

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL – MINTER EM
ADMINISTRAÇÃO UFPE/UNINORTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO –
PROPAD**

**Incidentes Críticos e Qualidade em Serviços
Educativos: a metáfora do drama**

Raphael Ribeiro Palheta

Manaus, 2009.

Incidentes Críticos e Qualidade em Serviços Educativos: a metáfora do drama

Raphael Ribeiro Palheta

**Dissertação apresentada como requisito
para obtenção do grau de Mestre em
Administração, área de concentração em
MTI, do Programa MINTER de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade Federal de Pernambuco em
convênio com o Uninorte.**

Manaus, 2009

Ficha Catalográfica

Palheta, Raphael Ribeiro

Incidentes Críticos e Qualidade em Serviços Educacionais: a metáfora do drama.
Raphael Ribeiro Palheta – Recife: O Autor, 2009.

122 folhas: fig., quadro.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Qualidade em serviços. 2. Serviços Educacionais. 3. Incidentes Críticos. 4. Metáfora do drama. I. Título.

CDU () UFPE

CDD (ed.) CSA2009-

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD
Mestrado Interinstitucional – MINTER/UNINORTE

Incidentes Críticos e Qualidade em Serviços Educativos: a metáfora do drama

Raphael Ribeiro Palheta

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 18 de setembro de 2009.


Banca Examinadora:



Prof. Salomão Alencar de Farias, Doutor, UFPE (orientador)



Prof.a Erica Piros Kovacs, Doutora, SEBRAE (examinadora externa)



Prof. José Ricardo Costa de Mendonça, Doutor, UFPE (examinador interno)

Agradecimentos

Estendo meus agradecimentos a todos que me ajudaram, nos últimos dois anos, direta ou indiretamente, nas disciplinas do Mestrado e no desenvolvimento da minha dissertação, e em especial:

- A Deus;
- A minha esposa, meus pais e demais familiares;
- Ao professor Salomão Farias e a todos os professores da UFPE que fizeram parte do MINTER;
- Aos demais colaboradores da UFPE envolvidos no MINTER;
- Aos colegas de curso;
- Aos alunos, professores e coordenador do curso de Administração da UFAM que participaram da pesquisa.

Resumo

Esta dissertação investigou a qualidade percebida de serviços educacionais, com base na metáfora do drama em serviços (GROVE; FISK, 1992) e na técnica do incidente crítico (FLANAGAN, 1954). Para tanto, adotou-se uma metodologia de caráter qualitativo, com uso de entrevistas e análise de conteúdo. Buscou-se, identificar junto aos principais atores da operação de serviços educacionais, os incidentes críticos para a qualidade do ensino em Administração na UFAM. A importância em avaliar a qualidade neste setor específico, se justifica pela relevância que tem para a sociedade, bem como pela ausência de trabalhos acadêmicos que abordem o tema dentro da perspectiva aqui utilizada. Encontrou-se que, muito embora grande parte dos alunos entrevistados demonstre insatisfação em relação às ausências e ao desinteresse de alguns docentes, há uma boa perspectiva do curso de Administração no que tange às oportunidades de trabalho. Acrescente-se que os principais problemas apontados pelos alunos são bastante relevantes do ponto de vista acadêmico, pois tratam de um dos principais atores do serviço educacional: o professor.

Palavras-chave: Serviços educacionais. Qualidade do ensino em Administração. Técnica dos Incidentes Críticos. Metáfora do drama.

Abstract

This thesis investigated the perceived quality of educational services, based on the drama metaphor in services (GROVE; FISK, 1992) and the critical incident technique (FLANAGAN, 1954). Thus, a methodology adopted is qualitative in nature, using interviews and content analysis. The objective was to identify with the main actors of the operation of educational services, the critical incidents for the quality of education in UFAM's Business Administration. The importance of assessing quality in this specific sector, is justified by its importance for society and the lack of academic studies that address the issue from the perspective used here. Was found, although most students interviewed demonstrated dissatisfaction with the absences and the disinterest of some teachers, there is a good perspective about Business Administration course in regard to job opportunities. Add that the main problems raised by students are very relevant to academic, because dealing with one of the main actors of the education: the teacher.

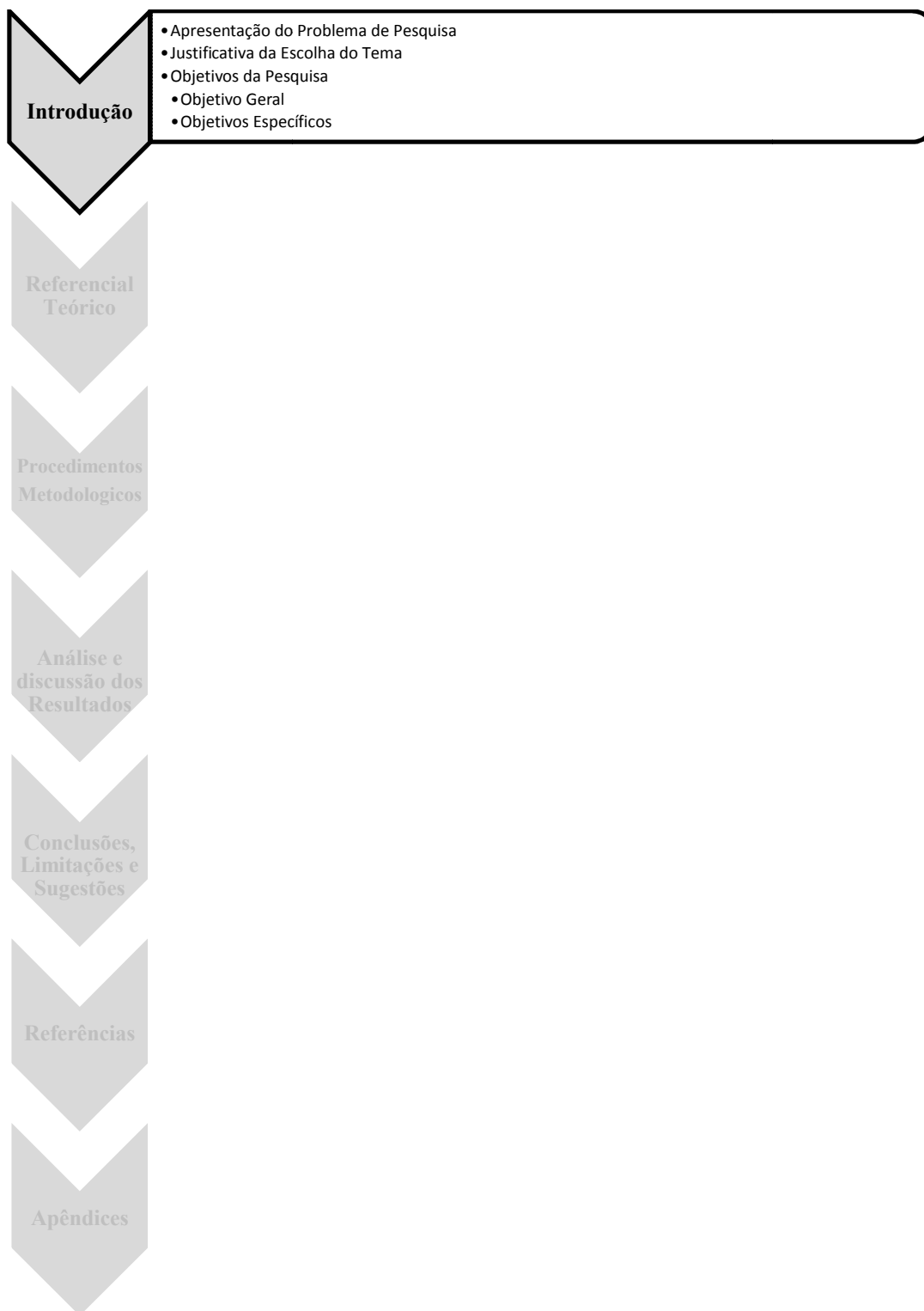
Key-words: Educational Services. Quality education in business Administration. The critical incident technique. Drama Metaphor.

Lista de Figuras

Figura 1 (2): Modelo SERVQUAL	27
Figura 2 (2): Modelo <i>Servuction</i> adaptado para o curso de Administração da UFAM	46
Figura 3 (2): Componentes de uma Encenação Teatral e de uma Sala de Aula	50
Figura 4 (3): Pesquisa Qualitativa	54
Figura 5 (3): Desenho Metodológico da Pesquisa	55
Figura 6 (5): Incidentes para a Qualidade em Serviços Educacionais	102

Sumário

1	Introdução	12
1.1	Apresentação do problema de pesquisa	12
1.2	Justificativa da escolha do tema	17
1.3	Objetivos da pesquisa	22
1.3.1	Objetivo geral	22
1.3.2	Objetivos específicos	22
2	Referencial Teórico	24
2.1	Qualidade em Serviços	24
2.1.1	O modelo Servqual	25
2.1.2	Críticas ao modelo Servqual	29
2.1.3	Modelos alternativos de avaliação da qualidade em serviços	31
2.2	Técnica dos Incidentes Críticos	35
2.3	Qualidade em Serviços Educacionais	37
2.4	Metáfora do drama em Serviços	44
3	Procedimentos Metodológicos	52
3.1	Delineamento da Pesquisa	52
3.2	Especificação do domínio dos construtos teóricos	57
3.3	Sujeitos da Pesquisa	57
3.4	Pesquisa de Campo	58
3.5	Análise dos Dados	61
4	Análise e Discussão dos Resultados	64
4.1	Análise das entrevistas	65
4.1.1	Entrevistas com os alunos do 3º período	65
4.1.2	Entrevistas com os alunos do 7º período	74
4.1.3	Entrevistas com os professores	91
4.1.4	Entrevista com o coordenador do curso	95
4.2	Discussão dos resultados	97
5	Conclusões, Limitações e Sugestões	101
5.1	Limitações da dissertação	107
5.2	Sugestões para futuros estudos	107
6	Referências	110
	APÊNDICE A: Roteiro de entrevista – Alunos do terceiro período	117
	APÊNDICE B: Roteiro de entrevista – Alunos do sétimo período	119
	APÊNDICE C: Roteiro de entrevista – Professores	121
	APÊNDICE D: Roteiro de entrevista – Coordenador do curso	122



1 Introdução

O capítulo inicial desta dissertação apresenta o problema de pesquisa, através da sua contextualização, para em seguida comentar sobre a justificativa da escolha do tema e finalmente apresentar o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa

A qualidade em serviços é um tema bastante discutido na academia, especialmente a partir da década de 80 com o crescimento do setor de serviços. Embora a sistematização do conhecimento tenha início com o movimento da qualidade total na indústria, os aspectos peculiares dos serviços demandaram desenvolvimento de modelos e teoria específicos para a área. No final dos anos oitenta, pesquisadores propuseram o modelo SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985) de avaliação da qualidade em serviços, que defendem ser adequados, para mensurar a qualidade percebida em qualquer setor dos serviços. Contudo, há críticas ao modelo SERVQUAL, como, por exemplo, às que observam Bateson e Hoffman (2003), que, apesar de reconhecerem os méritos do modelo, apontam a extensão demasiada do questionário utilizado e a controversa validade estatística das dimensões: confiabilidade, atendimento, segurança, empatia e tangíveis, pois estas dimensões, comprovadamente, têm importâncias diferentes entre si, e nem sempre os itens formam as mesmas dimensões quando aplicado o questionário em diferentes setores de serviços.

Como outro exemplo de críticas a este modelo de avaliação da qualidade em serviços pode-se citar a principal deficiência do SERVQUAL apontada por Carman (1990), que consiste no modo como os autores que preconizaram o modelo tratam as expectativas.

De acordo com esse autor, o modelo tem sérios problemas na forma como são apresentadas as expectativas, na capacidade para aplicá-las e no fator de análise de diferenças entre percepções e expectativas. Os clientes tendem, de modo geral, a ter expectativas altas de um serviço que decidem comprar, e dessa forma, os itens que mensuram as expectativas carecem de variância, o que tornam praticamente constantes, sendo assim, inviável mensurar esta dimensão na forma preconizada pelos autores proponentes do modelo.

Assim, formas alternativas de investigar a qualidade percebida em áreas específicas de serviços, em especial, quando o caráter mercantilista tende a ser colocado em segundo plano, são necessárias. Como é o caso da TIC - Técnica do Incidente Crítico, que é apontada pela literatura específica de marketing de serviços como uma opção para se avaliar a prestação do serviço na perspectiva do cliente (FLANAGAN; HOUSTON e BETTENCOURT; KIVELÄ ; CHU, 2001).

A respeito das Instituições de Ensino Superior (IES) de Administração no Brasil apresentam-se aqui dados do INEP (2009) a respeito da quantidade de cursos. Se forem considerados todos os cursos classificados como sendo de Gerenciamento e Administração o quantitativo é de 2.886 cursos, e se forem considerados apenas os cursos intitulados como cursos de Administração o quantitativo é de 1.755. Estes dados são oriundos do último censo de educação superior realizado em junho de 2007 e demonstram a abrangência e importância dos cursos de Administração no Brasil.

Além dos dados apresentados que tratam das IES de Administração como um todo, é relevante levar em consideração o papel sócio-econômico das IES públicas que possibilitam (através de recursos governamentais oriundos da sociedade) o acesso ao ensino superior aos egressos do ensino médio de várias classes sociais aprovados em processos seletivos.

Desse modo, investiga-se aqui a qualidade percebida de serviços educacionais, em uma Instituição Federal de Ensino Superior no estado do Amazonas, um estado em franca ascensão econômica, porém com algumas carências de desenvolvimento social e profissional, em especial por sua localização geográfica em relação aos demais pólos econômicos do país.

Em termos de serviços educacionais, com base em Dutra, Oliveira e Gouveia (2002) pode-se assumir que o corpo discente avalia a qualidade do ensino oferecido pela Instituição de Ensino Superior - IES, como um cliente que adquire um serviço. A partir do momento em que entra em contato com a instituição de ensino, este começa a receber estímulos que são processados mentalmente, formando sua avaliação pessoal da qualidade do serviço educacional. Suas percepções podem não se restringir apenas à sala de aula, mas também, a todas as atividades que compõem tal serviço. É uma avaliação holística e contínua, considerando a duração da prestação do serviço. Certamente as expectativas com relação à qualidade desempenhada vão sendo moldadas no decorrer do tempo, para uma perspectiva possivelmente mais realista da oferta do serviço.

Além do corpo discente, há outros atores muito importantes na prestação dos serviços educacionais, que podem contribuir para a oferta da qualidade: professores e coordenadores de curso, por exemplo. Embora, os alunos mereçam destaque, pois estes são o foco do processo de ensino-aprendizagem, no qual os estudantes são transformados em profissionais. Neste aspecto, destaca-se o que asseveram Bateson e Hoffman (2003) - o serviço educacional, na perspectiva das operações de serviços, processa pessoas, o que torna a qualidade um fator ainda mais relevante para a manutenção dos clientes de forma comprometida.

Pode-se compreender o que seja o serviço educacional a partir da seguinte conceituação: “Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”. (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 5). Na associação dessa conceituação especificamente aos serviços educacionais, pode-se atribuir o principal valor gerado pelo serviço educacional ao aprendizado, enquanto que os principais benefícios seriam aqueles obtidos pelos alunos, especialmente no momento em que o aprendizado se traduz em avanços sociais e profissionais.

Outra perspectiva para o estudo dos serviços (de maneira geral) pode ser observada dentro da proposta de Grove e Fisk (1992). De acordo com esses autores, a natureza do marketing de serviços e a dramaturgia têm vários paralelos, pois ambos se concentram em táticas e estratégias para criar e sustentar impressões desejáveis perante a platéia.

No presente estudo considera-se que, por analogia ao ambiente dramático, a “sala de aula” pode ser tomada como o palco; seus móveis (mesas, carteiras e quadro de escrever), geralmente padronizados, formariam o cenário; o ator principal seria o professor; os alunos representariam a platéia (com participação ativa nas “cenas”) e o coordenador seria representado como integrante dos bastidores.

Esta dissertação apresenta, ainda, uma associação da metáfora do drama à TIC, tomada aqui como uma abordagem de investigação qualitativa, que trata basicamente da identificação de incidentes negativos e positivos na prestação de determinado serviço e da identificação de episódios satisfatórios e insatisfatórios em experiências de consumo de serviço vivenciadas, que podem comprometer a avaliação de qualidade percebida do serviço. Esta associação buscará contemplar os aspectos perceptuais do serviço educacional

e a forma como o serviço educacional é prestado, não se pautando em modelos quantitativos de avaliação de serviços, como é o SERVQUAL, que, embora tenha seu mérito reconhecido na academia, busca uma padronização que, na opinião do autor da dissertação, confronta o fenômeno educacional.

Desta forma, além da avaliação de serviços proposta no SERVQUAL, citada anteriormente, enfatiza-se aqui uma outra possibilidade: a TIC, apresentada inicialmente por Flanagan (1954), para investigar junto ao público de interesse, incidentes que possam levar a uma avaliação da qualidade ou ausência desta no ensino de administração. A técnica, resumidamente, consiste em um conjunto de procedimentos sistematizados para obter informações oriundas de observações sobre o comportamento humano, percebendo-se incidentes relevantes, com um significado especial para a pessoa observada.

