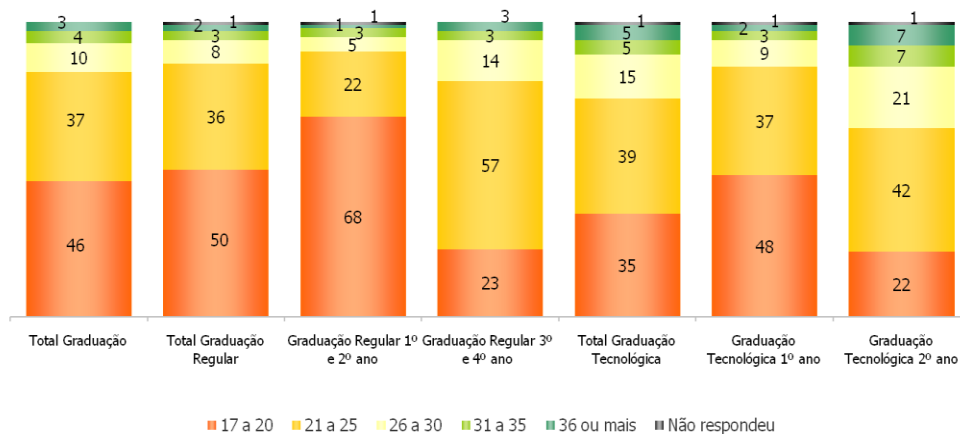


Gráfico 3 – Distribuição dos alunos de acordo com a idade

Fonte: Base de dados da amostra

Observando-se o Gráfico 3 podemos concluir que os alunos que procuram os cursos de Bacharelado, na sua maioria, são alunos mais jovens entre 17 e 20 anos. Verificamos que 68% dos alunos do 1º e 2º ano que cursam os Bacharelados estão nessa faixa etária enquanto que no curso de Tecnologia, comparando-se apenas o 1º ano, verificamos que 48% dos alunos encontram-se nessa mesma faixa etária.

Essa diferença na faixa etária dos alunos em relação à escolha entre cursar Bacharelado ou Tecnólogo, segundo as entrevistas adicionais, resulta do fato de que os alunos que procuram os cursos de Tecnologia, na sua grande maioria, são alunos que já atuam na área há algum tempo e precisam de um diploma de graduação, documento cada dia mais exigido pelas grandes corporações. Outros

buscam uma especialização na área de tecnologia, portanto, mesmo com um diploma de graduação, muitos profissionais procuram os cursos de tecnologia devido à grande demanda por mão de obra nesse setor. Outros também procuram por esses cursos devido à rápida formação acadêmica e também pelas grandes oportunidades de trabalho que esses cursos oferecem após a conclusão dos mesmos.

Segundo dados do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, faltam atualmente cerca de 320 mil trabalhadores com qualificação no Brasil, levando-se em conta apenas os setores de comércio – 187 mil, serviços – 50 mil, alimentação – 45 mil e construção civil – 38 mil que estarão envolvidos diretamente com os preparativos para a Copa do Mundo de 2014 e a Olimpíada de 2016. Analisando esse quadro caótico que se desenha, os gestores do poder público decidiram investir na expansão dos cursos tecnológicos que são focados em uma especialização. Com um crescimento da economia a taxas de 7% ou 8% ao ano, conforme previsto pelos agentes econômicos, essa expansão dos cursos tecnológicos ainda é pouco para suprir a demanda, por isso, existe espaço para que as faculdades particulares de ensino invistam também nesse setor.

	Total	Total Regular	Regular 1º e 2º ano	Regular 3º e 4º ano	Total Tecnológico	Tecnológico 1º ano	Tecnológico 2ºano
Sim	77	76	69	87	81	76	89
Não	21	22	29	11	17	22	8
NR	2	2	2	2	2	2	3

Tabela 4 - Distribuição dos alunos de acordo com a situação profissional em %

Fonte: Base de dados da amostra

A pergunta feita para extrair as informações da Tabela 4 buscou saber se o aluno trabalha ou faz estágio. Observamos que a grande maioria dos alunos que procuram os cursos de perfil voltados para a área de computação já trabalham na área, seja para os alunos ingressantes como para os alunos já em final de curso. Isso se explica porque o setor de tecnologia é uma atividade profissional que constantemente demanda novos profissionais devido ao grande ritmo de aceleração da tecnologia da informação.



A Era Digital ou a Era da Tecnologia da Informação que estamos vivenciando hoje, responde por oportunidades de trabalho, desenvolvimento de carreiras e novas formas de negócios.

A informática está presente no nosso dia a dia, e muitos ramos de atividades profissionais como Educação, Jornalismo, Medicina, Economia, Advocacia, Engenharia e Arquitetura entre outros, utilizam os diversos recursos que a informática permite, para diminuir custos, ampliar mercado, agilizar e melhorar o planejamento e controle das informações. Portanto, no nosso mundo globalizado, o contato com a informática se tornou inevitável.

As inovações tecnológicas criaram novas profissões e nichos de mercado, principalmente, com o surgimento da Internet. Segundo observamos, o profissional que deseja ingressar nesse setor, não precisa ter uma formação universitária. Pode fazer cursos específicos para ingressar no mercado. Muitas empresas abrem vagas para trainee e estagiário e é uma boa oportunidade para quem ainda não tem experiência na área.

A seguir, para uma melhor apresentação dos resultados obtidos na pesquisa, dividimos a análise dos resultados de forma a avaliar separadamente cada modelo.

### **3.3 Análise e Interpretação dos resultados com o modelo SERVQUAL**

Neste tópico apresentaremos os resultados obtidos com a aplicação do questionário utilizando o modelo SERVQUAL, adaptado para avaliar os serviços oferecidos por uma instituição de ensino superior, bem como a análise dos resultados.

No total, o questionário foi respondido por 796 alunos da graduação entre o dia 13 e o dia 24 de setembro de 2010. Conforme os alunos respondiam ao questionário, eles tinham a orientação do professor em sala, que foi instruído para explicar a mensuração dos itens relacionados às “Expectativas” e às “Percepções”,

no caso do modelo SERVQUAL em especial, de forma a esclarecer as abordagens de ambas as questões.

Na Tabela 5 apresentamos um quadro com a aplicação das dimensões da qualidade de serviços, aplicadas nesta pesquisa com base nas dimensões identificadas por Parasuraman, Berry e Zeithalm (1985). As perguntas estão separadas no quadro, conforme as dimensões dos Aspectos Tangíveis, Confiabilidade, Responsabilidade, Segurança e Empatia em que elas se aplicam.