Ressalta-se que a busca por modelos de avaliação da qualidade de serviços não é algo novo, pois retomam aos anos 80, embora possam ser considerados atuais.

Nos últimos anos, o Governo Federal, através de políticas de avaliação do ensino superior, vem forçando as Instituições de Ensino Superior à busca por um ensino de qualidade com base em parâmetros de desempenho, como, por exemplo, o ENADE, que avalia o ensino superior através de provas aplicadas aos alunos, por amostragem, no meio e no final do curso em quatro grandes áreas: ciências humanas, exatas, tecnológicas e biológicas e da saúde (MEC, 2009). Porém, nem sempre a ênfase é dada no aluno, ou em abordagens alternativas da avaliação do serviço.

Desse modo, considerando o apresentado até o momento, busca-se respostas para a seguinte problemática: **Quais os incidentes críticos, com base na metáfora do drama, devem estar presentes em um esquema teórico-empírico para avaliar a qualidade em serviços educacionais no curso de Administração?**

1.2 Justificativa da escolha do tema

A avaliação da qualidade na prestação de serviços faz-se necessária e mostra-se bastante relevante nos dias atuais, haja vista que os serviços, tanto públicos quanto privados, precisam ser avaliados por seus clientes ou usuários para que estes possam sinalizar necessidades de melhoria, apontar oportunidades de negócios ou até mesmo, prestar uma assessoria informal por meio de *feedbacks* voluntários. Além disso, quando se aborda serviços educacionais para a formação de bacharéis, como é o caso aqui investigado, a qualidade do serviço é ainda mais crucial para o desenvolvimento profissional do indivíduo, com uma melhor contribuição, de sua parte, a sociedade.

E, ainda, é extremamente importante estudar a qualidade em serviços de uma instituição educacional, pois assim como em qualquer outro tipo de serviço, o ensino precisa ser avaliado, principalmente pelo aluno, que é para quem o serviço educacional é, de fato, prestado. Para tal, buscam-se nesta dissertação novas perspectivas, de avaliar a qualidade de ensino no curso de Administração da UFAM – Universidade Federal do Amazonas, como as que são propostas no presente estudo: a TIC – Técnica dos Incidentes Críticos adaptada para esta dissertação e a metáfora do drama.

O modelo SERVQUAL é um dos mais clássicos e utilizados modelos para mensurar qualidade de serviços, e consiste em um modelo quantitativo que busca, através de variáveis específicas, identificar lacunas entre as expectativas e a percepção sobre a prestação de qualidade de um determinado serviço. No entanto, para o presente estudo, entendeu-se que há necessidade de aplicação de uma forma alternativa de investigar o que leva a percepção de qualidade na prestação de serviços educacionais em uma IES pública. A opção nesta dissertação foi adotar a TIC – Técnica do Incidente Crítico (FLANAGAN,

1954), que tem sido utilizada na literatura do marketing de serviços com o propósito de identificar episódios que levem a uma avaliação de satisfação ou insatisfação na oferta de serviços.

A TIC, diferentemente da metodologia de avaliação da qualidade SERVQUAL, não se utiliza de variáveis específicas, previamente definidas e rigidamente estabelecidas. Pode ser entendida como um conjunto flexível de princípios que se modificam de acordo com a situação em que o observador se depara. A essência da técnica, segundo Flanagan (1954), consiste em julgamentos relativamente simples, feitos por observadores qualificados e requer “observados” que sejam pertinentes ao objeto de estudo.

Conforme fora mencionado no tópico anterior, uma perspectiva adicional na análise de serviços é a analogia de uma prestação de serviços com uma encenação dramática - a metáfora do drama. Grove e Fisk (1992) trazem a possibilidade dos serviços serem entendidos como atuações teatrais e muitos dos conceitos e princípios do drama podem ser utilizados para capturar a essência de um serviço, se utilizando analogamente dos seguintes componentes: atores, platéia, cenário e *performance*.

O estudo apresentado nesta dissertação não se utiliza do modelo SERVQUAL por dois motivos: o primeiro consiste no fato de que o referido modelo já fora vastamente utilizado em estudos quantitativos de naturezas diversas na mensuração da qualidade de serviço, o que na avaliação do autor, não é necessariamente adequado para o setor da educação superior; o segundo motivo diz respeito à própria natureza do estudo que requer uma perspectiva qualitativa, na avaliação do autor da dissertação, e para tal fez-se a opção pela utilização da TIC adaptada, adicionalmente à metáfora do drama em serviços educacionais. Dessa forma, o uso da TIC e da metáfora do drama na investigação da qualidade em serviços educacionais, parecem oferecer uma maneira alternativa de estudar

um fenômeno bastante discutido na literatura do marketing de serviços – a qualidade em serviços.

De acordo com a revisão bibliográfica desta dissertação, percebeu-se que há uma grande quantidade de estudos sobre qualidade em serviços, porém estes costumam ser, em regra, quantitativos. Em contrapartida, a proposta desta dissertação é apresentar um estudo de qualidade em serviços mais holístico e qualitativo, buscando identificar nuances que dificilmente seriam percebidas em uma pesquisa quantitativa.

Com a intenção de ilustrar em parte, a importância dada à avaliação da qualidade do ensino superior no Brasil apresentar-se-ão informações obtidas no Portal do MEC (Ministério da Educação, 2009) e no *site* do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009) em relação a índices institucionais de qualidade e instrumentos de avaliação do ensino superior.

A seguir, destacam-se os quatro instrumentos de avaliação do Sinaes (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior) do MEC:

- Auto-avaliação institucional, realizada de forma permanente e com resultados apresentados a cada três anos;
- Avaliação institucional externa, realizada *in loco* por uma comissão de avaliadores;
- Avaliação das condições de ensino (ACE), aplicada aos cursos nos casos em que a comissão de avaliação julgar necessária uma verificação;
- Processo de Avaliação Integrada do Desenvolvimento Educacional e da Inovação da Área (ENADE).

O objetivo desta avaliação, segundo o MEC, é mostrar à sociedade a qualidade de cada estabelecimento de ensino e criar parâmetros para a escolha de cursos de graduação. Os resultados do SINAES fundamentam as decisões do MEC sobre o reconhecimento de cursos e credenciamento de instituições. Assim, percebe-se que há preocupações relevantes através de políticas públicas no que diz respeito à avaliação do Ensino Superior no Brasil. No entanto, a avaliação do MEC não é adequada para esclarecer as relações diárias entre os diferentes atores, em nível micro, necessitando de mecanismos adicionais que avaliem a qualidade do serviço em si, de forma mais pontual, junto aos participantes desta “peça teatral”.

O SINAES possui uma série de instrumentos de avaliação, dentre os quais o ENADE (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes) e a Avaliação dos cursos de graduação, sendo esta última realizada de forma periódica e avalia a qualidade do corpo docente, a organização didático-pedagógica e as instalações físicas (especialmente as bibliotecas).

Nesta dissertação, ao contrário dos indicadores oficiais de avaliação de ensino superior, não há o intuito de utilizar-se de aspectos pré-definidos ou pré-estruturados, conforme já explicitado. Diferentemente, buscou-se identificar, através da ótica dos alunos, professores e coordenador do curso de Administração da UFAM, os incidentes críticos para a qualidade do ensino, à luz da abordagem dramatúrgica do marketing em serviços, conforme fora identificado anteriormente.

Segundo Mainardes, Deschamps e Tontini (2007) é necessário que as IES tenham uma imagem irrepreensível para manter sua competitividade no mercado. Segundo os autores, muitas universidades aumentaram seus investimentos para se distinguirem de seus concorrentes, fortalecendo sua imagem de prestígio e de qualidade. A imagem de qualidade

da IES, transmitida por seu corpo discente, afeta tanto a manutenção destes estudantes atuais quanto a atração de novos estudantes.

No entanto, faz-se necessário destacar que a IES analisada neste estudo é uma Universidade Federal, desta forma não caberá buscar entender a Qualidade do Ensino como fator preponderante para que a Instituição tenha maior competitividade no mercado e/ou atraia novos clientes (alunos), embora seja um fator relevante para a sobrevivência, pois mesmo gratuito, se não apresentar qualidade no médio e longo prazo, poderá deixar de despertar o interesse dos estudantes (clientes), e assim, de forma comparativa a um serviço de natureza diversa, encerrar suas atividades.

O fato de este estudo ser aplicado a uma instituição pública de ensino superior mostra-se ainda mais relevante, porque os recursos aplicados nestas instituições são públicos e o acesso é definido por mérito individual, através de Processos Seletivos Contínuos (PSC) e Processos Seletivos Macros (PSM), nos quais todos os brasileiros egressos do ensino médio têm o direito de participar.

Além disso, esta dissertação pode embasar melhorias de cunho prático no curso de Administração da UFAM, pois apresentará informações relevantes, oriundas da percepção dos alunos, professores e do coordenador do curso. E contribui de forma acadêmica, pelo caráter inédito do estudo, ao utilizar, simultaneamente, a TIC e a metáfora do drama em uma dissertação que trata de qualidade de serviços (de ensino), e ao passo que pode servir de comparação a novos estudos de mesmo caráter em outras IES, em outros cursos ou que utilizem metodologia ou arcabouço teórico diferentes. Os objetivos da dissertação são apresentados a seguir.

1.3 Objetivos da pesquisa

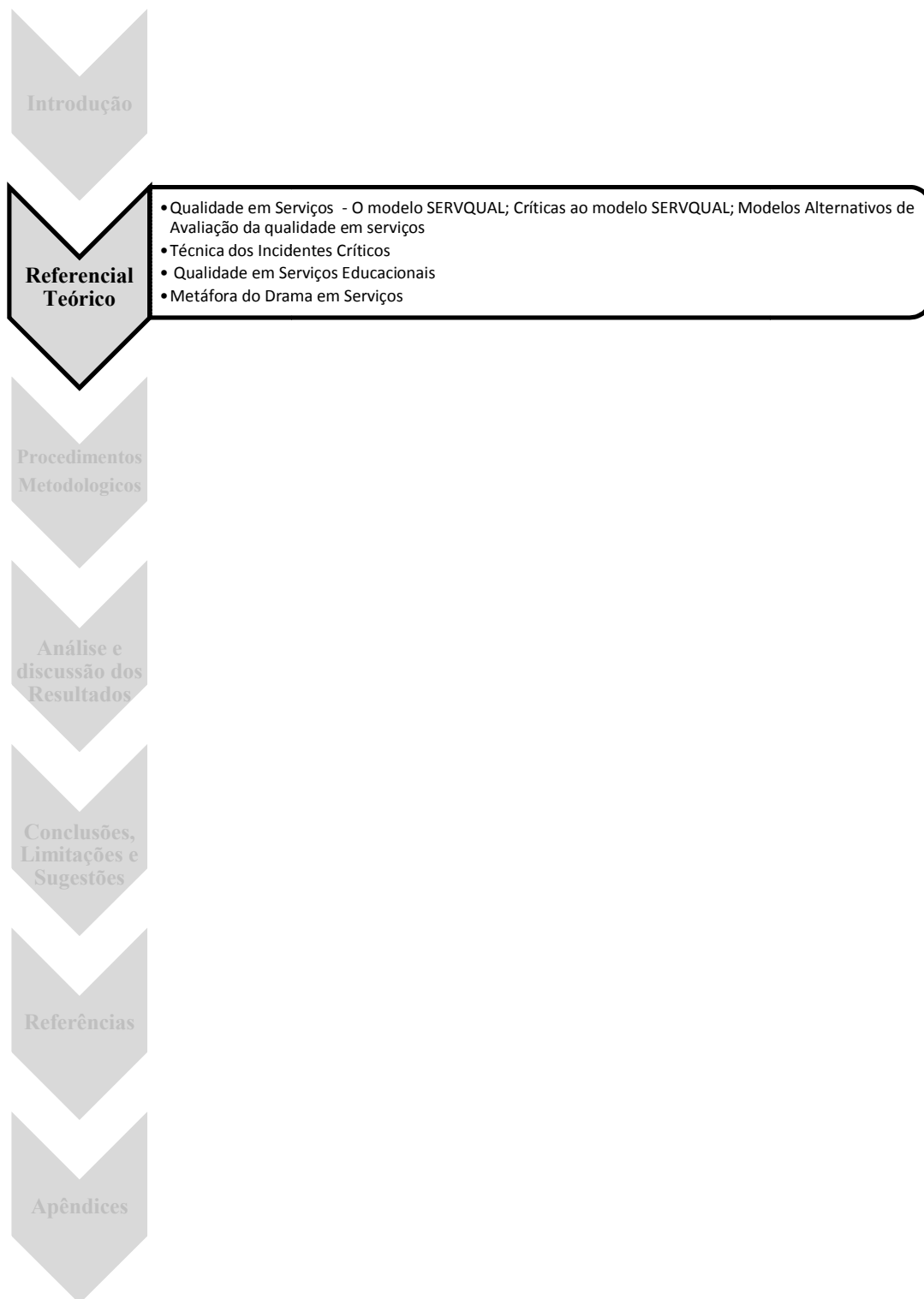
Este tópico apresentará o objetivo geral da presente dissertação, bem como seu desdobramento, por meio da apresentação, na seqüência, dos objetivos específicos da pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Propor um esquema teórico-empírico com incidentes críticos, para avaliar a qualidade do curso de Administração da UFAM, baseado na metáfora dramatúrgica do marketing em serviços.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Apresentar o serviço educacional em Administração na UFAM a partir da metáfora do drama, com base na revisão teórica realizada;
2. Identificar, junto aos principais atores (alunos, professores e coordenador do curso), determinantes para a qualidade do serviço educacional em Administração na UFAM a partir da aplicação da TIC adaptada;
3. Identificar os incidentes críticos para a qualidade do ensino em Administração da UFAM na perspectiva de seus diversos atores, com base na abordagem dramatúrgica do marketing em serviços.



2 Referencial teórico

Este capítulo apresenta o referencial teórico da dissertação, que se baseou na literatura acadêmica relacionada aos temas marketing de serviços, qualidade em serviços e metáfora do drama em serviços. Assim, estrutura-se o capítulo em três subtópicos: Qualidade em Serviços, Qualidade em Serviços Educacionais e Metáfora do Drama em Serviços.

2.1 Qualidade em Serviços

Após consenso sobre a importância da avaliação da qualidade na produção de bens tangíveis, as organizações que têm a prestação de serviços das mais diversas naturezas, como atividade principal passaram a valorizar também a qualidade em serviços, e esse tem sido um tema pesquisado em diversos campos, inclusive na prestação de serviços educacionais.

Para Lovelock e Wright (2001, p. 5), os serviços são “atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.

Estes mesmos autores destacam também o fato de que os anos 80 foram marcados por uma insatisfação constante por parte dos clientes em relação à qualidade dos produtos e serviços. Ao passo que se dava essa constante insatisfação, deu-se também uma crescente consciência de que a melhoria da qualidade era condição fundamental para uma competição eficaz. Além disso, a tradicional noção de qualidade, que tinha bases estabelecidas na noção de conformidade com padrões definidos por gerentes operacionais, fora substituída pela

qualidade dirigida pelos clientes, o que trouxe conseqüências para a importância do marketing de serviços.

Bateson e Hoffman (2003, p. 357) acrescentam que a qualidade do serviço é “decorrência da avaliação geral, de longo prazo, do desempenho de uma empresa”. De maneira complementar e em consonância com o exposto anteriormente sobre Qualidade em Serviços, Gronroos (2004, p. 83) destaca “[...] qualidade percebida de serviço evolui para qualidade de relacionamento em um contexto de relacionamento de longo prazo”. Gronroos disserta ainda, acerca do surgimento do interesse nos estudos sobre qualidade em serviços, que remonta o fim da década de 70. Esse mesmo autor introduziu, em 1982, uma abordagem de qualidade orientada para serviço, através de um modelo de qualidade total percebida de serviço. Tal modelo fora concebido originalmente para ajudar pesquisadores e gerentes a entender o que constituía um serviço na mente dos clientes. O autor ressalta também que, os profissionais de marketing de serviços precisam avaliar como os clientes percebem as “características de serviço” indicadas pela estrutura da qualidade percebida de serviço. E a partir do momento que estas características são percebidas já é possível avaliar a satisfação dos clientes.

2.1.1 O modelo Servqual

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) em artigo intitulado “*A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications For Future Research*”, chamaram atenção para o fato de que é bem mais complexo avaliar serviços do que produtos, e que seria necessário desenvolver um modelo específico para tal. Desta forma, desenvolveram o modelo SERVQUAL, vastamente utilizado até os dias atuais em pesquisas quantitativas que visam

mensurar qualidade em serviços. O modelo é representado por duas partes principais: consumidores e ofertantes (1985, p. 44):

- a) Consumidores - expectativas do serviço (baseadas em informação “boca a boca”, necessidades pessoais e experiência passada) e o serviço percebido;
- b) Ofertantes - serviço entregue (incluindo pré e pós-contato), tradução de percepções em especificações de qualidade do serviço, percepções gerenciais das expectativas dos consumidores e comunicações externas ao consumidor.