Aspectos Tangíveis	
Expectativa	Percepção
1. Uma Faculdade deve possuir equipamentos e laboratórios modernos e atualizados	1. A Faculdade possui equipamentos e laboratórios modernos e atualizados
2. As instalações físicas de uma Faculdade devem ser adequadas e atraentes	2. As instalações físicas da Faculdade são adequadas e atraentes
3. Os funcionários de uma Faculdade devem estar bem vestidos e ter boa aparência	3. Os funcionários da Faculdade estão bem vestidos e tem boa aparência
4. O espaço físico das salas de aula deve ser adequado, silencioso, iluminado e arejado	4. O espaço físico das salas de aula é adequado, silencioso, iluminado e arejado
Confiabilidade	
Expectativa	Percepção
5. Os professores devem preocupar-se em oferecer um conteúdo atualizado	5. Os professores preocupam-se em oferecer um conteúdo atualizado
6. Os professores devem cumprir o conteúdo programático do curso	6. Os professores cumprem o conteúdo programático do curso
7. Os serviços oferecidos pela Faculdade devem ser realizados no tempo prometido	7. Os serviços oferecidos pela Faculdade são realizados no tempo prometido
8. Os professores devem expor com clareza o conteúdo da matéria	8. Os professores expõem com clareza o conteúdo da matéria
Responsabilidade	
Expectativa	Percepção
9. A Faculdade deve informar corretamente sobre quando o serviço será concluído	9. A Faculdade informa corretamente sobre quando o serviço será concluído
10. Os funcionários da Faculdade devem solucionar as dúvidas dos alunos	10. Os funcionários da Faculdade oferecem um serviço pontual
11. Se você tem problemas ou dúvidas, os professores devem ser solidários e prestativos	11. Se você tem problemas ou dúvidas, os professores estão sempre dispostos a ajudá-los
12. Os funcionários da Faculdade devem estar sempre dispostos a atendê-lo	12. Os funcionários da Faculdade estão sempre dispostos a atendê-lo

Segurança	
Expectativa	Percepção
13. Os professores devem demonstrar segurança e domínio da matéria	13. Os professores demonstram segurança e domínio da matéria
14. Os funcionários da Faculdade devem inspirar confiança	14. Os funcionários da Faculdade inspiram confiança
15. Você deve sentir confiança nos serviços oferecidos pela Faculdade	15. Você tem confiança nos serviços oferecidos pela Faculdade
16. Os funcionários devem ser educados e atenciosos	16. Os funcionários são educados e atenciosos
Empatia	
Expectativa	Percepção
17. O atendimento da Faculdade deve ser individualizado e personalizado	17. O atendimento da Faculdade é individualizado e personalizado
18. Os funcionários devem preocupar-se com os interesses dos alunos	18. Os funcionários preocupam-se com os interesses dos alunos
19. A Faculdade deve preocupar-se em satisfazer as necessidades dos alunos	19. A Faculdade preocupa-se em satisfazer as necessidades dos alunos
20. O horário de funcionamento da faculdade deve ser conveniente para seus alunos	20. O horário de funcionamento da faculdade é conveniente para seus alunos

Tabela 5 – Questionário SERVQUAL com a aplicação das dimensões

A Tabela 6 apresenta a Percepção Média e a Expectativa Média, obtidas pela soma das notas, dividida pelo total de respostas e o Resultado que é a diferença entre as Percepções e as Expectativas do serviço avaliado.

Para a metodologia SERVQUAL, consideram-se valores críticos aqueles que apresentam resultados negativos porque eles indicam uma expectativa maior que os desempenhos perceptíveis dos serviços, ou seja, denotam uma insatisfação com o serviço oferecido nesse item específico.

<i>Aspectos Tangíveis</i>	<i>Percepção</i>	<i>Expectativa</i>	<i>Resultado</i>
	<i>Média</i>	<i>Média</i>	
1. A Faculdade possui equipamentos e laboratórios modernos e atualizados	4,36	3,72	0,63
2. As instalações físicas da Faculdade são adequadas e atraentes	4,36	4,21	0,14
3. Os funcionários da Faculdade estão bem vestidos e tem boa aparência	4,73	4,69	0,04
4. O espaço físico das salas de aula é adequado, silencioso, iluminado e arejado	4,76	3,58	1,17

<b>Confiabilidade</b>	<b>Percepção</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Resultado</b>
	<b>Média</b>	<b>Média</b>	
5. Os professores preocupam-se em oferecer um conteúdo atualizado	4,67	4,38	0,30
6. Os professores cumprem o conteúdo programático do curso	4,84	4,61	0,23
7. Os serviços oferecidos pela Faculdade são realizados no tempo prometido	4,74	4,48	0,27
8. Os professores expõem com clareza o conteúdo da matéria	4,84	4,69	0,14
<b>Responsabilidade</b>			
9. A Faculdade informa corretamente sobre quando o serviço será concluído	4,67	4,51	0,16
10. Os funcionários da Faculdade solucionam as dúvidas dos alunos	4,62	4,63	-0,01
11. Se você tem problemas ou dúvidas, os professores estão sempre dispostos a ajudá-los	4,81	3,93	0,88
12. Os funcionários da Faculdade estão sempre dispostos a atendê-lo	4,66	4,68	-0,02
<b>Segurança</b>			
13. Os professores demonstram segurança e domínio da matéria	3,83	1,95	1,88
14. Os funcionários da Faculdade inspiram confiança	1,97	2,43	-0,46
15. Você tem confiança nos serviços oferecidos pela Faculdade	4,57	4,12	0,45
16. Os funcionários são educados e atenciosos	4,30	4,80	-0,50
<b>Empatia</b>			
17. O atendimento da Faculdade é individualizado e personalizado	4,97	4,64	0,33
18. Os funcionários preocupam-se com os interesses dos alunos	4,83	4,93	-0,10
19. A Faculdade preocupa-se em satisfazer as necessidades dos alunos	4,33	4,23	0,10
20. O horário de funcionamento da faculdade é conveniente para seus alunos	4,10	2,57	1,53

Tabela 6 – Percepções Médias, Expectativas Médias e Resultados  
 Fonte: Base de dados da amostra

A dimensão dos Aspectos Tangíveis apresentou bons resultados na avaliação, todos os itens avaliados nessa dimensão tiveram resultados positivos, denotando que a IES tem tido cuidado e investido nesse item. O resultado positivo pode ser observado na infraestrutura da IES que conta com quatro *campi*, modernos centros tecnológicos com 22 laboratórios, incluindo exclusivos laboratórios de redes, hardware, física e eletrônica, com aproximadamente 900 computadores de última

geração, que são utilizados para as aulas práticas das disciplinas profissionalizantes de seus cursos. Verificamos também que os *campi* da IES possuem design moderno e com a mais alta tecnologia, com computadores e projetores em todas as salas de aula e laboratório.

A avaliação do item da aparência dos funcionários também merece destaque, porque percebemos que todos os funcionários estão uniformizados - recepcionistas, supervisores de alunos e pessoal do atendimento em geral utilizam uniformes padronizados para identificar que trabalham na Instituição.

A IES possui monitores de laboratório que auxiliam os professores e os alunos durante as aulas práticas. Esses monitores utilizam um uniforme diferenciado para que sejam identificados mais facilmente no meio dos alunos.

Além dos uniformes para diferenciar os funcionários, todos os funcionários devem utilizar um crachá, o que facilita a identificação do nome de cada funcionário.

Destaque nessa dimensão para as salas de aula que tiveram o melhor resultado positivo. Os alunos consideram o espaço físico das salas de aula adequado para os estudos. Pelas entrevistas pessoais, percebemos que a avaliação positiva desse item pode estar referendada pelas condições oferecidas em todas as salas de aula, tais como: quadro branco e caneta especial. Todas as salas também possuem computadores, retroprojetores, microfone para uso dos professores, sistema de áudio e um interfone para comunicação com uma central para chamada de monitores ou técnicos especializados em caso de pane em algum dos recursos áudio-visuais.

A dimensão de Confiabilidade também apresentou bons resultados na avaliação. Todos os itens avaliados nessa dimensão também tiveram resultados positivos, denotando que existe confiança com relação à IES. Demonstra também que o aluno tem uma alta expectativa com relação à Confiabilidade na Instituição, fator muito considerado pelo aluno no momento de avaliar o serviço que está sendo prestado.

Por se tratar de uma IES especializada em Tecnologia da Informação, identificamos pelas entrevistas pessoais que os professores da IES têm por objetivo oferecer um conteúdo atualizado, com o que há de mais inovador nessa área, enfatizando a prática nos laboratórios com softwares utilizados no mercado corporativo, com o objetivo de enriquecer e dar suporte ao conteúdo da disciplina.