Na figura 1 (2) apresenta-se o modelo SERVQUAL, que também pode ser denominado modelo das lacunas ou *gaps*, como sugerido por seus proponentes, que constam cinco lacunas ou *gaps*: lacuna 1 - entre as expectativas do serviço por parte do consumidor e as percepções gerenciais das expectativas destes; lacuna 2 - entre as traduções de percepções em especificações de qualidade do serviço e as percepções gerenciais das expectativas dos consumidores; lacuna 3 - entre o serviço entregue e as traduções de percepções em especificações de qualidade do serviço; lacuna 4 - entre as comunicações externas ao consumidor e o serviço entregue; lacuna 5 - entre as expectativas do serviço e o serviço percebido.

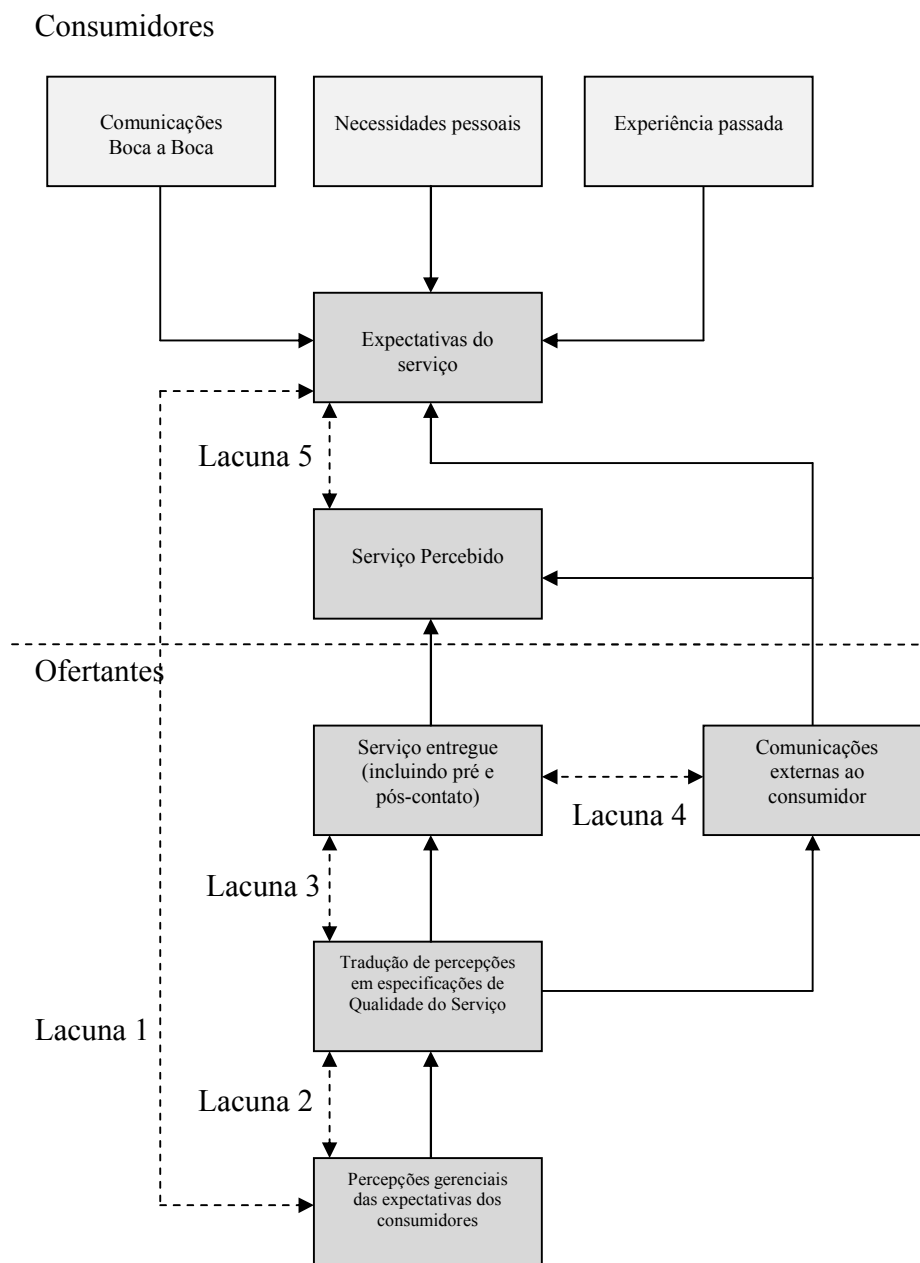


Figura 1 (2): Modelo Servqual

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, pág. 44).

O modelo SERVQUAL apresenta, ainda, conforme fora abordado no capítulo inicial desta dissertação, 10 variáveis/dimensões: confiabilidade, receptividade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, conhecimento sobre o cliente e tangíveis.

Vale ressaltar também que o SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988) foi operacionalizado através de um questionário que apresenta uma escala com 44 itens, sendo 22 que mensuram as expectativas, e 22 que avaliam as percepções dos clientes em relação a cinco dimensões que surgiram de um refinamento do modelo original e que capturam as facetas das 10 dimensões originais. Seguem, abaixo, os conceitos das cinco dimensões (1988, p. 23):

- Itens tangíveis: facilidades físicas; equipamentos; aparência dos funcionários.
- Confiabilidade: capacidade de realizar o serviço de forma confiável e precisa.
- Sensibilidade: disposição de ajudar os clientes e prover o serviço pontualmente.
- Segurança: conhecimento e cortesia dos empregados; habilidade de inspirar confiança e confiança.
- Empatia: afetuosidade; munir-se de firme atenção individual aos consumidores.

Chama-se a atenção que as duas últimas dimensões: segurança e empatia contêm itens representativos de sete das dez dimensões originais: competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança e conhecimento sobre o cliente.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991) refinaram o modelo Servqual, após a publicação de alguns artigos que o criticaram (como por exemplo, CARMAN, 1990).

Dez anos após a publicação do texto seminal de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), Johnston (1995) destaca a relação entre os determinantes da qualidade em serviços.

O autor destaca que um determinante qualquer pode ser uma fonte predominantemente de insatisfação enquanto outro pode ser uma fonte predominantemente de satisfação. O entendimento de Johnston (1995) se difere da compreensão dos autores do SERVQUAL, ao passo que para ele os trabalhos sobre os determinantes de qualidade em serviço não precisam ser necessariamente distinguidos, pelos efeitos destes em termos de geração de satisfação e insatisfação, pois é preciso considerar “os dois lados da moeda”, ou seja, um determinante pode ser uma fonte predominantemente de satisfação dentro de certo contexto, ou uma fonte predominantemente de insatisfação dentro de outro contexto. No estudo aqui apresentado, os autores escolherem uma instituição bancária para pesquisar, pois nos bancos os clientes têm várias experiências, envolvendo várias operações por ano, e na instituição escolhida percebiam-se paralelamente situações de satisfação e de insatisfação. Foram destacados na pesquisa realizada na instituição bancária dois determinantes de satisfação: compromisso e limpeza, e dois de insatisfação: integridade e estética.

O próximo tópico apresenta algumas das críticas publicadas em relação ao modelo SERVQUAL.

2.1.2 Críticas ao modelo Servqual

O SERVQUAL não ficara livre de críticas e de ressalvas, o que pode ser constatado, por exemplo, em artigo de Carman (1990) que replica e testa o modelo. O autor reconhece a importância do mesmo, mas propõe adaptações, principalmente relacionadas à sua aplicação no varejo. O desenvolvimento do artigo se dá na discussão de questões, de interesse dos varejistas, relacionadas aos dados e métodos do SERVQUAL e possíveis desdobramentos e complementações a este. As questões tratam, resumidamente, de

assuntos relacionados a: quantidade e grau de generalização das dimensões; quantidade de mudanças necessárias para adaptar o modelo a um serviço específico; relevância da qualidade dos produtos de varejo na percepção; necessidade de análise das diferenças entre expectativas e percepções; gerenciamento de expectativas; e relação entre expectativas e importância. Carman (1990) conclui, metaforicamente, que o SERVQUAL é um instrumento de mensuração da qualidade proposto como um esqueleto básico a ser utilizado em um amplo espectro de serviços, e a proposta de seu artigo é “preencher este esqueleto com alguma carne” (1990, p. 50).

Para Cronin e Taylor (1992) a conceituação e operacionalização da escala de qualidade de serviço SERVQUAL são inadequadas. A escala é baseada na teoria de lacuna, que sugere que a diferença entre as expectativas do consumidor sobre o desempenho de uma classe geral de prestadores de serviços e sua avaliação do real desempenho de uma organização inserida nesta classe impulsiona a percepção de qualidade do serviço. Contudo, Cronin e Taylor (1992) corroborando Carman (1990), entendem que poucos indícios teóricos ou empíricos sustentam a relevância da utilização da lacuna (entre expectativas e desempenho) para avaliar qualidade em serviço.

Lovelock e Wright (2001) fazem uma ressalva (diferenciação) entre as cinco dimensões do modelo, ao considerarem a dimensão Confiabilidade como sendo uma medida de resultado, pois os clientes só têm condições de avaliá-la após a prestação do serviço. Quanto às demais dimensões, os autores as consideram como sendo de processo, pois podem ser avaliadas pelos clientes durante a avaliação dos serviços.

Coulthard (2004) fez uma abrangente revisão e crítica de pesquisas que utilizaram o SERVQUAL. Ele aborda em seu estudo críticas ao modelo em seus aspectos conceituais, metodológicos e interpretativos. E, ainda destaca que os problemas relacionados a estes

aspectos, embora relevantes, podem ser menos sérios que outros problemas pouco conhecidos, dentre os quais consideráveis adaptações do SERVQUAL realizadas em estudos que replicam o modelo e que desencadeiam vários problemas novos, como por exemplo, falhas na identificação das cinco dimensões do modelo e falhas ao considerar impactos financeiros.

Percebe-se nas críticas apresentadas anteriormente que o SERVQUAL possui pontos que comprometem de alguma forma sua aplicação indiscriminada em diferentes setores das atividades de serviços. Este fato respalda a decisão tomada nessa dissertação de seguir um caminho alternativo, com a adoção de uma perspectiva de avaliação de serviços educacionais, sem a aplicação deste esquema, o que tem sido uma praxe, conforme explicitado no tópico a seguir que abordada técnicas/modelos alternativos de avaliação da qualidade em serviços.

2.1.3 Modelos Alternativos de Avaliação da qualidade em serviços

Além do SERVQUAL, a literatura revisada aponta outros modelos, com menor destaque em termos de frequência de uso por pesquisadores, mas que são aqui mencionados, com o intuito de ilustrar outras perspectivas. Desta forma, a seguir serão abordadas três técnicas/modelos alternativos de avaliação da qualidade em serviços.

A primeira destas três técnicas/modelos que se julgou importante apresentar é uma técnica denominada TOPSIS – técnica de ordenação de preferências por similaridades com soluções ideais (HWANG; LIN, 1987; apud PAL; CHOUDHURY, 2009). Pal e Choudhury (2009) utilizaram a TOPSIS para avaliar, comparar e ordenar fatores de qualidade

(baseados no SERVQUAL) em serviços prestados em quatro bancos na Índia. Para ordenar as preferências pela TOPSIS se toma por base dois extremos: de um lado uma solução ideal positiva e de outro uma solução “ideal” negativa. A ordenação dos fatores de qualidade proposta pela técnica funciona como um *ranking*, no qual são distribuídos decrescentemente os fatores com menor e maior distância da solução ideal positiva, ou seja, o fator de qualidade mais relevante.

Pal e Choudhury (2009) apontam que nesse estudo foram identificadas pelos clientes quatro dimensões de qualidade em serviços (fatores): orientação para o cliente, competência, tangíveis e conveniência. A TOPSIS foi utilizada para avaliar e ranquear a *performance* dos bancos em relação à estas quatro dimensões, baseada na percepção do cliente sobre a prestação do serviço e a dimensão considerada mais importante foi a orientação para o cliente. Segundo os autores o modelo tem sido utilizado em serviços financeiros, em problemas nutricionais e em problemas de engenharia. Sua aplicabilidade em serviços educacionais poderia dar-se, por exemplo, tomando-se por base um fator de qualidade de grande relevância para o ensino e partir dele elaborar um *ranking* com demais fatores elencados em ordem decrescente de importância.

Outro modelo que consta na literatura é o SERVPERF – que é baseado na premissa de que a qualidade do serviço deve ser avaliada como uma atitude (CRONIN; TAYLOR, 1992). Na concepção desse modelo foram elaborados testes comparativos entre o SERVPERF e o SERVQUAL e o primeiro mostrou-se mais consistente e com superioridade teórica, de acordo com a pesquisa realizada pelos autores que o desenvolveram. Os fatos que dão embasamento a esta afirmação estão expostos no estudo de Cronin e Taylor (1992) que avaliam a qualidade de serviços em quatro setores: bancos, controle de pragas, tinturarias e *fast-food*. Os autores sustentam, através de revisão

bibliográfica e análise empírica, que o modelo SERVPERF, baseado em desempenho, se mostra mais adequado para avaliar a qualidade em serviços que a escala SERVQUAL. Ou seja, o SERVPERF não considera a mensuração das expectativas como no SERVQUAL, mas somente a *performance* dos serviços, para a avaliação da qualidade.

Jain e Gupta (2004), ao pesquisarem restaurantes de *fast food* na Índia, também realizaram estudo comparativo entre as escalas SERVPERF e SERVQUAL. De acordo com as análises de correlação utilizadas nesse estudo, a primeira mostrou correlação mais forte quando comparada a segunda, bem como revelou ter mais validade ao explicar a qualidade do serviço. Os autores advertem que, embora neste estudo o SERVPERF tenha se mostrado mais adequado, ainda não é possível apontar claramente qual das duas escalas é melhor para avaliar a qualidade em serviços. E, ainda, sugerem que outros estudos similares sejam realizados, em outros setores de serviços e em outros países - especialmente países em desenvolvimento, com o intuito de averiguar aplicabilidade e superioridade das escalas de qualidade em serviços alternadas.

Outro modelo de qualidade é o SERVOR – que consiste em uma abrangente, válida e confiável mensuração de serviços que pode ser utilizada para avaliar a percepção dos empregados em relação às práticas, políticas e procedimentos das organizações (LYTLE; HOM; MOKWA, 1998). O SERVOR apresenta dez dimensões (1998, p. 484), abordadas nos parágrafos seguintes.

A primeira dimensão apresentada - tratamento dos clientes, diz respeito à abordagem na prestação do serviço. Consiste em tratar os clientes da mesma forma como aqueles que prestam o serviço gostariam de ser tratado, abordar de forma mais amigável e com maior cortesia que os concorrentes e buscar reduzir inconvenientes aos clientes. A

segunda dimensão - *empowerment*, diz respeito à autonomia dos funcionários para que estes possam tomar decisões diretamente com os clientes e tenham aprovação gerencial.

As demais dimensões com suas respectivas características são apresentadas a seguir: tecnologia em serviços - utilizar “o estado da arte” da tecnologia disponível; prevenção de falhas na prestação dos serviços - consiste, basicamente, em prever os problemas antes que estes aconteçam e ouvir os clientes; recuperação de falhas na prestação dos serviços - fazer acompanhamento constante, manter um grupo de resolução de problemas apto a resolvê-los e oferecer a todos os clientes serviços com garantia explícita; comunicação da padronização dos serviços - todos os funcionários conhecem os serviços padronizados que sejam comuns a todos os departamentos; visão do serviço - acreditar que, fundamentalmente, as organizações existem para servir às necessidades de seus clientes; liderança “serviçal” - a gerência regularmente despende algum tempo “em campo” com os clientes ou “nas bases” com os funcionários de linha de frente, e está constantemente medindo a qualidade dos serviços; recompensas do serviço - providenciar incentivos e recompensas aos funcionários de todos os níveis envolvidos na qualidade dos serviços prestados e comemorar realizações, tais como a prestação de um serviço com excelência; treinamento em serviços - todos os funcionários são capacitados para melhorar suas habilidades e estar aptos a entregar um serviço de alta qualidade.

Entende-se que os três modelos/técnicas apresentados: TOPSIS, SERVPERF e SERVOR são formas quantitativas interessantes de avaliação da qualidade na prestação de serviços. Porém, na opinião do autor da presente dissertação, estas não se mostram adequadas para avaliar o serviço educacional, pelo menos nos aspectos relevantes para este estudo, pois não é um objetivo desta dissertação posicionar em um *ranking* o curso de

Administração da Instituição de Ensino Superior estudada, nem compará-la com outras instituições.

2.2 Técnica dos Incidentes Críticos

Flanagan (1954) em seu texto basilar, “*The Critical Incident Technique*”, inicia explicando o surgimento da técnica de incidentes críticos (TIC), conceituando-a como um conjunto de procedimentos para a coleta de informações oriundas de observações diretas do comportamento humano em condições controladas. O autor enfatiza que a técnica não consiste em um conjunto rígido de regras para coleta de dados, mas sim em conjunto flexível de princípios que devem ser adaptados e modificados de acordo com uma dada situação.