Segundo os alunos, os professores tem larga experiência profissional no mundo corporativo ocasionando nas aulas uma troca de experiências, onde o professor retrata as atividades empresariais.

Na opinião dos alunos, os professores expõem com clareza o conteúdo da matéria, além de disponibilizarem material de estudos no portal da IES.

Os alunos também avaliaram que a IES realiza os serviços no tempo prometido, indicando que ela cumpre os prazos e horários estabelecidos para a entrega dos serviços. A IES disponibiliza um serviço *on line* denominado “secretaria virtual” por meio do qual os alunos solicitam documentos e informações. Feita a solicitação, o sistema retorna a data em que será entregue a informação, o que faz com que o aluno sinta confiança nos serviços oferecidos.

A cada aula ministrada, o professor deve digitar as informações da aula dada em um sistema de acompanhamento das atividades, para que a IES possa acompanhar se o conteúdo ministrado é o efetivamente planejado. Esse acompanhamento induz para que o professor cumpra o conteúdo programático do curso.

A dimensão de Responsabilidade não apresentou resultados totalmente positivos. Nessa dimensão, podemos notar que em alguns itens avaliados, os alunos mostraram insatisfação com alguns dos serviços. O item 10, cuja pergunta foi “os funcionários da faculdade solucionam a dúvida do aluno?”, apresentou a expectativa média maior que a percepção média, gerando um resultado negativo, portanto, nesse item o alunado, na sua grande maioria, avaliou que os funcionários não esclarecem a dúvida do aluno. A pergunta “os funcionários da faculdade devem estar sempre dispostos a atendê-lo?” também apresentou um resultado negativo, mostrando que os alunos estão insatisfeitos com o atendimento dos funcionários em geral.

Os dados sinalizam que existe falta de comprometimento por parte dos funcionários em solucionar as dúvidas dos alunos, portanto esse aspecto deve ser monitorado pelos gestores da instituição, acompanhando e verificando as causas da insatisfação dos alunos com relação ao atendimento.

O aspecto relacionado à dimensão de Segurança também teve resultados negativos na avaliação dos alunos. As perguntas “os funcionários da faculdade inspiram confiança?” e “os funcionários são educados e atenciosos?” merecem destaque negativo devido à insatisfação dos alunos em relação a esses itens. Os dados sinalizam que existe uma grande indisposição e má qualidade no serviço de atendimento dos funcionários, como na dimensão de Responsabilidade, fato que demonstra uma falha nesse processo. Esse item reforça a necessidade de os gestores investirem em cursos e treinamentos para corrigir esse problema.

Na dimensão de empatia um item foi avaliado negativamente, “os funcionários preocupam-se com o interesse dos alunos?”, demonstrando novamente uma grande insatisfação com o atendimento realizado pelos funcionários.

De uma maneira geral, os gestores devem olhar com atenção para a questão relacionada ao atendimento porque pudemos notar uma crítica ostensiva na avaliação dos itens relacionados ao atendimento dos funcionários.

Aplicando-se o instrumento de avaliação de confiabilidade e validade das escalas para o modelo SERVQUAL, obtivemos os seguintes resultados para cada uma das dimensões.

Aspectos Tangíveis	
Número de itens	4
Somatória da variância dos itens	15,82
Variância dos totais	45,73
Alfa de Cronbach	0,86

Tabela 7 – Dimensão dos Aspectos Tangíveis - SERVQUAL  
Fonte: Base de dados da amostra

Confiabilidade	
Número de itens	4
Somatória da variância dos itens	19,37
Variância dos totais	50,48
Alfa de Cronbach	0,81

Tabela 8 – Dimensão de Confiabilidade - SERVQUAL  
Fonte: Base de dados da amostra

Responsabilidade	
Número de itens	4
Somatória da variância dos itens	7,54
Variância dos totais	17,51
Alfa de Cronbach	0,75

Tabela 9 – Dimensão de Responsabilidade - SERVQUAL  
Fonte: Base de dados da amostra

Segurança	
Número de itens	4
Somatória da variância dos itens	10,82
Variância dos totais	28,15
Alfa de Cronbach	0,81

Tabela 10 – Dimensão de Segurança - SERVQUAL  
Fonte: Base de dados da amostra

Empatia	
Número de itens	4
Somatória da variância dos itens	16,92
Variância dos totais	41,22
Alfa de Cronbach	0,78

Tabela 11 – Dimensão de Empatia - SERVQUAL  
Fonte: Base de dados da amostra

De acordo com as informações observadas nas tabelas 7 a 11, podemos afirmar que as análises e resultados são confiáveis, devido aos valores de alfa de Cronbach em todas as dimensões apresentarem o valor superior a 0,6.



### 3.4 Análise e Interpretação dos resultados com o modelo SERVPERF

A seguir, mostraremos os resultados obtidos com o método SERVPERF. O método SERVPERF busca medir a qualidade dos serviços tomando por base a percepção do consumidor acerca do desempenho, ou *performance* do serviço. A escala *SERVPERF* gera um escore agregado de qualidade geral do serviço que pode ser representado graficamente em relação ao tempo e a subgrupos específicos de consumidores (CRONIN E TAYLOR apud SCHIFFMAN; KANUK, 2000, p. 127).

Para Lovelock e Wright (2001), uma boa maneira de medir a satisfação é buscar identificar com os clientes quais fatores são importantes em sua satisfação.

Cronin e Taylor (1992) afirmam ainda que a qualidade percebida de serviços é um antecedente à satisfação do cliente. A qualidade dos serviços tem uma menor influência nas intenções de compra do que a própria satisfação do cliente. Os autores propõem a escala *SERVPERF*, e concluem que esse instrumento é mais sensível para retratar as variações de qualidade em relação à escala *SERVQUAL*.

No total, o questionário com o modelo *SERVPERF* foi respondido por 886 alunos da graduação entre o dia 18 e o dia 22 de outubro de 2010. O questionário foi respondido em sala de aula e, conforme os alunos o respondiam, recebiam a orientação do professor em sala para esclarecimentos de qualquer dúvida.

Na Tabela 12 apresentamos um quadro com a aplicação das dimensões da qualidade de serviços, aplicadas nesta pesquisa com base nas dimensões identificadas por Parasuraman, Berry e Zeithalm (1985). Essas dimensões de qualidade são as mesmas utilizadas na criação do modelo *SERVQUAL*, para o qual foram adotados apenas os itens de mensuração de desempenho ou percepção.

As perguntas estão separadas no quadro de acordo com as dimensões dos Aspectos Tangíveis, Confiabilidade, Responsabilidade, Segurança e Empatia em que elas se aplicam.

Com essa alteração, o modelo SERVPERF adaptado é composto por 20 afirmativas sobre o desempenho do serviço, representando as cinco dimensões da qualidade desenvolvidas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). As afirmativas são avaliadas numa escala Likert que varia de 1 a 5, em que 1 significa discordo completamente e 5 representa concordo completamente.