Flanagan (1954) destaca que a precisão e a objetividade dos julgamentos dependem da exatidão com a qual as características são definidas e da capacidade do observador interpretar esta definição em relação ao incidente observado. O autor destaca, também, dois passos essenciais para em relação aos incidentes críticos:

- Primeiro passo – consiste na classificação dos incidentes. Esta classificação é usualmente indutiva e relativamente subjetiva;
- Segundo passo – refere-se a inferências relacionadas a procedimentos práticos para melhorar a *performance* baseada na observação dos incidentes.

Com o intuito de apresentar o uso da Técnica dos Incidentes Críticos em serviços educacionais, apresenta-se aqui o artigo de Sautter e Hanna (1995) que fazem uso da TIC para avaliar *performance* de professores. Além do objetivo de avaliação, os autores utilizaram a técnica para propor o aperfeiçoamento da eficácia dos docentes em sala de aula. Eles ressaltam que, comparada a outras técnicas de avaliação, a TIC se mostra mais

objetiva, pois vai direto aos pontos relevantes (incidentes críticos) e não se utiliza de listas de categorias previamente estabelecidas. Os autores ainda destacam que fora possível perceber, também, que o uso desta técnica permite identificar pontos fortes e fracos dos professores, o que pode ajudar os gestores de instituições de ensino a buscar alternativas para melhorar o desempenho dos docentes com base nos incidentes.

Houston e Bettencourt (1999) utilizaram a Técnica dos Incidentes Críticos para identificar ações justas e injustas por parte dos professores na percepção de estudantes de marketing da *Southwestern Metropolitan University*. Os autores destacam que o papel da TIC não é identificar todos os incidentes, mas apenas aqueles que forem considerados críticos ou memoráveis pelos respondentes. Desta forma, os incidentes analisados neste estudo foram aqueles que se destacaram como sendo os mais justos e os mais injustos vivenciados em sala de aula.

Lovelock e Wright (2001) conceituam incidentes críticos, como sendo encontros específicos, entre clientes e funcionários, particularmente satisfatórios ou insatisfatórios para ambas ou apenas uma das partes. No caso da presente dissertação, tais incidentes são mencionados pelos alunos, professores e coordenador do curso de Administração da UFAM. Os mesmos autores tratam, também, da técnica do incidente crítico, entendendo que essa é uma metodologia utilizada nos encontros de serviço para coletar e classificar os incidentes.

Utilizando-se da TIC, mas tendo como objeto de estudo um ramo de serviços diferente do estudado nesta dissertação, Kivelä e Chu (2001) tratam da percepção dos clientes em situações específicas na prestação de serviços em restaurantes, diagnosticando estas situações como favoráveis ou desfavoráveis. O estudo busca estabelecer *links* entre o *feedback* dos clientes e o desempenho dos empregados, pois através da identificação de

episódios específicos favoráveis ou desfavoráveis pode-se estabelecer referências específicas na prestação do serviço.

Mais de cinquenta anos após a publicação do texto de Flanagan, Butterfield et al. (2004), no artigo “*Fifty Years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond*” revisa a origem da técnica de incidentes críticos e trata da evolução da técnica em pesquisas qualitativas. O autor se refere à TIC como sendo um método robusto, amplamente utilizado e aplicável a vários campos além da Psicologia, que fora o primordial campo de aplicação da técnica.

Reforçando a adequação da TIC na área de serviços, Gremler (2004) apresenta uma revisão do método TIC, através de uma síntese de 114 estudos envolvendo a técnica em marketing de serviços e em publicações gerenciais.

Entende-se, pelo que fora verificado na revisão teórica, que a TIC se adéqua muito bem aos objetivos deste estudo, pois permite ao pesquisador perceber os pontos fortes e fracos, os episódios bons e ruins e as impressões sobre o curso de Administração da UFAM, utilizando-se para tal de uma técnica flexível e ao mesmo tempo objetiva que possibilita a observação e análise de incidentes destacados pelos principais atores do serviço educacional, aqui entendidos como: professores, alunos e coordenador do curso.

O próximo tópico aborda a qualidade relacionada a oferta de serviços educacionais.

2.3 Qualidade em Serviços Educacionais

Neste tópico serão apresentados uma conceituação de serviços educacionais, estudos recentes sobre a avaliação da qualidade em serviços educacionais, passando pela colocação do ensino em uma escala de tangibilidade proposta por Bateson e Hoffman (2003). Será abordado, ainda, o modelo – HEdPERF (Higher Education Performance) –

proposto por Abdullah (2006) que visa avaliar qualidade, especificamente, para o setor de educação superior.

De acordo com Dutra, Oliveira e Gouveia (2002, apud LOVELOCK, 1983) o serviço educacional classifica-se como um serviço de ações intangíveis, dirigido à mente das pessoas, de entrega contínua, que se realiza através da parceria entre a organização que presta o serviço e o cliente. É, ainda, um serviço de baixa customização, apesar de proporcionar alto contato pessoal.

Dutra, Oliveira e Gouveia (2002), ao avaliarem a qualidade de ensino de uma instituição de ensino superior obtiveram através de entrevistas com 120 alunos do curso de graduação em Administração, de uma universidade brasileira, resultados que demonstraram que os respondentes, ao avaliarem o serviço educacional em questão, são fortemente influenciados por quatro das trinta e cinco variáveis apresentadas no estudo: o desempenho dos funcionários administrativos da instituição, a preocupação com a praticidade do conhecimento, o preparo dos professores e o intercâmbio entre o mercado e a instituição de ensino. No referido estudo fora utilizado o SERVQUAL adaptado ao serviço educacional e uma das descobertas apontadas pelos autores, que merece destaque, é o fato de os alunos terem um censo crítico apurado em relação aos problemas organizacionais, o que permitiu que estes identificassem problemas e apontassem soluções. Neste aspecto, o autor da presente dissertação, identifica uma limitação do modelo SERVQUAL na avaliação de serviços educacionais, pois o uso da TIC, por exemplo, teria sido mais pertinente, especialmente na identificação de problemas por parte dos alunos, não limitando o estudo a categorias pré-estabelecidas e tratadas quantitativamente com o SERVQUAL.

Como forma de situar os serviços educacionais em relação aos demais tipos de serviço e aos bens tangíveis, Bateson e Hoffman (2003) apresentam uma escala de

tangibilidade, que consiste em um *continuum* na qual estão dispostos, de um lado, bens tangíveis e, do outro, serviços. O ensino aparece na ponta do *continuum*, que representa os serviços predominantemente intangíveis, aumentando ainda mais a complexidade de sua avaliação com escalas pré-estabelecidas.

Lourenço et al. (2006), em artigo sobre a percepção da qualidade de serviços no ensino superior de Administração, buscaram, dentre outros objetivos, reconhecer a percepção de qualidade dos estudantes de Administração de uma instituição privada de ensino em Minas Gerais aplicando a Escala SERVQUAL. Em relação à avaliação global da qualidade da referida instituição, apresentaram-se os seguintes resultados: “[...] 3,6% dos graduandos consideram-na muito acima do esperado, 22,9% acima do esperado, 59% igual ao esperado, 13,3% abaixo do esperado e 1,2% muito abaixo do esperado” (2006, p. 11). Um problema da escala SERVQUAL fora apontado pelos próprios autores, ao mencionarem que há uma tendência dos respondentes em atribuir notas muito elevadas para as expectativas de qualidade, reforçando as críticas ao modelo apresentadas no tópico anterior.

Abdullah (2006) apresenta um instrumento de mensuração da qualidade em serviços especificamente desenvolvido para o setor de educação superior, o HEdPERF - *Higher Education Performance*. O instrumento visa determinar, qualitativamente, fatores críticos para a qualidade em serviços educacionais na perspectiva dos alunos. O HedPERF apresenta seis dimensões (2006, p. 575) de avaliação da qualidade em serviços, apresentadas a seguir:

- Aspectos não-acadêmicos: itens essenciais para que os estudantes possam cumprir suas obrigações estudantis e que estão relacionados às obrigações cumpridas pelo pessoal de apoio não-acadêmico.

- Aspectos acadêmicos: refere-se exclusivamente às responsabilidades acadêmicas.
- Reputação: diz respeito à importância de uma instituição de ensino superior projetar uma imagem profissional.
- Acesso: consiste nos itens relativos à aproximação, facilidade de contato, disponibilidade e conveniência.
- Programas: enfatiza a importância de oferecer uma ampla gama de programas acadêmicos e especializações de boa reputação.
- Conhecimento: envolve itens relacionados ao conhecimento das necessidades específicas dos estudantes em relação a aconselhamento e serviços relacionados à saúde.

O HEdPERF se apresenta como uma alternativa ao SERVQUAL para avaliar o serviço educacional, pois visa identificar fatores críticos para a qualidade em serviços educacionais, tal qual a TIC, que será adaptada para a presente dissertação. Contudo, na TIC adaptada ao serviço educacional, não há dimensões pré-concebidas, o que permite maior abrangência e liberdade ao estudo.

Rolim et al. (2007), em estudo realizado com alunos do curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras, pesquisaram o nível de satisfação dos estudantes em relação ao referido curso. Os autores detalharam a visão dos mesmos acerca do desempenho dos serviços prestados pela universidade, utilizando-se de uma abordagem quantitativa e realizando uma pesquisa descritiva com algumas variáveis que pudessem mensurar o nível de satisfação dos alunos. Neste estudo, os autores optaram por utilizar dez dimensões previamente estabelecidas. Tais dimensões propostas por Coda e Silva (2004),

citados por Rolim et al. (2007, p. 5), são: Identificação com a profissão/curso; Integração/comunicação recebida; Seriedade do projeto educacional adotado; Imagem da IES e dos alunos; Estruturas/ambientes de apoio ao aprendizado; Qualidade da escola; Eficácia do aprendizado; Uso do tempo extra; Atuação/eficiência externa e Motivos de escolha do curso. A principal limitação do estudo, fora a decisão metodológica dos autores em utilizar as dimensões citadas, em detrimento do uso direto ou da adaptação de modelos ou técnicas mais reconhecidas ou testadas, sem que tenham sido feitas, sequer, referências a autores ou estudos clássicos sobre qualidade em serviços ou justificativas para não utilizá-las.

Milach, Huppés e Vieira (2007) avaliaram os fatores que determinam a satisfação geral dos alunos de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria, em relação ao curso. Para tanto, os autores utilizaram construtos propostos no modelo de equações estruturais de Paswan e Young (2002), citados por Milach, Huppés e Vieira (2007): envolvimento do professor, envolvimento do estudante, interação estudante-professor, demandas do curso e organização do curso. A estes construtos fora acrescentada a variável satisfação geral, a fim de verificar se a satisfação dos estudantes em relação ao curso pode ser explicada pelos construtos. Os resultados do modelo de mensuração demonstraram a validade dos construtos envolvimento do professor, interesse do estudante, interação professor-estudante e organização do curso, para a questão da qualidade.

Apesar de mensurar satisfação em serviços educacionais, os métodos utilizados no artigo mencionado no parágrafo anterior, não se adequariam a presente dissertação, pois nesta optou-se por um estudo qualitativo, incompatível com a utilização de equações estruturais, que se aplica a estudos quantitativos, caso do artigo em questão. No entanto, julgou-se relevante apresentá-lo, como forma de ilustrar os tipos de pesquisas em qualidade

de serviços educacionais que vem sendo desenvolvidos nos últimos anos, na sua maioria quantitativos e utilizando de variáveis ou construtos previamente estabelecidos.

Mainardes, Deschamps e Tontini (2007) buscaram entender o conceito de qualidade dos *stakeholders* ligados ao ensino de administração em uma IES de Joinville/SC, e encontrar as dimensões de qualidade no serviço educacional na visão dos envolvidos, sejam eles administradores de IES, professores, alunos, ex-alunos ou empregadores. Shanaman e Gerber (2004), citados por Mainardes, Deschamps e Tontini (2007), apresentam oito dimensões de qualidade: Qualidade como imagem pública; Qualidade como liderança; Qualidade como valor financeiro; Qualidade como serviço de valor agregado; Qualidade depende muito dos recursos; Qualidade como práticas de trabalho; Qualidade como benefício para a sociedade; Qualidade como satisfação (2007, p. 7).

A principal limitação apontada neste estudo fora descrita por Mainardes, Deschamps e Tontini (2007, p. 15):

A maior dificuldade no desenvolvimento deste estudo residiu no fato de não existirem outros estudos semelhantes desenvolvidos no Brasil, o que impediu o comparativo com outras instituições, a fim de se formular uma coerência dos dados levantados por Shanahan e Gerber (2004) em sua pesquisa com estruturas semelhantes no país.

Reichelt e Cobra (2008) buscam identificar elementos que influenciem na lealdade dos alunos em relação a Instituições de Ensino. No estudo destes autores, o objetivo foi testar um modelo, através de modelagem de Equações Estruturais, que visa compreender os antecedentes da lealdade dos alunos em relação às IES. Neste estudo percebeu-se que os fatores que influenciaram o valor percebido foram: a Qualidade Percebida, a Resposta Emocional, a percepção de preço monetário, a percepção de preço comportamental e a reputação.

Dew (2009) defende que as instituições de ensino superior deveriam utilizar indicadores de *performance* que possibilitassem o entendimento de quais objetivos a instituição está trabalhando para alcançar, através de seus líderes, estudantes, pessoal de apoio e demais *stakeholders*.

Após a conclusão da revisão bibliográfica para construir este tópico do referencial teórico percebeu-se que grande parte dos estudos realizados em qualidade de serviços educacionais utiliza-se de abordagens quantitativas. Fato este que pode trazer alguma vantagem em termos de replicação do estudo, por exemplo. No entanto possuem certas limitações, como pode ser observado nos estudos mencionados, que ajudaram a ratificar a decisão tomada na presente dissertação em não se utilizar métodos quantitativos, pois estes não atenderiam, na compreensão do autor desta, aos objetivos propostos.

Procedimentos metodológicos quantitativos não se mostram tão pertinentes para perceber nuances mais subjetivas e informações menos óbvias na prestação do serviço educacional, e que podem ser, mais claramente, identificadas ao utilizar abordagens mais qualitativas como a proposta de trazer a metáfora do drama associada à TIC, para pontuar e explicar melhor quais são os principais atributos na qualidade do serviço educacional prestado no curso de Administração da UFAM, através da ótica de seus atores: alunos, professores e coordenador do curso.

No próximo tópico, será apresentada, com maior detalhamento a abordagem teórica alternativa que fora escolhida e embasará o presente estudo – a metáfora do drama. Tal perspectiva se mostrou mais adequada para atender aos objetivos da presente dissertação e, trará junto à TIC uma forma mais flexível de avaliar a qualidade em serviços educacionais qualitativamente.

2.4 Metáfora do Drama em Serviços

Após serem apresentados os modelos de avaliação de serviços - em especial o SERVQUAL, apresentadas as críticas sobre este e abordada a qualidade em serviços educacionais, apresenta-se a metáfora do drama em serviços.

A base da metáfora do drama é atribuída a Goffman (1959), que apresenta a conceituação de um dos mais importantes princípios dramáticos - a *performance*, como sendo toda atividade exercida por um determinado participante em uma ocasião qualquer, que serve para influenciar de alguma forma qualquer um dos demais participantes desta.

Grove e Fisk (1989) alertam para o fato de a perspectiva dramática ter surgido de uma escola de pensamento sociológica denominada interacionismo simbólico. A dramaturgia, segundo os mesmo autores, é baseada no comportamento, tal qual a metáfora do drama e essa representa as interações sociais tal qual no teatro.

Quanto à contribuição da metáfora do drama ao marketing de serviços, Grove e Fisk (1989) entendem que esta se dá na abrangente e unificadora estrutura da metáfora que captura a essência da troca nos serviços.

Grove e Fisk (1992) abordam uma proposta de visualizar a prestação de serviços sob uma ótica dramática. Os autores entendem que, em essência, os serviços são análogos ao drama e, por isso, podem ser entendidos sob uma perspectiva de *performance* teatral. Os autores apresentam, ainda, um modelo da metáfora do drama em serviços com elementos teatrais que se adequam às experiências do consumo de serviços. Os autores mencionam a TIC, como sendo uma técnica observacional bastante adequada para os estudos de serviços com base na metáfora do drama.

Manning (1991) aborda a metáfora teatral e o seu uso como método de pesquisa. Este autor afirma que o uso de modelos metafóricos cria novas perspectivas e possibilita descobertas no campo social.

Grove e Fisk (1996), em outro estudo que também aborda a metáfora do drama, apresentam as aplicações desta, juntamente ao gerenciamento de impressões, ao marketing em uma revisão de quatro artigos que abordam estas temáticas. Dentre estes quatro artigos, destaca-se aqui a relevância do trabalho de Goodwin (1996), que, de acordo com Grove e Fisk (1996), realizou um relevante estudo sobre a aplicação da metáfora nos serviços e, mais especificamente, a metáfora do drama, com aplicações criativas desta em pesquisas.