<b>Aspectos Tangíveis</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. A Faculdade possui equipamentos e laboratórios modernos e atualizados	0	1	20	39	40
2. As instalações físicas da Faculdade são adequadas e atraentes	0	0	15	33	52
3. Os funcionários da Faculdade estão bem vestidos e tem boa aparência	0	5	20	45	30
4. O espaço físico das salas de aula é adequado, silencioso, iluminado e arejado.	0	8	14	42	36
<b>Confiabilidade</b>					
5. Os professores preocupam-se em oferecer um conteúdo atualizado	0	1	13	46	40
6. Os professores cumprem o conteúdo programático do curso	0	3	14	46	37
7. Os serviços oferecidos pela Faculdade são realizados no tempo prometido	1	7	20	47	25
8. Os professores expõem com clareza o conteúdo da matéria	0	2	25	51	22
<b>Responsabilidade</b>					
9. A Faculdade informa corretamente sobre quando o serviço será concluído	1	1	28	42	28
10. Os funcionários da Faculdade oferecem um serviço pontual	2	6	31	40	21
11. Se você tem problemas ou dúvidas, os professores estão sempre dispostos a ajudá-los.	0	1	11	52	36
12. Os funcionários da Faculdade estão sempre dispostos a atendê-lo	2	3	30	45	20

<b>Segurança</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. Os professores demonstram segurança e domínio da matéria	0	0	11	56	33
14. Os funcionários da Faculdade inspiram confiança	1	7	31	39	22
15. Você tem confiança nos serviços oferecidos pela Faculdade	0	5	19	48	28
16. Os funcionários são educados e atenciosos	2	7	31	37	23
<b>Empatia</b>					
17. O atendimento da Faculdade é individualizado e personalizado	3	5	29	42	21
18. Os funcionários preocupam-se com os interesses dos alunos	2	8	25	45	20
19. A Faculdade preocupa-se em satisfazer as necessidades dos alunos	0	2	25	47	26
20. O horário de funcionamento da faculdade é conveniente para seus alunos	0	0	12	59	29

Tabela 12 – Resultado das Percepções (em %)

Fonte: Base de dados da amostra

No modelo SERVPERF os aspectos tangíveis receberam uma avaliação muito boa, fato também observado no modelo SERVQUAL. O resultado dessa avaliação positiva mostra que a instituição de ensino está empenhada em manter um alto índice de satisfação dos alunos com relação principalmente à infraestrutura. Como dissemos na avaliação dos resultados do modelo SERVQUAL, a IES procura fazer investimentos constantes, principalmente em tecnologia, para manter salas com os mais modernos equipamentos.

As soluções de modernidade nos aspectos tangíveis também são notadas pela utilização de móveis novos e modernos. A biblioteca também se modernizou, com salas individuais para estudo, acesso à Internet por WI-FI - tecnologia moderna para acessar a Internet sem a necessidade de fios e cabos e programas de computador para facilitar a consulta e o empréstimo de livros.

Na recepção do prédio notamos também como a tecnologia modernizou a IES. Todas as pessoas que visitam a IES são identificadas e uma foto é tirada para ser mantida juntamente com os dados do visitante. Após a identificação, o visitante recebe um crachá para ter acesso ao prédio.

Toda essa tecnologia e modernidade justificam os 52% de satisfação que os alunos têm das instalações físicas.

Na dimensão de Confiabilidade os alunos demonstram total confiança nos professores da instituição. Na avaliação do resultado, podemos verificar que 40% dos alunos observam que o professor preocupa-se em oferecer um conteúdo atualizado e alinhado com o mercado de trabalho. Os alunos reconhecem também que o professor procura cumprir o conteúdo programático do curso e que eles expõem com clareza o conteúdo da matéria.

Na dimensão de Responsabilidade, é válido destacar que a maioria das respostas está com avaliação positiva (4), mas com um número significativo de notas (3) o que denota insatisfação no atendimento e serviço dos funcionários. Os gestores responsáveis pelo atendimento aos alunos devem observar com bastante cautela a rotina diária desses setores para entender a causa da insatisfação. Nas entrevistas pessoais, alguns alunos reclamaram que os funcionários não são pontuais no retorno das solicitações e também que existe certa indisposição por parte de alguns, com relação ao atendimento. Nesse caso, uma rotina de treinamento voltado para o atendimento seria uma solução viável para o problema.

Com relação à dimensão de Segurança, é válido destacar que a maioria das respostas está com avaliação positiva (4), mas com um número significativo de notas (3) o que também denota insatisfação no atendimento e serviço dos funcionários.

Nessa dimensão, fica caracterizado que os alunos possuem total confiança e segurança com relação à didática dos professores, sendo que um total de 89% indicaram que praticamente concordam totalmente que os professores demonstram segurança e domínio da matéria.

Na dimensão de Empatia, os alunos que responderam ao questionário, acreditam que a IES procura satisfazer suas necessidades e que o horário de funcionamento é conveniente para os alunos.

Nessa dimensão, também se verifica uma insatisfação com os serviços oferecidos pelos funcionários. Sentimento percebido quando o resultado apurado aponta 10% de opinião próxima ao discordo totalmente.

Para o modelo SERVPERF aplicamos também o instrumento de avaliação de confiabilidade e validade das escalas, e obtivemos os seguintes resultados para cada uma das dimensões.

Aspectos Tangíveis	
Número de itens	4
Somatória da variância dos itens	16,69
Variância dos totais	51,23
Alfa de Cronbach	0,89

Tabela 13 – Dimensão dos Aspectos Tangíveis - SERVPERF  
Fonte: Base de dados da amostra

Confiabilidade	
Número de itens	4
Somatória da variância dos itens	20,18
Variância dos totais	62,52
Alfa de Cronbach	0,90

Tabela 14 – Dimensão de Confiabilidade -SERVPERF  
Fonte: Base de dados da amostra

Responsabilidade	
Número de itens	4
Somatória da variância dos itens	7,17
Variância dos totais	18,63
Alfa de Cronbach	0,81

Tabela 15 – Dimensão de Responsabilidade - SERVPERF  
Fonte: Base de dados da amostra

Segurança	
Número de itens	4
Somatória da variância dos itens	9,68
Variância dos totais	30,79
Alfa de Cronbach	0,91

Tabela 16 – Dimensão de Segurança - SERVPERF  
Fonte: Base de dados da amostra

Empatia	
Número de itens	4
Somatória da variância dos itens	14,62
Variância dos totais	38,70
Alfa de Cronbach	0,82

Tabela 17 – Dimensão de Empatia - SERVPERF  
Fonte: Base de dados da amostra

Nas dimensões avaliadas do modelo SERVPERF foi possível constatar a confiabilidade das informações obtidas nas dimensões avaliadas do modelo SERVPERF por meio dos valores do alpha de Cronbach superiores a 0,60 em todas as dimensões, conforme ilustrado nas Tabelas 13 a 17.

### 3.5 Análise e Interpretação dos resultados com o método HEDPERF

Neste tópico serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação do questionário utilizando o modelo HEDPERF, proposto por Firdaus (2006).

O questionário foi respondido no período de 11 de abril a 14 de abril de 2011. Foram distribuídos questionários a todos os alunos de graduação que estavam presentes em sala nos dias determinados e o universo de respostas foi de 894 alunos, o que representa 70% do total de alunos da IES.

O formulário para coleta de dados com o modelo HEDPERF tem 41 perguntas distribuídas de acordo com a dimensão da qualidade a ser avaliada:

Reputação da Instituição, Acesso, Aspectos Acadêmicos, Conteúdos Programáticos e Aspectos não acadêmicos. Veremos a seguir a definição de cada uma delas.