Goodwin (1996) ressalta a importância da metáfora em suas várias aplicações aos serviços e enfatiza que esta vem sendo utilizada proativamente por pesquisadores nos serviços de contato e nos serviços de entrega. Os dois tipos de metáfora mais destacados no texto, contudo, são: a metáfora da fábrica e a metáfora do drama.

A metáfora da fábrica consiste em usar os termos - entradas, saídas, processamento e produtividade para traçar um paralelo entre a produção de bens tangíveis e a entrega ou prestação de serviços intangíveis. A síntese deste conceito é o termo *servuction (service production)*.

A respeito do teatro, Grove, Fisk e John (2000) destacam que esse pode ser entendido como uma metáfora teórica que gera várias observações analíticas relacionadas a natureza do marketing de serviços. Os mesmos autores apresentam, ainda, vários exemplos de serviços que podem ter associações ao drama, tais como o serviço educacional, que tem como características principais a intangibilidade e a aproximação física dos “atores” na prestação do serviço.

Retomando o Servuction, Bateson e Hoffman (2003, p. 11) o conceituam da seguinte forma: “[...] modelo usado para ilustrar os fatores que influenciam a experiência de serviço, incluindo os que são visíveis para o cliente e os que não são”. A seguir, apresenta-se uma adaptação do modelo:

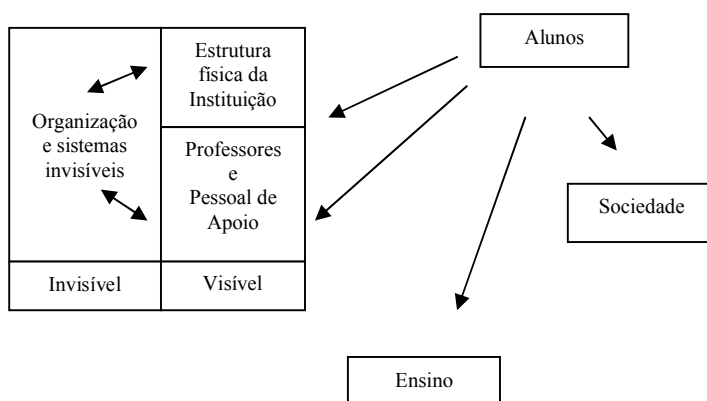


Figura 2 (2): Modelo Servuction adaptado para o curso de Administração da UFAM
Fonte: Adaptado de Bateson e Hoffman (2003, p. 11).

O modelo é apresentado, por seus autores, com os seguintes componentes: ambiente inanimado, e pessoal de contato e provedores de serviço (componentes da parte do modelo denominada visível); organização e sistemas invisíveis (componentes da parte do modelo denominada invisível); cliente A; pacote de benefícios de serviço recebidos pelo cliente A; cliente B.

Contudo, a figura 2 (2) apresenta uma adaptação deste para os serviços educacionais, tendo sido tomados por outras nomenclaturas os seguintes componentes: o termo “ambiente inanimado” foi substituído pelo termo “estrutura física da Instituição”, o termo “provedor de serviços ou pessoal de contato” foi substituído pelo termo “professores e pessoal de apoio”, o termo “cliente A” foi substituído pelo termo “alunos”, o termo “pacote de benefícios de serviço recebidos pelo cliente A” foi substituído pelo

termo “ensino”, o termo “cliente B” fora substituído pelo termo “sociedade”. A seguir, será abordado cada um dos componentes do Servuction (BATESON; HOFFMAN, 2003, p. 11):

- Estrutura física da Instituição (ambiente inanimado): na ausência de produtos tangíveis os clientes identificam indícios tangíveis que envolvem o serviço prestado;
- Professores e pessoal de apoio (provedor de serviços ou pessoal de contato): enquanto os primeiros dizem respeito aos principais provedores do serviço central, os segundos são aqueles que interagem de maneira mais breve com o cliente, tendo, no entanto, bastante importância no processo interativo de prestação do serviço;
- Ensino (pacote de benefícios de serviço recebidos pelo cliente A): o sistema Servuction cria a experiência que, por sua vez, cria o pacote de benefícios do serviço. Tal pacote é derivado de um processo interativo que ocorre por toda a experiência de serviço. O “produto final”, no caso dos serviços educacionais, seria o ensino em si;
- Alunos (cliente A): são os recebedores do pacote de serviços criado por meio da experiência de serviço;
- Sociedade (cliente B): a experiência de serviço geralmente é compartilhada e a prestação do serviço ou os efeitos da prestação do serviço interferem e sofrem interferência dos “clientes indiretos”, no presente caso representada pela sociedade;
- Organização e sistemas invisíveis: refletem as regras, regulamentos e processos organizacionais.

Bateson e Hoffman (2003, p. 15) apontam a principal implicação do modelo Servuction da seguinte maneira: “[...] a mais profunda implicação do modelo é que ele demonstra que clientes são parte integral do processo de serviço. Sua participação pode ser ativa ou passiva, mas sempre estão envolvidos no processo de prestação do serviço”.

Retomando a metáfora do drama, previamente abordada nesta dissertação, apresenta-se aqui a contribuição de Goodwin (1996) que a considera particularmente efetiva e apropriada quando o serviço é baseado em componentes de interação que requerem atenção ao serviço provido. As metáforas da fábrica e do drama são as mais difundidas, segundo Goodwin (1996), nas pesquisas em serviços. No que se referem aos serviços, ambas são holísticas, no entanto eles se diferem em termos de associação às etapas do serviço: enquanto a da fábrica simboliza o processo de entrega do serviço, a do drama representa o contato durante toda a prestação serviço. Este autor enfatiza que os limites da metáfora da fábrica tem trazido para o ambiente fabril a metáfora do drama e ressalta ainda que, neste seu artigo, enfocou as metáforas utilizadas por pesquisadores com o intuito de obter ganhos teóricos e práticos na compreensão dos serviços.

Com o intuito de demonstrar a aplicabilidade da metáfora do drama em serviços apresenta-se aqui o artigo de John (1996) que se utiliza desta para estudar a prestação de serviços na área de saúde. O autor destaca que este tipo de metáfora é particularmente usual nos serviços de alto contato, tais como os serviços de cuidados com a saúde. Nesse artigo, o autor busca demonstrar como esta é aplicável na compreensão da percepção de qualidade na prestação de serviços de atenção à saúde. Procurou-se estabelecer um ponto de partida prático para estimular a imaginação de médicos e administradores hospitalares no gerenciamento das avaliações dos pacientes, prestando atenção em certas características da

prestação dos serviços hospitalares, e toma o ponto de vista da metáfora do drama como ajuda na compreensão deste tipo de serviço.

Andrade (2004) utiliza-se da perspectiva dramatúrgica como modelo de administração de marketing de serviços para investigar o papel do cenário de serviços no gerenciamento de impressões em hotéis. A autora ressalta a coerência na utilização da metáfora do drama em serviços de hotelaria, pois este se traduz em um serviço de alto contato e objetiva-se causar e manter boas impressões à “platéia”.

Cavalcanti (2007) faz uso da perspectiva dramatúrgica do marketing como base para investigar a relação entre elementos perceptuais de imagem e a qualidade percebida em *Shopping Centers*. Neste estudo constatou-se que o cenário (fatores de *design*) foi o antecedente mais importante na percepção de qualidade.

Wägar e Finland (2007) utilizam a metáfora do drama em um contexto de aprendizado em serviços de venda de automóveis. Os autores desenvolveram em seu estudo a metáfora do drama em *performances* de serviço, com vendedores e assessores em situações de “linha de frente” e “bastidores”. Estudou-se, também, o aprendizado oriundo da interação desses dois grupos sob a ótica da metáfora do drama. Os autores destacam que este estudo enfatizou as interações nos bastidores e os efeitos de aprendizado destas interações.

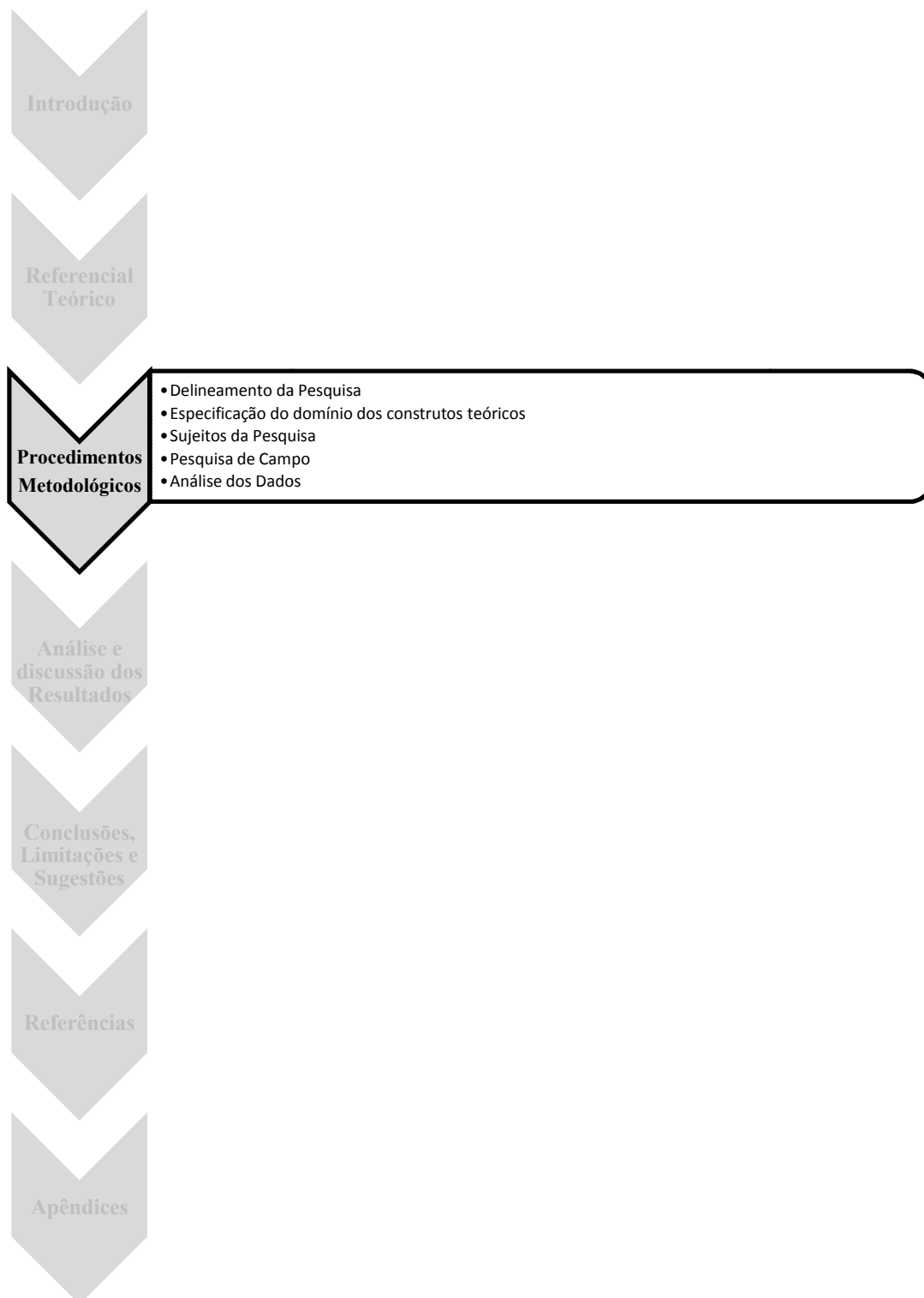
A decisão pela utilização da metáfora do drama, aplicada aos serviços educacionais, na presente dissertação deu-se pelo entendimento de que os elementos que compõem uma encenação teatral têm importantes similaridades com os elementos componentes de uma sala de aula, tanto em seus aspectos procedimentais quanto no próprio *layout*, o que torna a aplicação da metáfora bastante apropriada e com elementos que, certamente, enriquecerão o estudo pelo caráter mais ilustrativo que este tomará. Com o intuito de demonstrar a

similaridade dos principais elementos que compõem uma encenação teatral e os que compõem uma sala de aula, apresenta-se a seguir a figura 3 (2) que sintetiza estas associações.



Figura 3 (2): Componentes de uma Encenação Teatral e de uma Sala de Aula.
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2009), baseado em Grove e Fisk (1996).

Destaca-se, ainda, que a metáfora do drama aplicada juntamente a TIC, representa uma opção metodológica bastante apropriada para avaliar os serviços educacionais, tanto em relação aos fatores que representam a qualidade do ensino propriamente dito sob a ótica dos alunos, quanto em relação aos fatores relacionados à forma como o serviço é prestado (apresentado), que, conforme mencionado, certamente possui fortes semelhanças com uma encenação teatral, o que possibilita maior compreensão e adequação do uso da metáfora. Ressalta-se que a TIC, por ter características fortes de uma opção metodológica, será descrita no capítulo dedicado a explicitar os procedimentos metodológicos da dissertação.



3 Procedimentos Metodológicos

Este capítulo apresenta os procedimentos adotados para a consecução dos objetivos propostos para a dissertação. Inicialmente apresenta-se o delineamento da pesquisa e o desenho metodológico, para em seguida detalhar os demais aspectos: especificação do domínio dos construtos teóricos, sujeitos da pesquisa, pesquisa de campo e análise dos dados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Vergara (2004) propõe alguns critérios básicos para tipificar as pesquisas: quanto aos fins - exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista; e quanto aos meios de investigação - pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Segundo a autora, a pesquisa exploratória tem uma natureza de sondagem e, por isso, pode não comportar determinadas hipóteses antes da finalização da pesquisa, ao passo que a pesquisa descritiva não tem o compromisso de explicar os fenômenos, porém pode servir como base para tal explicação.

Em relação ao meio de investigação intitulado pesquisa de campo, Vergara (2004) aponta para o fato de que esta se trata de uma investigação empírica que se realiza no local onde estão ocorrendo ou onde ocorreram os fenômenos ou no local onde estão disponibilizados os elementos que possam explicá-los. Na pesquisa de campo podem ser utilizadas, entre outras ferramentas, as entrevistas. Ressalta-se, diante das tipificações

propostas por Vergara (2004), que a própria autora adverte que estas não são mutuamente excludentes.

De acordo com Malhotra (2001), de forma geral, uma pesquisa pode ser classificada como exploratória ou conclusiva. Na pesquisa exploratória, o objetivo principal é possibilitar que o problema enfrentado pelo pesquisador seja compreendido. Ademais, neste tipo de pesquisa as amostras costumam ser pequenas e não-representativas e a análise dos dados primários é qualitativa, portanto devem ser analisados com maior cuidado.

Os procedimentos metodológicos adotados no presente estudo são de natureza exploratório/descritiva com o uso de procedimentos qualitativos. Para Corbin e Strauss, (2008, p. 23):

Com o termo pesquisa qualitativa queremos dizer qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação. Pode-se aferir à pesquisa sobre a vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, e também à pesquisa sobre funcionamento organizacional, movimentos sociais, fenômenos culturais e interação entre nações.

Malhotra (2001) defende o uso da pesquisa qualitativa, pois esta permite segundo o autor, uma melhor visão e compreensão do contexto do problema. O autor pondera, no entanto, que os resultados oriundos de pesquisas qualitativas não podem ser entendidos como conclusivos ou passíveis de generalização. Ele conceitua, ainda, este tipo de pesquisa como sendo desestruturada e de natureza exploratória, baseada em pequenas amostras e pode utilizar, dentre outras técnicas, as entrevistas em profundidade.

McDaniel e Gates (2003) destacam que na pesquisa qualitativa os resultados não estão sujeitos a uma análise de quantificação, e que este tipo de pesquisa pode ser usado, por exemplo, para observar atitudes e para compreender a fundo as motivações e os sentimentos dos consumidores.

A figura 4 (3), a seguir, apresenta características da pesquisa qualitativa, baseada em McDaniel e Gates (2003). Destaca-se que nesta dissertação estão presentes muitas destas características, especialmente: a análise do tipo subjetiva/interpretativa, a baixa capacidade de replicar e o tipo de pesquisa exploratória.

Dimensão	Características
• Tipo de pergunta	• Perguntas com grande profundidade
• Tamanho da amostra	• Pequena
• Informações por entrevistado	• Muitas
• Administração	• Requer entrevistados com habilidades especiais
• Tipo de análise	• Subjetiva, interpretativa
• <i>Hardware</i>	• Gravadores, projetores, vídeo, fotos, guias de discussão
• Capacidade para replicar	• Baixa
• Treinamento do pesquisador	• Psicologia, sociologia, psicologia social, comportamento do consumidor, marketing, pesquisa de marketing
• Tipo de pesquisa	• Exploratória

Figura 4 (3): Pesquisa Qualitativa

Fonte: Adaptado de McDaniel e Gates (2003, p. 121).