**Reputação:** o objetivo desta dimensão é diagnosticar a imagem da Instituição. Por meio da análise desse item, podemos identificar se a IES possui uma boa reputação e conhecer a imagem que alunos e mercado profissional, em geral, têm da IES, visto que esses mesmos alunos que avaliam a Instituição são detentores de opinião e normalmente já estão estagiando ou trabalhando na área, relacionando-se com colegas de trabalho e ouvindo a opinião deles com relação à imagem da IES. São também avaliados nessa dimensão os seguintes aspectos: se a IES tem correspondido às expectativas dos alunos, se ela oferece um ensino de qualidade, se o conteúdo ministrado é atualizado em consonância com as tendências de mercado e se a IES oferece um nível de curso de qualidade em tecnologia da informação, intitulando-se como a melhor faculdade de tecnologia.

**Acesso:** nesta dimensão são avaliados os aspectos relacionados à acessibilidade dos alunos às áreas de convivência, se a comunicação com os alunos é satisfatória, se existe uma seção de ouvidoria onde o aluno possa reclamar ou até mesmo sugerir mudanças, se existe um apoio por parte da IES na criação e manutenção de um centro acadêmico e se o aluno observa que a instituição se preocupa com a empregabilidade dos estudantes, com a criação de departamentos de gestão de carreiras ou outras áreas similares que os ajudem a ingressar no mercado de trabalho.

**Aspectos Acadêmicos:** nesta dimensão são avaliados os itens relacionados ao corpo docente do curso. De uma forma geral, os aspectos acadêmicos devem revelar a opinião dos alunos sobre a didática do professor, se expõem com clareza e objetividade o conteúdo da matéria, se demonstram domínio e conhecimento do conteúdo proposto, se fazem um planejamento na elaboração do plano de aulas e se estão sempre dispostos a ajudar os alunos, esclarecendo todas as dúvidas levantadas.

**Conteúdos Programáticos:** esta dimensão tem o objetivo de avaliar o conteúdo programático proposto pela Instituição. Se a IES disponibiliza um conteúdo

atualizado, flexível e atualizado de acordo com o planejamento pedagógico elaborado para cada curso oferecido pela instituição.

Aspectos não acadêmicos: nesta última dimensão do formulário de avaliação são propostos aspectos de ordem administrativa como, por exemplo, o atendimento dos funcionários e os aspectos relacionados à infraestrutura. Por se tratar de uma IES com especialidade voltada para a tecnologia da informação, a avaliação dos laboratórios de informática é um item que merece especial atenção. Os outros aspectos avaliados estão relacionados ao atendimento da secretaria, da biblioteca, bem como o acervo disponível, se é compatível com o conteúdo programático do curso. As instalações físicas também são avaliadas nesta dimensão, de uma forma geral, as salas de aula e outras dependências necessárias e fundamentais para permitir que o aluno possa assistir às aulas com conforto e segurança.

A Tabela 18 apresenta os resultados obtidos com o atributo Reputação da Instituição.

<i>Item</i>	<i>Reputação da Instituição</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
H1	A faculdade tem uma boa reputação e imagem no mercado profissional	0	0	3	35	62
H2	A faculdade atende às minhas expectativas	1	4	28	30	37
H3	Os alunos tem prazer em assistir as aulas na faculdade	1	6	29	30	34
H4	A faculdade oferece um programa de curso de qualidade	0	2	25	33	40
H5	Você recomendaria a faculdade para um amigo ou colega	1	2	18	41	38
H6	A faculdade sabe valorizar o aluno	1	3	20	39	37
H7	A FIAP é uma faculdade líder em tecnologia	0	0	10	50	40
H8	A faculdade é uma instituição que confio	1	1	13	35	50
H9	A faculdade atualiza-se de acordo com as tendências de mercado	0	1	29	31	39

Tabela 18 – Resultado do atributo Reputação da Instituição (em %)

Fonte: Base de dados da amostra

Os resultados mostram que a IES possui uma ótima imagem, na opinião dos alunos. Esse dado é muito importante, uma vez que os alunos quando escolhem uma IES fazem-no, na sua grande maioria, pela reputação que ela tem diante da sociedade e do mercado de trabalho de uma forma geral.

Praticamente todos os itens desta avaliação tiveram números positivos expressivos, indicando para os gestores da Instituição que esse trabalho deve



continuar, observando com certa cautela apenas o item relacionado à pergunta se “os alunos tem prazer em assistir as aulas na faculdade” que teve 7% de apontamento entre valores 1 e 2, indicando certo descontentamento nesse quesito.

Para o atributo Acesso, os resultados foram os seguintes:

	<b>Acesso</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
H10	A faculdade possui um departamento de gestão de carreiras eficiente	2	10	29	30	29
H11	As áreas de convivência são adequadas para a integração dos alunos	4	7	26	32	31
H12	A faculdade tem boa comunicação com os alunos – ex: portal, e-mail, etc.	0	0	4	37	59
H13	Os serviços oferecidos através do portal são eficientes	0	2	9	33	56
H14	A faculdade possui um departamento de ouvidoria eficiente	2	10	12	32	44
H15	A faculdade incentiva a formação de centros acadêmicos	10	11	21	31	27
H16	O horário de funcionamento da faculdade é conveniente para os alunos	0	0	5	42	53
H17	A faculdade tem procedimentos simples e padronizados de serviços	0	5	15	32	48

Tabela 19 – Resultado do atributo Acesso (em %)

Fonte: Base de dados da amostra

A avaliação desse atributo, apesar de ter sido bem avaliado, apresentou alguns aspectos para os quais os gestores da Instituição devem voltar sua atenção e trabalhar para melhorar os números apresentados.

O departamento de gestão de carreiras obteve praticamente o mesmo percentual nas notas 3, 4 e 5, mostrando que esse departamento deve fazer mais pelos alunos. Pelas entrevistas com alguns alunos, observamos que, grande parte dos estudantes está ansiosa em busca do primeiro emprego e para aqueles que ainda não têm uma colocação no mercado, a culpa em grande parte recai sobre esse departamento que poderia viabilizar mais oportunidades de trabalho, por meio de contatos com as organizações ou por meio de parcerias, aumentando as ofertas de emprego.

Outro item que requer cuidados é o departamento de ouvidoria. Em entrevista com alguns alunos, observamos que esse departamento é qualificado como ineficiente e os alunos preferem tratar dos assuntos diretamente com os coordenadores de curso e a direção.

O item “a faculdade incentiva a formação de centros acadêmicos” não teve uma boa avaliação. Nas entrevistas pessoais o motivo alegado é que não existe

um centro acadêmico na Instituição. Na opinião dos alunos, não se observam ações da direção no sentido de apoiar ou incentivar a criação do mesmo. A não existência de um centro acadêmico acarretou também em uma avaliação ruim no aspecto da avaliação do item relacionado às áreas de convivência.

Para o atributo Aspectos Acadêmicos foram sugeridos 9 itens para serem avaliados e o resultado foi o seguinte:

	<i>Aspectos Acadêmicos</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
H18	Os professores têm conhecimento para responder minhas questões relativas ao conteúdo do curso	0	0	5	34	61
H19	Os professores são atenciosos e corteses com os alunos	0	0	3	31	64
H20	Os professores disponibilizam material para os alunos estudarem	1	1	2	36	60
H21	Se você tem problemas ou dúvidas, os professores estão sempre dispostos a ajudá-los	0	0	1	36	64
H22	Os professores demonstram uma atitude positiva com relação aos alunos	0	0	3	39	58
H23	Os professores expõem com clareza o conteúdo da matéria	1	1	4	37	57
H24	Os professores demonstram ter planejado as aulas	1	1	7	39	52
H25	Os professores mantêm a disciplina na sala de aula	1	1	6	42	50
H26	Os professores são bem instruídos e experientes nos seus respectivos campos de conhecimento	0	0	2	41	57

Tabela 20 – Resultado do atributo Aspectos Acadêmicos (em %)

Fonte: Base de dados da amostra

Os resultados relacionados aos Aspectos Acadêmicos são o ponto forte da Instituição. Podemos afirmar isso, observando o alto percentual de notas 5.