Acrescenta-se aqui, que na presente dissertação, a investigação deu-se através de pesquisa de campo, e nesta utilizou-se como ferramenta de coleta de dados junto aos sujeitos da pesquisa, a entrevista face a face (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A seguir apresenta-se o desenho metodológico do presente estudo:

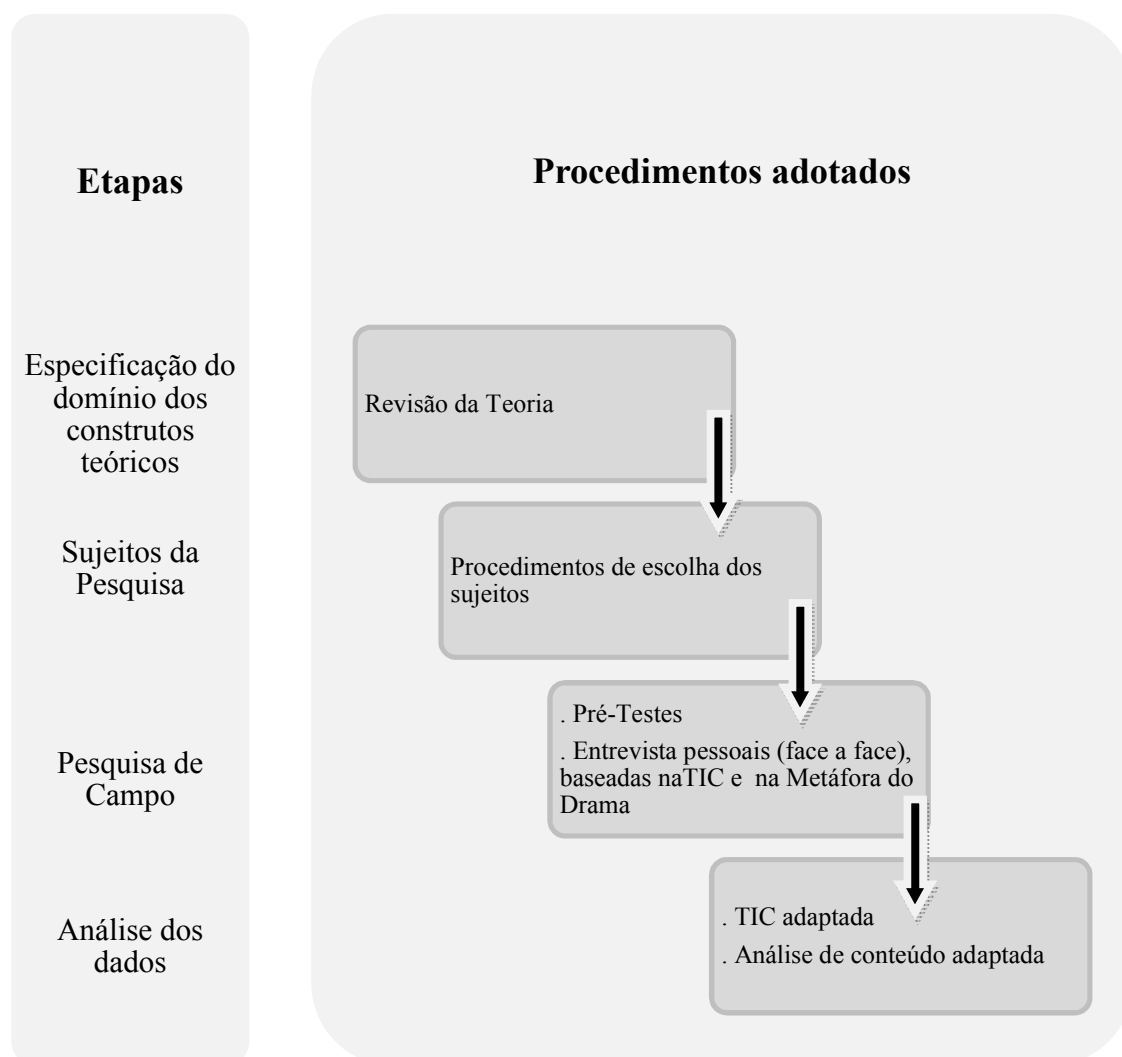


Figura 5 (3): Desenho Metodológico da Pesquisa.
 Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2009).

Observando-se o desenho metodológico da pesquisa, identifica-se que primeiramente fora realizada a especificação do domínio dos construtos de investigação, das unidades teóricas de análise (Qualidade em Serviços, Serviços Educacionais, Técnica do Incidente Crítico e Metáfora do Drama em Serviços), através da revisão da literatura; em seguida foram utilizados procedimentos de escolha dos sujeitos da pesquisa; logo após fora realizada a coleta de dados com a elaboração prévia de pré-testes e roteiros de entrevistas baseadas na TIC e na Metáfora do Drama, finalmente foram realizadas as análises dos

resultados baseadas na TIC e na análise de conteúdo de Kassarian (1977), ambas adaptadas. Quanto às adaptações da TIC e da análise de conteúdo neste estudo, ressalta-se que estas se deram de duas maneiras: a primeira em relação à TIC, que se deu devido a uma particularidade da própria técnica - a flexibilidade, que possibilitou que esta se adequasse aos objetivos da pesquisa no que diz respeito às observações, principalmente; a segunda adaptação fora relacionada a análise de conteúdo, que aqui fora utilizada apenas na identificação de categorias proposta por Kassarian (1977), e não se utilizou a quantificação recomendada por aquele autor, devido a natureza qualitativa desta dissertação. Os itens a seguir comentam com mais detalhes cada etapa e os procedimentos adotados.

3.2 Especificação do domínio dos construtos teóricos

Inicialmente fora realizada uma revisão bibliográfica em livros e publicações diversas sobre os temas: Qualidade em Serviços, Serviços Educacionais, Técnica do Incidente Crítico e Metáfora do Drama em Serviços, que resultou na construção do referencial teórico apresentado anteriormente, que contribuiu para a análise posterior dos dados coletados através das entrevistas pessoais.

Dentre as principais pesquisas bibliográficas realizadas, destacam-se as buscas em bancos de teses e dissertações da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE e CAPES; a base de artigos e periódicos científicos da CAPES, do EBSCOhost; enfatizando os *journals* da área de marketing, marketing de serviços; também foram consultados os anais dos Encontros da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD entre os anos de 2002 e 2008.

Desse modo, procurou-se abordar autores clássicos e também conteúdos publicados

recentemente, para a especificação do domínio dos construtos investigados. Os construtos foram detalhados no capítulo relacionado ao referencial teórico.

3.3 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos desta pesquisa consistem no total de professores (efetivos e substitutos) e nos alunos do terceiro e sétimo períodos do curso de Administração da UFAM, além do coordenador do curso. O procedimento de escolha dos indivíduos a serem entrevistados, com exceção do coordenador, foi baseado na avaliação do pesquisador em identificar quais deles teriam disponibilidade e receptividade em participar das entrevistas. A escolha dos períodos em que os alunos estavam cursando (primeiro e sétimo) se deu pela possibilidade de compará-los, levando em consideração um grupo com menor experiência no curso de Administração em relação ao outro.

Desta forma os sujeitos-tipo da pesquisa foram:

- Alunos do terceiro e sétimo período dispostos a participar da entrevista;
- Todos os professores do curso que estivessem dispostos a participar da entrevista;
- O coordenador do curso.

A quantidade de entrevistas realizadas fora de: dez alunos do terceiro período, dez alunos do sétimo período, cinco professores e o coordenador do curso (26 sujeitos/atores no total). O número de alunos mostrou-se suficiente, pois, antes de serem alcançadas dez entrevistas em cada grupo de alunos, começaram a ocorrer muitas repetições nas respostas, o que caracterizou a saturação das categorias (incidentes) analisadas. Corbin e Strauss (2008) tratam da questão da saturação dos dados alertando para o fato de que sempre que

surgirem dados novos ou relevantes para determinada categoria estudada deve-se continuar a pesquisa, haja vista que a regra geral é que os dados devem ser coletados até que todas as categorias estejam saturadas. Caso não sejam coletados dados até que todas as categorias estejam saturadas a teoria não terá precisão e densidade.

As entrevistas com os professores se deram por conveniência, ou seja, em razão da disponibilidade e acessibilidade dos docentes em participar da pesquisa, e o número de entrevistas também fora considerado satisfatório para os objetivos do estudo. No entanto, pretendia-se efetuar contatos com todos os professores do curso de Administração da UFAM, mas alguns professores não foram localizados e outros não estavam em uma situação de disponibilidade em participar. Assim, foi possível concretamente, ter-se somente cinco respondentes. O objetivo era a utilização do critério de saturação, o que não foi possível, resultando aqui uma limitação deste estudo.

3.4 Pesquisa de campo

Na pesquisa de campo desta dissertação, adotou-se o procedimento de entrevistas pessoais. Após a realização da revisão bibliográfica, fora elaborado o roteiro de entrevistas baseado na técnica de incidentes críticos (TIC), que possibilitou o surgimento de novas perspectivas para este estudo, através da utilização simultânea de uma técnica bastante apropriada para identificar qualidade em serviços educacionais – a TIC e de uma perspectiva teórica que pode explicar as interações presentes na prestação destes serviços, fazendo uma analogia desta com uma encenação dramatúrgica – a metáfora do drama. Dentre as perspectivas que a TIC e a metáfora do drama trouxeram para esta dissertação se destacam a possibilidade de obter *feedbacks* dos respondentes de uma forma mais livre (quando comparada a formas mais fechadas ou quantitativas), o que se tornou possível com

a utilização da TIC na elaboração das perguntas, e, simultaneamente, as entrevistas foram dotadas de um diferencial em sua contextualização e, até mesmo, em seu grau de interesse despertado nos respondentes, ao passo que fora considerado no presente estudo uma proposta bastante original – a aplicação da metáfora do drama aos serviços educacionais.

Antes de ser concluída a versão final do roteiro de entrevistas fora realizado pré-teste com três alunos, afim de que se pudesse verificar a adequabilidade das perguntas e a receptividade dos respondentes. Apenas pequenas modificações relativas à semântica e a seqüência das perguntas foram realizadas. Os três pré-testes foram realizados no dia 17 de março de 2009 e as entrevistas duraram em média seis minutos. Destaca-se, ainda, que o pré-teste realizado pode ser tipificado como pré-teste de campo que, de acordo com Cooper e Schindler (2003) se dá na distribuição (ou aplicação) do instrumento da coleta de dados da mesma forma que ele será aplicado.

Foram entrevistados individualmente os seguintes atores: alunos do terceiro período, alunos do sétimo período, professores e coordenador do curso de Administração da UFAM. Desta forma foi possível obter respostas que atenderam ao objetivo geral e aos objetivos específicos constantes nesta dissertação. As considerações sobre os sujeitos da pesquisa foram feitas no tópico anterior.

Conforme mencionado anteriormente a técnica de coleta de dados utilizada fora a entrevista pessoal, pois esta ferramenta é a recomendada pela TIC, bem como adequada para a metáfora do drama, que são os principais construtos teóricos para realização da pesquisa, tanto na coleta quanto na análise dos dados.

As entrevistas pessoais (face a face) foram realizadas entre os dias 26 de março e 22 de maio de 2009. Cooper e Schindler (2003, p. 249) conceituam entrevista pessoal da seguinte forma: “Uma entrevista pessoal (ou seja, comunicação face a face) é uma

conversação bidirecional iniciada por um entrevistador para obter informações de um respondente”.

Os mesmos autores apontam, também, para vantagens e limitações das entrevistas pessoais. Tendo como principal vantagem o nível de detalhes, além de dotar o entrevistador de maior controle em relação a outros tipos de interrogação. Os altos custos (financeiros e de tempo) podem ser apontados como a principal desvantagem na utilização de entrevistas pessoais.

Cooper e Schindler (2003) alertam para o fato de que os respondentes têm que estar motivados para cooperar e que é muito importante dar explicações sobre o estudo aos entrevistados. Os autores mostram, ainda, três fatores que ajudam a aumentar a receptividade dos entrevistados:

- O respondente deve acreditar que a experiência será agradável e satisfatória;
- O respondente deve acreditar que responder às perguntas é algo importante e que não estará desperdiçando seu tempo;
- O respondente deve abandonar qualquer possível desconfiança sobre a participação dele.

Tais recomendações foram observadas durante a realização das entrevistas, e como o entrevistador (autor da dissertação) já tinha familiaridade com o local onde se deram as abordagens e as entrevistas – corredores e salas de aula do curso de Administração da UFAM – por ser egresso do referido curso nesta Instituição, houve uma maior receptividade e confiança nas abordagens com os alunos, professores e com o coordenador do curso.

Outro fator de fundamental importância é estabelecer a estrutura das perguntas, de forma que as respostas se dêem com maior ou menor liberdade. Em relação às possibilidades de respostas Cooper e Schindler (2003) as tipificam em dois grupos, quais sejam:

- Respostas não-estruturadas: abertas, com livre escolha de respostas;
- Respostas estruturadas: fechadas, com alternativas específicas.

No presente trabalho optou-se por utilizar nas entrevistas perguntas que possibilitassem dois grupos de respostas: o primeiro, e principal, grupo fora composto por respostas não-estruturadas; e o segundo fora composto por respostas estruturadas – que compunham um enxuto rol de questões relativas a dados demográficos dos respondentes. Os roteiros de entrevistas constam dos apêndices A1, A2, A3 e A4.

3.5 Análise dos dados

Os dados coletados foram analisados com base nos incidentes críticos que fossem relacionados a qualidade, identificados nas respostas dos participantes da pesquisa que relataram episódios positivos e negativos relacionados ao serviço “graduação em Administração da UFAM”. Para tal, é relevante explicar o que fora proposto em 1954 por Flanagan (p. 343), no que diz respeito à análise dos dados, oriundos de observações que se utilizaram da TIC: “o propósito do estágio de análise de dados é resumir e descrever os dados de maneira suficientemente eficiente, a fim de que se possa utilizar, efetivamente, os dados em vários propósitos práticos”.

Para analisar as entrevistas fora utilizado o método de análise de conteúdo das entrevistas, proposto por Kassirjian (1977, p. 10), descrito da seguinte forma: “[...] análise

de conteúdo é uma descrição científica, objetiva, sistemática, quantitativa, e generalizável de conteúdos comunicacionais[...]”.

Kassarjian (1977) destaca que, de acordo com vários pesquisadores, as características que distinguem a análise de conteúdo são:

- Objetividade – este requisito caracteriza a análise de conteúdo como científica, diferenciando-a da crítica literária;
- Sistematização – a inclusão ou exclusão de categorias deve ser dada de acordo sua consistência, os achados tem que ter relevância teórica e generalizáveis;
- Quantificação – é a característica que melhor distingue a análise de conteúdo, pois esta se trata de uma medida de ênfase ou omissão de determinada categoria analítica;

Ressalta-se que, Kassarjian (1977) indica a quantificação na análise do conteúdo. Porém, como esta dissertação assume uma postura qualitativa a análise, conforme mencionado anteriormente, fora restrita apenas a identificação de categorias, sem a quantificação recomendada por aquele autor.

Para identificar as categorias, utilizou-se primeiramente dos áudios das entrevistas, que foram integralmente transcritos. A partir da transcrição fez-se uma triagem selecionando-se o núcleo de cada frase. E com base nos objetivos da dissertação e nas técnicas e teorias utilizadas neste estudo foram definidas as categorias.

Feita a apresentação dos procedimentos metodológicos adotados, o próximo capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados.



4 Análise e Discussão dos Resultados

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados, revelando-se as informações obtidas nas 26 entrevistas realizadas com alunos, professores e coordenador do curso de Administração da UFAM e apresentando os dados demográficos dos entrevistados.

Na análise das entrevistas fez-se uso da análise de conteúdo a partir do proposto por Kassirjian (1977), conforme mencionado no tópico 3.5 desta dissertação. Foram consideradas duas características desta técnica: a objetividade, que a caracteriza como sendo científica, diferenciando-a da crítica literária; e a sistematização, que trata da inclusão ou exclusão de categorias de acordo com sua consistência, considerando a relevância teórica e generalização dos dados.

Com o intuito de proporcionar objetividade às análises foram destacadas as informações centrais e de maior importância em cada resposta dos diferentes entrevistados, ressaltando o que recomenda a TIC. Os incidentes críticos identificados nas respostas, relatando episódios positivos e negativos são exatamente os trechos que foram destacados nas respostas. Os dados foram categorizados no tópico 4.3, com base em uma adaptação da TIC (FLANAGAN, 1954), e sistematizados, de forma que estes se apresentem de maneira generalizada a partir da coerência que o autor percebeu nas respostas com informações iguais ou similares.