Identificamos, pelas análises das entrevistas, que esse alto índice de satisfação se deve à titulação do corpo docente da IES que mantém em seus quadros 60% de Mestres e 16% de Doutores, sendo que a formação mínima exigida é aquela em nível de pós-graduação lato sensu. Outro aspecto que contribui para a boa avaliação deste indicador são as experiências profissionais e acadêmicas dos docentes em consonância às políticas constantes nos documentos oficiais da Instituição de ensino.

No atributo Conteúdos Programáticos foram propostos 3 itens a serem avaliados, conforme segue:

	<b>Conteúdos Programáticos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
H27	A faculdade oferece um conteúdo programático com várias especializações	3	7	15	35	40
H28	A faculdade oferece um conteúdo programático atualizado	1	3	9	34	53
H29	A faculdade oferece programas com planos de ensino flexíveis e estruturados	5	9	25	34	27

Tabela 21 – Resultado do atributo Conteúdos Programáticos (em %)

Fonte: Base de dados da amostra

Observando o resultado do atributo Conteúdo Programático, verificamos que os alunos estão satisfeitos com o conteúdo apresentado no curso. A IES estudada é especializada em cursos voltados para a área de Tecnologia da Informação e os profissionais que elaboram o projeto pedagógico do curso estão alinhados com o mercado de trabalho e, em virtude disso, existe uma relação muito grande entre o conteúdo lecionado e o que é trabalhado no mercado corporativo. Outra estratégia da IES é a parceria com empresas líderes do mercado no segmento de Informática, propiciando aos alunos estudarem com programas de computador atualizados e de última geração.

Por fim, o último atributo proposto nesse questionário diz respeito aos Aspectos não Acadêmicos que veremos a seguir:

	<b>Aspectos não Acadêmicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
H30	Quando tenho um problema, os funcionários demonstram interesse em resolvê-lo	6	12	25	29	28
H31	O atendimento da faculdade é individualizado e personalizado	12	13	20	27	28
H32	Questionamentos e reclamações são resolvidos prontamente e de forma eficiente	5	7	19	32	37
H33	Os funcionários da secretaria estão sempre dispostos para atender os alunos	9	15	21	29	26
H34	As instalações físicas da faculdade são adequadas e possuem boa aparência	1	1	15	32	51
H35	O atendimento telefônico é rápido e eficiente	7	12	28	29	24
H36	A biblioteca possui acervo de livros atualizado e com quantidade de exemplares suficientes	3	8	19	41	29
H37	As salas de aula são adequadas para os estudos	0	1	12	39	48
H38	Os equipamentos dos laboratórios são adequados e necessários	0	0	9	42	49
H39	A secretaria demonstra conhecimento dos sistemas e procedimentos administrativos	1	3	21	32	43
H40	A faculdade está aberta a negociações financeiras quando necessário	15	12	27	26	20
H41	Os serviços oferecidos pela faculdade são realizados no tempo prometido	6	8	19	34	33

Tabela 22 – Resultado do atributo Aspectos não Acadêmicos (em %)

Fonte: Base de dados da amostra

Pelos resultados obtidos na avaliação desse atributo como se pode observar nas questões, os itens relacionados ao atendimento e funcionários não obtiveram uma boa avaliação. Os gestores da Instituição devem avaliar as

alternativas existentes para reverter esse quadro de insatisfação por parte dos alunos.

Outro ponto negativo que merece atenção está relacionado com as questões financeiras. Pelas entrevistas, os alunos não identificam, por parte da Instituição, abertura ou diálogo para negociação de aspectos financeiros. É importante que os gestores avaliem esse item, procurando identificar os problemas e atender os alunos que necessitem de um acordo financeiro para saldar suas dívidas com a IES.

Já a infraestrutura da IES merece destaque positivo porque os indicadores mostram que os alunos estão satisfeitos com o espaço das salas de aula, laboratórios, bibliotecas e outras áreas comuns para estudo.

Para o modelo HEDPERF, aplicamos também a fórmula para identificar o valor do alfa de Cronbach e verificar a confiabilidade dos dados.

Reputação da Instituição	
Número de itens	9
Somatória da variância dos itens	20,15
Variância dos totais	99,74
Alfa de Cronbach	0,88

Tabela 23 – Dimensão da Reputação da Instituição - HEDPERF  
Fonte: Base de dados da amostra

Acesso	
Número de itens	8
Somatória da variância dos itens	29,16
Variância dos totais	109,15
Alfa de Cronbach	0,83

Tabela 24 – Dimensão do Acesso - HEDPERF  
Fonte: Base de dados da amostra

Aspectos Acadêmicos	
Número de itens	9
Somatória da variância dos itens	19,97
Variância dos totais	93,59
Alfa de Cronbach	0,87

Tabela 25 – Dimensão dos Aspectos Acadêmicos - HEDPERF  
Fonte: Base de dados da amostra

Conteúdos Programáticos	
Número de itens	3
Somatória da variância dos itens	8,15
Variância dos totais	14,12
Alfa de Cronbach	0,84

Tabela 26 – Dimensão dos Conteúdos Programáticos - HEDPERF  
Fonte: Base de dados da amostra

Aspectos não Acadêmicos	
Número de itens	12
Somatória da variância dos itens	45,12
Variância dos totais	276,32
Alfa de Cronbach	0,90

Tabela 27 – Dimensão dos Aspectos não Acadêmicos - HEDPERF  
Fonte: Base de dados da amostra

De acordo com os resultados obtidos no cálculo do alfa de Cronbach para o modelo HEDPERF, podemos verificar por meio dos valores superiores a 0,60, a confiabilidade das informações.

#### 4. Conclusão

Nos últimos anos, estamos observando uma intensa e global renovação do conceito de qualidade acompanhada de um contínuo aprimoramento dos instrumentos de controle. As mudanças mais significativas tiveram como berço a Revolução Industrial e se aceleraram com o advento mais recente da globalização, cujas exigências de eficácia, por razões de competitividade e sobrevivência, impuseram profunda transformação cultural no seio das organizações fabris.

Muitos instrumentos de avaliação nasceram para que as empresas pudessem implantar programas de qualidade para garantir a máxima qualidade antes, durante e após as etapas de um processo de geração de bens ou serviços. Alguns desses instrumentos, hoje de uso universal, foram os modelos de avaliação SERVQUAL, SERVPERF e HEDPERF que, com algumas adaptações, passaram a ser utilizados pelas empresas prestadoras de serviço.

Os grandes teóricos da atividade educacional logo se aperceberam do largo alcance desses programas de qualidade para a geração de eficiência e produtividade e defenderam sua implantação nas Instituições de ensino, com as adaptações que tais novas circunstâncias exigem. Evidentemente, esses programas por si não garantem qualidade. Elas apenas colocam nas mãos dos gerenciadores da qualidade um poderoso instrumento de trabalho.

Também não faltaram resistências, pois toda mudança implica o abandono de antigos hábitos. Uma das resistências mais comuns tem sido a objeção feita aos conceitos de escola-empresa e aluno-cliente.

Por serem instrumentos da qualidade, esses modelos de avaliação não eliminam nem confrontam quaisquer outros processos voltados para a melhoria de produtos ou serviços. Nem mesmo se pode garantir que sejam eles a melhor opção para isso.