4.1 Análise das Entrevistas

As entrevistas pessoais foram realizadas entre os dias 26 de março e 22 de maio de 2009 e tiveram duração aproximada de 4 minutos e 30 segundos para os alunos, 5 minutos para os professores e 2 minutos para o coordenador. Nos itens seguintes serão apresentadas, as informações julgadas mais relevantes obtidas nas entrevistas com 10 alunos do 3º período e 10 do 7º período, com 5 professores e com o coordenador. As perguntas serão apresentadas uma só vez para cada item e as respostas serão agrupadas na seqüência das perguntas. As respostas são apresentadas parcialmente, alguns trechos foram mencionados exatamente da forma como se apresentam nas transcrições - estão entre aspas, e alguns trechos foram adaptados com o intuito de possibilitar melhor entendimento - estão indicados como sendo adaptado pelo autor da dissertação (observador/pesquisador que conduziu as entrevistas pessoalmente).

4.1.1 Entrevistas com os alunos do 3º período

Ressalta-se que os respondentes foram em sua maioria (60%) do sexo feminino, a faixa etária média ficou entre 24 e 25 anos e estão no curso de Administração há um ano e meio, em média. Quanto à ocupação no mercado de trabalho e renda, 80% trabalham, em cargos diversos, e a renda destes estudantes que estão inseridos não ultrapassa a faixa dos 4 a 6 salários mínimos e a maioria recebe de 1 a 3 salários mínimos.

O primeiro questionamento realizado aos entrevistados foi: “Que expectativas que você tinha em relação ao curso de Administração da UFAM antes de ingressar e que foram superadas até hoje?”. Alguns elementos que mereceram destaque são apresentados a seguir.

Entrevistado 1: “[...] achava que o ensino fosse melhor [...] então não sei se superou minhas expectativas [...]”.

Entrevistado 2: “[...] o quadro de professores [...] da UFAM continua sendo o melhor de Manaus [...]”.

Entrevistado 3: “[...] qualificação profissional [...]”.

Entrevistado 4: “[...] o que eu vejo é uma decadência da UFAM [...] tem péssimos professores...péssima estrutura [...]”.

Entrevistado 5: um curso que me ajudasse em meu desenvolvimento profissional (adaptado pelo autor).

Entrevistado 6: “[...] superadas [...] no meu ponto de vista, nenhuma [...]”.

Entrevistado 7: “Bom, eu estou gostando do curso [...]”.

Entrevistado 8: O mercado de trabalho, a ampla gama de opções e muitos concursos públicos para bacharéis em Administração (adaptado pelo autor).

Entrevistado 9: “[...] as expectativas eram muitas [...] algumas foram frustradas [...] superadas não”.

Entrevistado 10: O aluno ter que “correr atrás”, tem que ser autodidata algumas vezes. Ao contrário de algumas Universidades particulares, onde o professor “mastiga” o conteúdo para os alunos (adaptado pelo autor).

Percebe-se pelas respostas dos alunos do 3º período do curso de administração da UFAM em relação ao tópico “superação de expectativas” que, de modo geral, as respostas apontam para que as expectativas não tenham sido superadas. Quanto aos pontos positivos o destaque foi para o quadro de professores e o mercado de trabalho. Uma provável explicação para o fato de tantos alunos não terem experimentado a superação de

expectativas é estarem no segundo ano do curso, e por isso ainda não tiveram tempo de vivenciar muitas experiências acadêmicas.

O segundo questionamento foi: “E que expectativas foram frustradas?”. As respostas indicaram que:

Entrevistado 1: “[...] muitos professores são substitutos [...]”.

Entrevistado 2: “[...] a falta de professores [...]”.

Entrevistado 3: esperava um compromisso maior dos professores em relação a presença deles em sala de aula, principalmente em relação aos professores substitutos que costumam faltar bastante (adaptado pelo autor).

Entrevistado 4: professores que não dão aula (adaptado pelo autor).

Entrevistado 5: “[...] alguns professores substitutos deixam muito a desejar [...]”.

Entrevistado 6: professores que não finalizam o conteúdo que havia sido proposto na disciplina (adaptado pelo autor).

Entrevistado 7: “[...] achava que os professores iriam comparecer mais [...]”.

Entrevistado 8: A ausência de professores e a defasagem da grade curricular (adaptado pelo autor).

Entrevistado 9: Devido às avaliações entramos no curso pensando ser um dos melhores, mas percebemos que não é bem assim após ingressarmos, e isso é frustrante (adaptado pelo autor).

Entrevistado 10: Imaginei que no terceiro período teria acumulado bem mais conhecimento (adaptado pelo autor).

Percebe-se pelas respostas em relação ao tópico “expectativas frustradas” que, de modo geral, as respostas apontam para a frustração de expectativas relacionadas à ausência e falta de compromisso de alguns professores e a quantidade de professores substitutos.

O terceiro questionamento foi: Durante o tempo que você está na Universidade aconteceu algum episódio que você consiga identificar como sendo de extrema satisfação?

As respostas indicaram que:

Entrevistado 1: “Não que eu recorde”.

Entrevistado 2: “[...] a eleição de reitores [...] os candidatos a reitoria da UFAM [...]”.

Entrevistado 3: “[...] encontrar professores realmente interessados [...]”.

Entrevistado 4: “Não”.

Entrevistado 5: “[...] alguns professores que se preocupam realmente com a formação dos alunos de um modo geral[...]”.

Entrevistado 6: “[...] o primeiro encontro regional de Administração[...]”.

Entrevistado 7: “[...] professores muito bons, que nos incentivam bastante[...]”.

Entrevistado 8: “Professores empenhados em ensinar[...]”.

Entrevistado 9: “[...] minha chapa do centro acadêmico ter sido aceita[...]”.

Entrevistado 10: a satisfação de conseguir êxito em provas difíceis de um determinado professor (adaptado pelo autor).

Quanto às respostas ao tópico “episódio de extrema satisfação”, o incidente de maior destaque percebido nas respostas foi o empenho de alguns professores. Outro incidente citado que merece destaque fora o primeiro Encontro Regional de Administração da UFAM.

O quarto questionamento foi: E algum episódio de extrema insatisfação? As respostas indicaram que:

Entrevistado 1: “[...] eleição, com relação a Reitoria, eu acho que esse processo não foi muito claro[...]”.

Entrevistado 2: “[...] infra-estrutura[...]”.

Entrevistado 3: “[...] em relação aos trotes[...]”.

Entrevistado 4: professores que não comparecem às aulas e aprovam alunos (adaptado pelo autor).

Entrevistado 5: “[...] estrutura física[...]”.

Entrevistado 6: “[...] até agora não[...]”.

Entrevistado 7: “Não”.

Entrevistado 8: “A ausência de alguns professores[...]”.

Entrevistado 9: a falta de sensibilidade de alguns professores e da coordenação e a complacência de alguns alunos (adaptado pelo autor).

Entrevistado 10: professores de outros departamentos que vem ministrar aulas no curso de Administração e deixam a desejar (adaptado pelo autor).

As respostas relacionadas ao tópico “episódio de extrema insatisfação”, apontaram, principalmente, para a estrutura física e para a ausência de professores. Outro incidente apontado, por um acadêmico apenas, mas que merece destaque como episódio que causou extrema insatisfação fora o trote aplicado aos calouros.

O quinto questionamento foi: Durante esse tempo você identificaria algum acontecimento ou episódio que mereça destaque por ter gerado qualidade superior para o curso ou para o ensino? As respostas indicaram que:

Entrevistado 1: “[...] disciplinas ministradas no curso de férias[...]”.

Entrevistado 2: a quantidade de prêmios nacionais e internacionais que alguns professores receberam (adaptado pelo autor).

Entrevistado 3: “[...] até o momento ainda não[...]”.

Entrevistado 4: “Não”.

Entrevistado 5: “[...] algumas palestras[...] bastante proveitosas[...]”.

Entrevistado 6: Uma palestra com um professor da própria UFAM sobre caminhos a trilhar em carreiras relacionadas ao curso (adaptado pelo autor).

Entrevistado 7: “Nada demais[...]”.

Entrevistado 8: “[...] tem coisas que em geral dão grande satisfação...mas agora, de cabeça, não lembro não[...]”.

Entrevistado 9: “Não, eu não identifico”.

Entrevistado 10: “[...] projetos apresentados na disciplina de Teoria Geral da Administração[...]”.

Quanto às respostas relacionadas ao tópico “acontecimento ou episódio que tenha gerado qualidade superior para o curso ou para o ensino”, percebeu-se uma quantidade muito pequena de situações que tenham merecido destaque em relação a este, tal qual nas respostas relacionadas ao incidente “superação de expectativas”. Este fato, também, pode ter ocorrido devido ao tempo em que estes estudantes estão na Universidade. Porém, mesmo que pontualmente, foram citadas palestras e disciplinas específicas como episódios que proporcionaram qualidade superior para o curso.

O sexto questionamento foi: E alguma situação de ausência de qualidade? As respostas indicaram que:

Entrevistado 1: ausência e atraso de professores (adaptado pelo autor).

Entrevistado 2: “[...] falta de professores[...]”.

Entrevistado 3: falta um melhor preparo didático por parte de alguns professores (adaptado pelo autor).

Entrevistado 4: “[...] ausência de bons professores[...]”.

Entrevistado 5: “[...] falta de comprometimento de alguns professores[...]”.

Entrevistado 6: “[...] quando não tem aula...quando os professores faltam[...]”.

Entrevistado 7: ausência de professores (adaptado pelo autor).

Entrevistado 8: “[...] cursos extra-curriculares[...]”.

Entrevistado 9: “[...] estrutura[...]”.

Entrevistado 10: ausência de professores (adaptado pelo autor).

As respostas relacionadas ao tópico “ausência de qualidade”, apontaram majoritariamente para a atitude e o despreparo de alguns professores, no que tange à frequência dos docentes e a didática destes.

O sétimo questionamento foi: “Imagine a sala de aula como sendo uma encenação de uma peça teatral. Qual seria, analogamente e ao seu modo de ver, a importância de cada um dos seguintes elementos: professor, alunos, cenário e coordenação do curso?”. A síntese e análise das respostas relacionadas aos elementos que compõem a Universidade sob a ótica da metáfora do drama serão apresentadas pontualmente após cada bloco de perguntas.

Professor

Entrevistado 1: “[...] está interpretando o papel sem muita dedicação[...]”.

Entrevistado 2: “Mestre”.

Entrevistado 3: “[...] sua importância é realmente fundamental[...]”.

Entrevistado 4: “[...] precisa ser mais capacitado[...]”.

Entrevistado 5: “[...] o protagonista[...]”.

Entrevistado 6: “[...] conduz toda a trama [...] é essencial na sala de aula [...]”.

Entrevistado 7: “[...] o mais importante [...]”.

Entrevistado 8: o parceiro dos atores principais, os alunos (adaptado pelo autor).

Entrevistado 9: “[...] tem, principalmente, o papel de transmitir conhecimento [...]”.

Entrevistado 10: “[...] coadjuvante [...] vai te mostrar o caminho [...]”.

A resposta relacionada ao tópico “professor”, que pode ser associada à metáfora do drama de forma mais pertinente fora a que retratou o professor como sendo o condutor da trama e o apontou como essencial em sala de aula. Outras associações que merecem destaque são os pontos de vista antagônicos de dois respondentes, um deles entendendo a figura do professor com sendo o protagonista e outro entendendo este como um coadjuvante.

Alunos

Entrevistado 1: “[...] deveria ser ativa [...] acaba se acomodando [...]”.

Entrevistado 2: “Aprendizes”.

Entrevistado 3: “[...] são os atores principais [...]”.

Entrevistado 4: falta um maior compromisso (adaptado pelo autor).

Entrevistado 5: é similar a uma platéia, mas precisa de interação com o ator principal para o “espetáculo” fluir (adaptado pelo autor).

Entrevistado 6: falta uma maior colaboração de alguns (adaptado pelo autor).

Entrevistado 7: É, também, muito importante (adaptado pelo autor).

Entrevistado 8: “Ator principal [...]”.

Entrevistado 9: Devem ajudar o professor a encaminhar a aula (adaptado pelo autor).

Entrevistado 10: “[...] o protagonista”.

As respostas relacionadas ao tópico “alunos” indicam que é fundamental a importância dos discentes, porém alertam para a acomodação e falta de compromisso de alguns destes. Os alunos foram apontados por dois entrevistados como atores principais e um dos respondentes comparou estes a uma platéia.

Cenário

Entrevistado 1: não tem o conforto necessário (adaptado pelo autor).

Entrevistado 2: “Academia de ensino”.

Entrevistado 3: se o cenário não tiver condições mínimas de conforto pode prejudicar o ensino (adaptado pelo autor).

Entrevistado 4: “Precária”.

Entrevistado 5: muitas deficiências poderiam ser sanadas em relação a estrutura física com o intuito de proporcionar maior comodidade aos alunos (adaptado pelo autor).

Entrevistado 6: não propicia o conforto adequado (adaptado pelo autor).

Entrevistado 7: Também é boa (adaptado pelo autor).

Entrevistado 8: Fica restrita a uma sala de aula, deveria se estender ao Campus como um todo (adaptado pelo autor).

Entrevistado 9: “[...] influencia muito [...]”.

Entrevistado 10: “[...] não é boa [...]”.

As respostas relacionadas ao tópico “cenário” indicam, em geral, que este não é suficientemente confortável e que isso pode prejudicar o ensino.

Coordenação do curso

Entrevistado 1: “[...] eu vejo muita ausência...não funciona a noite [...]”.

Entrevistado 2: “Representatividade”.

Entrevistado 3: “[...] não funciona como deveria funcionar, mas...é fundamental para dar suporte aos alunos [...]”.

Entrevistado 4: “Precária”.

Entrevistado 5: “[...] noto uma certa ausência [...]”.

Entrevistado 6: No geral é boa, exceto por alguns pequenos problemas. (adaptado pelo autor).

Entrevistado 7: Também é importante (adaptado pelo autor).

Entrevistado 8: Apesar de ter melhorado no último período, ainda deixa a desejar. Algumas vezes não tem ninguém para atender aos alunos do turno noturno (adaptado pelo autor).

Entrevistado 9: “[...] deixa muito a desejar [...]”.

Entrevistado 10: Não consegue resolver os problemas dos alunos (adaptado pelo autor).

Enquanto que as respostas relacionadas ao tópico “coordenação do curso”, indicam, em geral, que essa não resolve os problemas dos alunos. Ou seja, não tem cumprido o seu papel, de acordo com os alunos do 3º período.

4.1.2 Entrevistas com os alunos do 7º período

Ressalta-se que a os respondentes foram representados igualmente por sexo, a idade média é de 25 anos e estão no curso de Administração há três anos e meio, em média. Quanto à inserção no mercado de trabalho, 80% trabalham e a maioria em estágios remunerados. A renda não ultrapassa a faixa dos 4 a 6 salários mínimos e a maioria recebe de 1 a 3 salários mínimos.

Conforme fora realizado com os alunos do 3º período, o primeiro questionamento realizado aos alunos do 7º período foi: “Que expectativas que você tinha em relação ao curso de Administração da UFAM antes de ingressar e que foram superadas até hoje?”. As repostas, de uma maneira sintética indicaram o seguinte.

Entrevistado 1: Boas oportunidades no mercado de trabalho e o convívio dentro da Universidade (adaptado pelo autor).

Entrevistado 2: “[...] oportunidade de trabalho [...] estágio”.

Entrevistado 3: Em relação às aulas minhas expectativas foram atendidas (adaptado pelo autor).

Entrevistado 4: “[...] não tinha expectativa nenhuma no início”.

Entrevistado 5: Perceber que a Administração tem vários ramos nos quais posso atuar (adaptado pelo autor).

Entrevistado 6: Foi a descoberta de várias vertentes da Administração (adaptado pelo autor).

Entrevistado 7: “[...] está tudo dentro do esperado...nenhuma chegou a ser superada”.

Entrevistado 8: Não tinha expectativas prévias (adaptado pelo autor).

Entrevistado 9: “Nenhuma”.

Entrevistado 10: Muitos professores são excelentes, porém outros deixam a desejar, principalmente alguns professores substitutos (adaptado pelo autor).

Algumas das respostas dos alunos do 7º período do curso de Administração da UFAM em relação ao tópico “superação de expectativas” se referiram à grande quantidade de ramos de atuação que a Administração oferece aos alunos e ao mercado de trabalho. Pontualmente fora citado como positivo, também, o convívio dentro da Universidade. No

entanto, algumas respostas apontaram para o fato de alguns alunos não terem expectativas iniciais e também para o não atendimento de expectativas prévias.

O segundo questionamento foi: “E que expectativas foram frustradas?”. As respostas indicaram que:

Entrevistado 1: “Em relação ao nível do ensino [...] achei que fosse bem mais alto [...]”.

Entrevistado 2: Principalmente em relação a estrutura física (adaptado pelo autor).

Entrevistado 3: “[...] descaso de alguns professores”.

Entrevistado 4: Muitas disciplinas importantes não foram ensinadas a contento, principalmente relacionadas a Comércio Exterior e algumas teorias administrativas (adaptado pelo autor).

Entrevistado 5: A falta de comprometimento e o despreparo de alguns professores e o fato da infra-estrutura deixar muito a desejar (adaptado pelo autor).

Entrevistado 6: Decepção em relação a algumas disciplinas e a falta de recursos e de infra-estrutura adequada para desenvolver algumas atividades como seminários, por exemplo (adaptado pelo autor).