No entanto, numerosos exemplos mais recentes de implantação de programas de qualidade em Instituições de ensino, no mundo, têm permitido concluir que essa iniciativa traz bons frutos para todos os envolvidos, seja o pessoal do corpo administrativo, os professores, os alunos ou mesmo os beneficiários externos, como pais, mercado de trabalho e comunidade em geral.

Portanto, o grande desafio, mais do que conceitual, é o do comprometimento pessoal de todos, com os esforços em prol da qualidade nas Instituições de ensino. Somente com esse comprometimento, acompanhado da permanente renovação de hábitos e costumes, será possível fazer frutificar a aplicação desses programas nas Instituições.

Os resultados obtidos até agora são alentadores, o que nos faz crer que um número cada vez maior de IES adote os programas de qualidade para que a Educação seja realmente encarada com toda a seriedade, tanto em nível pedagógico como em nível organizacional.

Primar pela qualidade dos serviços educacionais é garantir que teremos futuros homens e profissionais que amanhã estarão norteando os rumos do país e, para garantir essa qualidade, é fundamental ouvir aqueles que fazem parte desse processo, ou seja, o corpo discente.

Esta pesquisa pretendeu contribuir para que as discussões sobre a melhoria dos serviços educacionais se intensifiquem e que os gestores das Instituições de ensino procurem utilizar instrumentos de avaliação para oferecer cursos de qualidade, visando à satisfação dos alunos.

Verificamos ao longo da pesquisa e da avaliação dos resultados que os modelos SERVQUAL, SERVPERF e HEDPERF oferecem condições necessárias e fundamentais para fazer a avaliação do serviço educacional.

Adaptar o modelo escolhido à realidade de cada Instituição de ensino faz parte do processo de adequação do instrumento por parte dos gestores. Utilizar técnicas de entrevista para enriquecer e esclarecer alguns pontos em dúvida, também faz parte do processo para avaliação dos resultados obtidos. É importante

salientar que as entrevistas são essenciais para aprofundar o entendimento das informações.

Por fim, independentemente do modelo ou método escolhido, é importante implementar estratégias para a melhoria da qualidade, considerando a melhoria nos processos acadêmicos, flexibilidade dos conteúdos programáticos, atendimento aos alunos, treinamento dos professores e outros itens importantes do serviço oferecido. Dessa forma, as Instituições de ensino poderão oferecer uma melhor prestação de serviços com a melhoria da qualidade, porque, conforme afirmaram Berry e Parasuraman (1992), o sucesso de uma organização de serviços depende de sua habilidade em melhorar a sua imagem e, consistentemente, atingir ou exceder as expectativas dos alunos.



## Referências Bibliográficas

AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY - ASQ. Learn about quality: basic concepts. Disponível em: <<http://www.asq.org/learn-about-quality/basic-concepts.html>>.

ARAÚJO, P. H.; REDI, R. Qualidade ao alcance de todos: acesso rápido e fácil às técnicas da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Gente, 1997.

ARRUDA, J. R. C. Políticas e indicadores da qualidade na educação superior. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 180p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário: NBR ISO 9000. Rio de Janeiro, 2000.

BARNETT, R. Improving higher education – total quality care. Bristol, USA: SRHE and Open University Press, 1992.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações e satisfação de clientes. São Paulo, Editora Atlas, 2002.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16, 297-37, 1951.

CRONIN JR, J. J. ; TAYLOR, A. S. Measuring Service Quality: a reexamination and an extension. Journal of Marketing, nº 66, p.33-55, 1992.

\_\_\_\_\_. SERVPERF vs SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. Journal of Marketing, Chicago, v.58, p. 125-131, 1994.

CROSBY, Philip B. Qualidade é investimento. 2. ed., Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1986.

DEMING, W. Edwards. Qualidade: a revolução na administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990. (trad. de: Out of the crisis) .

DRUCKER, Peter F. O melhor de Peter Drucker: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.

FIRDAUS, Abdullah, HEDPERF versus SERVPERF: The quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector. Quality Assurance in Education. Bradford, v.13, n.4, p.305-328, 2005.

\_\_\_\_\_. Measuring service quality in higher education: HEDPERF vs SERVPERF. Marketing Intelligence & Planning, Bradford, v.24, p.31-47, 2006).

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação, 2ª ed. Porto Alegre. Bookman, 2000.

GARVIN, David A. Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro. Qualitymark , 1992, 357 p.

GIANESI, I. G. N. ; CORRÊA, H. L. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo. Atlas, 1994.

GRONROOS, C. Marketing: Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HUTCHINS, David. Just in Time. Atlas, 1993.

INEP. SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009.

INEP. Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009.

INEP. Resumo Técnico: Censo da Educação Superior. Ministério da Educação, 2005.

INEP. Resumo Técnico: Censo da Educação Superior. Ministério da Educação, 2009.

JURAN, Joseph M. Planejando para a qualidade. 2. ed., São Paulo: Pioneira, 1992, 394 p.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A.. Marketing estratégico para Instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.

LEEBOV, W. Essentials for Great Personal Leadership. Chicago, IL: Health Forum, 2008.

LIKERT, R. Novos padrões de administração. São Paulo: Thomson Pioneira, 1971.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. Serviços: marketing e gestão. 6ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2006.

MALHOTRA, Naresch K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MENDONÇA, G. A qualidade avança nas escolas brasileiras: controle de qualidade. São Paulo: Banas Editora, 1998.

MEZOMO, J. C. Gestão da qualidade na escola: princípios básicos. São Paulo: Terra – Escritório de Comunicação, 1994.

MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. Produção, v.14, n.1, p. 12-30, 2004.

NBR ISO 8402/94. Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade – Terminologia, p. 115.

OAKLAND, J. S. Gerenciamento da Qualidade Total. Nobel, 1994.

PALMER, F. C. Controle total de qualidade. Edgard Blucher, 1974.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, vol. 64, nº 1, p.12-40, New York University, Spring, 1988.

RAMOS, C. Excelência na educação: a escola de qualidade total. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 164p.

ROTHERY, B. ISO 9000. Makron Books, 1993.

TAGUCHI, G. Introduction to Quality Engineering - Designing Quality into Products and Processes. ASI Press, 1986.

TEBOUL, J. A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1999.

VAN DEN BERGHE, Wouter. Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación. Revista Europea de la Formación Profesional, CEDEFOP, n. 15, set./dez. 1998. Disponível em:

<[www.ilo.org/public/region/cinterfor/temas/calidad/doc/dedefop1htm](http://www.ilo.org/public/region/cinterfor/temas/calidad/doc/dedefop1htm)>.

ZEITHAML, V.;BITNER, M. J. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## APÊNDICE A – Questionário SERVQUAL

Assinale no quadro em frente a cada item sua nota – de (1) discorda totalmente até (5) concorda plenamente, de acordo com as <b><u>expectativas</u></b> que você tem sobre os serviços que deveriam ser oferecidos pelas Faculdades de uma forma geral.					
	1	2	3	4	5
1. Uma Faculdade deve possuir equipamentos e laboratórios modernos e atualizados					
2. As instalações físicas de uma Faculdade devem ser adequadas e atraentes.					
3. Os funcionários de uma Faculdade devem estar bem vestidos e ter boa aparência					
4. O espaço físico das salas de aula deve ser adequado, silencioso, iluminado e arejado					
5. Os professores devem preocupar-se em oferecer um conteúdo atualizado					
6. Os professores devem cumprir o conteúdo programático do curso					
7. Os serviços oferecidos pela Faculdade devem ser realizados no tempo prometido					
8. Os professores devem expor com clareza o conteúdo da matéria					
9. A Faculdade deve informar corretamente sobre quando o serviço será concluído					
10. Os funcionários da Faculdade devem solucionar as dúvidas dos alunos					
11. Se você tem problemas ou dúvidas, os professores devem ser solidários e					
12. Os funcionários da Faculdade devem estar sempre dispostos a atendê-lo					
13. Os professores devem demonstrar segurança e domínio da matéria					
14. Os funcionários da Faculdade devem inspirar confiança					
15. Você deve sentir confiança nos serviços oferecidos pela Faculdade					
16. Os funcionários devem ser educados e atenciosos					
17. O atendimento da Faculdade deve ser individualizada e personalizada					
18. Os funcionários devem preocupar-se com os interesses dos alunos					
19. A Faculdade deve preocupar-se em satisfazer as necessidades dos alunos					
20. O horário de funcionamento da faculdade deve ser conveniente para seus alunos					

Assinale no quadro em frente a cada item sua nota – de (1) discorda totalmente até (5) concorda plenamente, de acordo com as <b><u>percepções</u></b> que você tem sobre os serviços que são oferecidos pela Faculdade.					
	1	2	3	4	5
1. A Faculdade possui equipamentos e laboratórios modernos e atualizados					
2. As instalações físicas da Faculdade são adequadas e atraentes.					
3. Os funcionários da Faculdade estão bem vestidos e tem boa aparência					
4. O espaço físico das salas de aula é adequado, silencioso, iluminado e arejado					
5. Os professores preocupam-se em oferecer um conteúdo atualizado					
6. Os professores cumprem o conteúdo programático do curso					
7. Os serviços oferecidos pela Faculdade são realizados no tempo prometido					
8. Os professores expõem com clareza o conteúdo da matéria					
9. A Faculdade informa corretamente sobre quando o serviço será concluído					
10. Os funcionários da Faculdade solucionam as dúvidas dos alunos					
11. Se você tem problemas ou dúvidas, os professores estão sempre dispostos a ajudá-					
12. Os funcionários da Faculdade estão sempre dispostos a atendê-lo					
13. Os professores demonstram segurança e domínio da matéria					
14. Os funcionários da Faculdade inspiram confiança					
15. Você tem confiança nos serviços oferecidos pela Faculdade					
16. Os funcionários são educados e atenciosos					
17. O atendimento da Faculdade é individualizada e personalizada					
18. Os funcionários preocupam-se com os interesses dos alunos					
19. A Faculdade preocupa-se em satisfazer as necessidades dos alunos					
20. O horário de funcionamento da faculdade é conveniente para seus alunos					

## APÊNDICE B – Questionário SERVPERF

Assinale no quadro em frente a cada item sua nota – de (1) discorda totalmente até (5) concorda plenamente, de acordo com as <u>percepções</u> que você tem sobre os serviços que são oferecidos pela Faculdade.					
	1	2	3	4	5
1. A Faculdade possui equipamentos e laboratórios modernos e atualizados					
2. As instalações físicas da Faculdade são adequadas e atraentes.					
3. Os funcionários da Faculdade estão bem vestidos e tem boa aparência					
4. O espaço físico das salas de aula é adequado, silencioso, iluminado e arejado					
5. Os professores preocupam-se em oferecer um conteúdo atualizado					
6. Os professores cumprem o conteúdo programático do curso					
7. Os serviços oferecidos pela Faculdade são realizados no tempo prometido					
8. Os professores expõem com clareza o conteúdo da matéria					
9. A Faculdade informa corretamente sobre quando o serviço será concluído					
10. Os funcionários da Faculdade solucionam as dúvidas dos alunos					
11. Se você tem problemas ou dúvidas, os professores estão sempre dispostos a ajudá-los					
12. Os funcionários da Faculdade estão sempre dispostos a atendê-lo					
13. Os professores demonstram segurança e domínio da matéria					
14. Os funcionários da Faculdade inspiram confiança					
15. Você tem confiança nos serviços oferecidos pela Faculdade					
16. Os funcionários são educados e atenciosos					
17. O atendimento da Faculdade é individualizada e personalizada					
18. Os funcionários preocupam-se com os interesses dos alunos					
19. A Faculdade preocupa-se em satisfazer as necessidades dos alunos					
20. O horário de funcionamento da faculdade é conveniente para seus alunos					

## APÊNDICE C – Questionário HEDPERF

Assinale no quadro em frente a cada item sua nota – de (1) discordo totalmente até (5) concordo plenamente, de acordo com a sua opinião sobre os serviços oferecidos pela FIAP.						
<i>Item</i>	<i>Reputação da Instituição</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
H1	A faculdade tem uma boa reputação e imagem no mercado profissional					
H2	A faculdade atende às minhas expectativas					
H3	Os alunos tem prazer em assistir as aulas na faculdade					
H4	A faculdade oferece um programa de curso de qualidade					
H5	Você recomendaria a faculdade para um amigo ou colega					
H6	A faculdade sabe valorizar o aluno					
H7	A FIAP é uma faculdade líder em tecnologia					
H8	A faculdade é uma instituição que confio					
H9	A faculdade atualiza-se de acordo com as tendências de mercado					
	<b>Acesso</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
H10	A faculdade possui um departamento de gestão de carreiras eficiente					
H11	As áreas de convivência são adequadas para a integração dos alunos					
H12	A faculdade tem boa comunicação com os alunos – ex: portal, e-mail, etc					
H13	Os serviços oferecidos através do portal são eficientes					
H14	A faculdade possui um departamento de ouvidoria eficiente					
H15	A faculdade incentiva a formação de centros acadêmicos					
H16	O horário de funcionamento da faculdade é conveniente para os alunos					
H17	A faculdade tem procedimentos simples e padronizados de serviços					
	<b>Aspectos Acadêmicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
H18	Os professores têm conhecimento para responder minhas questões relativas ao conteúdo do curso					
H19	Os professores são atenciosos e corteses com os alunos					
H20	Os professores disponibilizam material para os alunos estudarem					
H21	Se voce tem problemas ou dúvidas, os professores estão sempre dispostos a ajudá-los					
H22	Os professores demonstram uma atitude positiva com relação aos alunos					
H23	Os professores expõem com clareza o conteúdo da matéria					
H24	Os professores demonstram ter planejado as aulas					
H25	Os professores mantém a disciplina na sala de aula					
H26	Os professores são bem instruídos e experientes nos seus respectivos campos de conhecimento					
	<b>Conteúdos Programáticos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
H27	A faculdade oferece um conteúdo programático com várias especializações					
H28	A faculdade oferece um conteúdo programático atualizado					
H29	A faculdade oferece programas com planos de ensino flexíveis e estruturados					
	<b>Aspectos não Acadêmicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
H30	Quando tenho um problema, os funcionários demonstram interesse em resolvê-lo					
H31	O atendimento da faculdade é individualizada e personalizada					
H32	Questionamentos e reclamações são resolvidas prontamente e de forma eficiente					
H33	Os funcionários da secretaria estão sempre dispostos para atender os alunos					
H34	As instalações físicas da faculdade são adequadas e possuem boa aparência					
H35	O atendimento telefônico é rápido e eficiente					
H36	A biblioteca possui acervo de livros atualizado e com quantidade de exemplares suficientes					
H37	As salas de aula são adequadas para os estudos					
H38	Os equipamentos dos laboratórios são adequados e necessários					
H39	A secretaria demonstra conhecimento dos sistemas e procedimentos administrativos					
H40	A faculdade está aberta a negociações financeiras quando necessário					
H41	Os serviços oferecidos pela faculdade são realizados no tempo prometido					