Entrevistado 7: “[...] falta [...] organização, planejamento [...]”.

Entrevistado 8: Achava que o ensino seria melhor com maior exigência (adaptado pelo autor).

Entrevistado 9: Imaginei que prestes a concluir o curso já seria capaz de gerenciar uma empresa, mas não sou (adaptado pelo autor).

Entrevistado 10: De modo geral me desapontei por esperar mais de uma Universidade Federal (adaptado pelo autor).

Percebe-se pelas respostas relacionadas ao tópico “expectativas frustradas” que as respostas apontam, principalmente, para a frustração de expectativas em relação ao nível de ensino, à infra-estrutura e ao despreparo de alguns professores. O problema da falta de comprometimento de determinados docentes também fora citado, tal qual nas respostas dos alunos do 3º período.

O terceiro questionamento foi: Durante o tempo que você está na Universidade aconteceu algum episódio que você consiga identificar como sendo de extrema satisfação? As respostas indicaram que:

Entrevistado 1: Foi quando participei do ENADE, o curso de Administração ficou com nota 4, uma das maiores notas da história do curso (adaptado pelo autor).

Entrevistado 2: Quando ganhamos uma eleição para o DCE e quando iniciei um estágio em uma empresa multinacional no Pólo Industrial de Manaus (adaptado pelo autor).

Entrevistado 3: “Não”.

Entrevistado 4: “Não”.

Entrevistado 5: “[...] de extrema satisfação não [...]”.

Entrevistado 6: “[...] jogos universitários [...] eleição para reitor [...]”.

Entrevistado 7: “Não”.

Entrevistado 8: Uma disciplina que fora ministrada no terceiro período – Administração Financeira (adaptado pelo autor).

Entrevistado 9: “[...] conhecer os meus amigos [...] rede de relacionamentos [...]”.

Entrevistado 10: Uma manifestação que coordenei junto aos alunos com o intuito de que providenciassem um professor para ministrar uma disciplina que há meses estava sem aulas (adaptado pelo autor).

Quanto às respostas ao tópico “episódio de extrema satisfação”, grande parte dos alunos respondeu que não identifica qualquer episódio que tenha gerado extrema satisfação. Porém, foram citados, isoladamente, incidentes positivos, tais como: o momento em que um aluno ingressou em um estágio e a boa rede de relacionamentos, citada por um aluno.

O quarto questionamento foi: E algum episódio de extrema insatisfação? As respostas indicaram que:

Entrevistado 1: “[...] rumores de greve e a insatisfação de muitos professores [...]”.

Entrevistado 2: “[...] Não [...] não me desmotivei [...]”.

Entrevistado 3: Um professor que aparecia uma vez por mês e chegou a se ausentar por um mês e meio (adaptado pelo autor).

Entrevistado 4: Professores que não dão aula e problemas com a coordenação (adaptado pelo autor).

Entrevistado 5: “[...] falta de compromisso dos profissionais [...]”.

Entrevistado 6: “[...] a greve que muitas vezes atrapalha o aprendizado [...]”.

Entrevistado 7: “[...] vir para a aula e não ter professor [...]”.

Entrevistado 8: Uma disciplina importante, do primeiro período, que fora ministrada de maneira insatisfatória (adaptado pelo autor).

Entrevistado 9: Falta de comprometimento de alguns professores (adaptado pelo autor).

Entrevistado 10: “[...] não lembro [...]”.

As respostas relacionadas ao tópico “episódio de extrema insatisfação”, apontaram, principalmente, para a ausência de professores. Outro incidente apontado, por dois acadêmicos fora a ocorrência ou rumores de greves.

O quinto questionamento foi: Durante esse tempo você identificaria algum acontecimento ou episódio que mereça destaque por ter gerado qualidade superior para o curso ou para o ensino? As respostas indicaram que:

Entrevistado 1: “[...] seminários interessantes [...]”.

Entrevistado 2: “Acho que não”.

Entrevistado 3: “Não”.

Entrevistado 4: “[...] se teve eu não me recordo [...]”.

Entrevistado 5: “[...] implantação da rede wireless na FES, que é a faculdade de Estudos Sociais [...]”.

Entrevistado 6: “[...] a prova do ENADE [...]”.

Entrevistado 7: “Não”.

Entrevistado 8: Fiquei contente por saber que foram implementados pela UFAM cursos de Administração no interior do estado do Amazonas (adaptado pelo autor).

Entrevistado 9: “Não”.

Entrevistado 10: “[...] alguns professores até que se esforçam [...]”.

Quanto às respostas relacionadas ao tópico “acontecimento ou episódio que tenha gerado qualidade superior para o curso ou para o ensino”, as menções que merecem destaque são relacionadas a seminários interessantes realizados no decorrer do curso, implantação recente de rede *wireless* e cursos de Administração que a UFAM iniciou no interior do estado do Amazonas.

O sexto questionamento foi: E alguma situação de ausência de qualidade? As respostas indicaram que:

Entrevistado 1: A falta de comprometimento de alguns professores (adaptado pelo autor).

Entrevistado 2: “[...] Sim, estrutura física [...]”.

Entrevistado 3: Quando um determinado professor decidiu não ministrar mais aulas para a nossa turma por ter poucos alunos (adaptado pelo autor).

Entrevistado 4: “[...] Sim [...] Principalmente por parte de professores”.

Entrevistado 5: De fato, é a falta de compromisso de alguns professores (adaptado pelo autor).

Entrevistado 6: Despreparo de alguns professores, especialmente substitutos (adaptado pelo autor).

Entrevistado 7: “[...] a desorganização [...] o descaso com os alunos [...]”.

Entrevistado 8: “[...] a ausência de alguns professores [...]”.

Entrevistado 9: Apesar de muitos professores terem boa formação acadêmica lhes faltam melhor preparação didática (adaptado pelo autor).

Entrevistado 10: Em relação a alguns professores e, principalmente, em relação a coordenação do curso que não fiscaliza a ausência de professores, por exemplo (adaptado pelo autor).

As respostas relacionadas ao tópico “ausência de qualidade”, semelhantemente às respostas dos alunos do 3º período, apontaram para o despreparo e a ausência de alguns professores. E mencionaram que os professores substitutos, especificamente, corroboram para situações de ausência de qualidade.

E, finalmente, o sétimo questionamento foi: “Imagine a sala de aula como sendo uma encenação de uma peça teatral. Qual seria, analogamente e ao seu modo de ver, a importância de cada um dos seguintes elementos: professor, alunos, cenário e coordenação do curso?”. A síntese e análise das respostas relacionadas aos elementos que compõem a

Universidade sob a ótica da metáfora do drama serão apresentadas pontualmente após cada bloco de perguntas.

Professor

Entrevistado 1: A idéia era que eles coordenassem o espetáculo e não apenas participassem, simplesmente (adaptado pelo autor).

Entrevistado 2: “Seria o maestro”.

Entrevistado 3: “[...] um rei [...] o que ele diz...fica como palavra final [...]”.

Entrevistado 4: “[...] um conselheiro [...]”.

Entrevistado 5: “[...] é um ator extremamente importante, porque ele comanda a cena [...]”.

Entrevistado 6: Teria o papel de iluminar as mentes dos alunos (adaptado pelo autor).

Entrevistado 7: “[...] é o ator principal”.

Entrevistado 8: “[...] é um dos atores principais [...]”.

Entrevistado 9: “[...] seria o incentivador da pesquisa [...]”.

Entrevistado 10: “[...] peças principais na sala de aula [...] ele pode aprender com todos os alunos [...]”.

Nas respostas relacionadas ao tópico “professor” se destacam palavras que podem ser associadas à metáfora do drama de forma bastante pertinente, tais como: um dos atores principais, um conselheiro, o maestro ou o ator principal.

Alunos

Entrevistado 1: Seria uma platéia (adaptado pelo autor).

Entrevistado 2: Seriam equivalentes aos componentes de uma banda (adaptado pelo autor).

Entrevistado 3: “[...] coadjuvantes [...]”.

Entrevistado 4: “[...] ouvinte [...]”.

Entrevistado 5: “[...] um ator importante [...] também precisa fazer sua parte [...]”.

Entrevistado 6: Seriam aqueles que forma iluminados pelos professores (adaptado pelo autor).

Entrevistado 7: “[...] coadjuvantes que ajudam o professor a atingir os objetivos [...]”.

Entrevistado 8: São de extrema importância, se não tem aluno não tem aula, não tem Universidade (adaptado pelo autor).

Entrevistado 9: “[...] seriam os incentivados [...]”.

Entrevistado 10: São, em regra, aprendizes, mas podem ensinar também (adaptado pelo autor).

Quanto às respostas relacionadas ao tópico “alunos” são relevantes as comparações destes a coadjuvantes, a uma platéia e a aprendizes, porém aprendizes com características especiais, já que em certos momentos também podem ensinar, segundo observação contida na resposta de um dos alunos.

Cenário

Entrevistado 1: Seria equivalente a um circo (adaptado pelo autor).

Entrevistado 2: “[...] poderia ser melhor [...]”.

Entrevistado 3: “[...] adequado [...]”.

Entrevistado 4: “[...] não é um ambiente muito adequado”.

Entrevistado 5: “Precisa melhorar [...]”.

Entrevistado 6: “[...] deveria ser melhor equipada [...]”.

Entrevistado 7: Possui recursos adequados (adaptado pelo autor).

Entrevistado 8: “A estrutura atual não deixa muito a desejar [...]”.

Entrevistado 9: Falta um melhor conforto e infra-estrutura (adaptado pelo autor).

Entrevistado 10: “Precária”.

As respostas dos alunos do 7º período relacionadas ao tópico “cenário” indicam uma divisão de opiniões. O descontentamento de parte dos alunos pode ser representado pelas afirmações de que a sala de aula (cenário) deveria ser mais bem equipada, ter maior conforto e melhor infra-estrutura. Enquanto outra parte dos entrevistados apontou para certo contentamento afirmando que esta possuiria recursos adequados e que a estrutura atual não deixa muito a desejar.

Coordenação do curso

Entrevistado 1: Seriam equivalentes aos divulgadores do espetáculo ou os bilheteiros de um circo (adaptado pelo autor).

Entrevistado 2: Soluciona nossos problemas, mas precisa melhorar (adaptado pelo autor).

Entrevistado 3: Apesar de desacreditada tem tentado melhorar (adaptado pelo autor).

Entrevistado 4: “[...] ausente, principalmente com o turno da noite [...]”.

Entrevistado 5: “[...] poderia dar mais apoio aos alunos [...]”.

Entrevistado 6: “[...] é muito ausente [...]”.

Entrevistado 7: “O diretor da peça [...] ele que vai coordenar”.

Entrevistado 8: “[...] se o curso de certa forma gera insatisfação é porque está tendo alguma falha na coordenação [...]”.

Entrevistado 9: Desempenha um papel bem relevante (adaptado pelo autor).

Entrevistado 10: “[...] deixa muito a desejar [...]”.

Finalmente, as respostas relacionadas ao tópico “coordenação do curso”, indicam que boa parte dos alunos demonstra descontentamento. Porém algumas respostas apontam para a percepção de que há uma tentativa de melhoria por parte da coordenação e para o fato desta desempenhar um papel bastante relevante. Um dos respondentes comparou o coordenador do curso a um diretor de peça teatral.

A seguir, apresenta-se um quadro comparativo, com os alunos do 3º e 7º períodos, indicando semelhanças e diferenças nas respostas. São destacadas as categorias e incidentes encontrados a partir das análises das entrevistas, apresentadas anteriormente.

Tema central da pergunta/elemento	Principais respostas dos alunos do 3º período	Principais respostas dos alunos do 7º período
Superação de expectativas	De modo geral, não foram superadas . Mas o quadro de professores e o mercado de trabalho foram pontualmente citados	Grande quantidade de ramos da Administração e o mercado de trabalho
Expectativas frustradas	Falta de compromisso de alguns professores e a quantidade de professores substitutos	Nível de ensino , infra-estrutura e a falta de comprometimento de determinados docentes
Episódio de extrema satisfação	Empenho de alguns professores	Nenhum para grande parte dos respondentes. Mas foram citadas, isoladamente, oportunidade de estágio e a rede de relacionamentos
Episódio de extrema insatisfação	Estrutura física, ausência de professores e trotes	Ausência de professores e rumores de greve
Acontecimento ou episódio que tenha gerado qualidade superior para o curso ou para o ensino	Algumas palestras e disciplinas específicas	Seminários , Rede <i>wireless</i> e cursos de Administração iniciados no interior do estado do Amazonas
Ausência de qualidade	Ausência, despreparo e didática inadequada de alguns professores	Ausências e despreparo de alguns professores, especialmente substitutos
Elemento “professor”	Condutor da trama, protagonista, coadjuvante	Um dos atores principais, um conselheiro, o maestro, o ator principal
Elemento “Alunos”	Platéia, atores principais	Platéia, coadjuvantes, aprendizes
Elemento “cenário”	Não é suficientemente confortável	Carece de maior conforto e melhor infra-estrutura / É adequado e a estrutura não deixa muito a desejar
Elemento “coordenação do curso”	Não tem desempenhado bem o seu papel	Causa descontentamento/ Percebe-se uma tentativa de melhoria/ O coordenador desempenha papel semelhante ao de um diretor de peça teatral

Quadro 1 (4): Síntese das perguntas e respostas dos alunos do 3º e 7º períodos do curso de Administração da UFAM.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2009).

Analisando o quadro 1 (4) se percebe, de maneira geral, similaridades nas respostas dos alunos do 3º e 7º períodos. No entanto, busca-se aqui apresentar, além desta

constatação, algumas das diferenças entre as respostas e apontar, em alguns casos, as possíveis causas destas.

Em relação à primeira pergunta que abordava a superação de expectativas constatase que nas respostas dos alunos do 3º período a maior incidência fora de que nenhuma das expectativas tivesse sido atendida, contudo fora pontualmente citado o mercado de trabalho. Os alunos do 7º período, muito provavelmente devido à maior experiência acadêmica, relataram um número maior de expectativas superadas, com destaque para a quantidade de ramos da Administração mencionada por alguns e para as oportunidades que o curso proporciona no mercado de trabalho, este último também citado por um aluno do 3º período. Lovelock e Wright (2001) indicam que as expectativas das pessoas são fortemente influenciadas pelas suas experiências prévias. Tal fato reforça os achados desta dissertação em relação aos alunos do 7º período que possuem maior experiência e por conta disto relataram mais expectativas superadas.

Quanto à segunda pergunta que tratava das frustrações de expectativas houve, majoritariamente e em ambos os grupos de respondentes, a menção a falta de comprometimento de alguns professores. Foram ainda relatadas, como expectativas frustradas, por alunos do 3º período a grande quantidade de professores substitutos, e por alunos do 7º período a infra-estrutura e o nível de ensino.

Em relação à terceira pergunta que solicitava que se relatassem episódios de extrema satisfação (incidentes críticos) o primeiro grupo de alunos relatou o empenho de alguns professores. Enquanto que o outro grupo destacou, isoladamente, a rede de relacionamentos e oportunidades de estágio, muito embora estes tenham, em grande parte, respondido que não tenham vivenciado na Universidade episódios de extrema satisfação.

Percebe-se nas respostas da segunda e terceira perguntas, mencionadas nos parágrafos anteriores, a menção a “falta de comprometimento de alguns professores” e ao “empenho de alguns professores”. O trabalho de Dutra, Oliveira e Gouveia (2002), que fora abordado no referencial teórico desta dissertação, corrobora este achado, pois os resultados do estudo destes autores demonstraram que os respondentes, ao avaliarem o serviço educacional são fortemente influenciados, dentre outras, pela variável “preparo dos professores”.

Na pergunta seguinte que tratava dos episódios de extrema insatisfação (incidentes críticos) o ponto em comum foram reclamações sobre as ausências dos professores. Os alunos do 3º período citaram ainda a estrutura física e os trotes e os alunos do 7º período citaram os rumores de greve. Percebe-se nestes relatos que os episódios de maior insatisfação, muito provavelmente, tenham sido associados à proximidade temporal de ocorrência destes e a experiência de cada grupo. Alunos do 3º período mencionaram a infra-estrutura e os trotes aplicados a calouros, enquanto alunos do 7º período mencionaram os rumores de greve, que no decorrer de mais de três anos na Universidade, já vivenciaram. Ou seja, mais uma vez a idéia de Lovelock e Wright (2001) de que as expectativas são fortemente influenciadas pelas experiências prévias é reforçada.

A quinta pergunta solicitava que os alunos relatassem algum acontecimento ou episódio que tenha gerado qualidade superior para o curso ou para o ensino. Nesta, os alunos do 3º período citaram a realização de palestras e disciplinas específicas ministradas com qualidade superior, enquanto os alunos do 7º período citaram a realização de seminários, a instalação de rede *wireless* e cursos de Administração da UFAM iniciados no interior do estado do Amazonas. Conforme fora abordado no referencial teórico, o HedPERF, instrumento de mensuração da qualidade em serviços apresentado por Abdullah

(2006), apresenta seis dimensões de avaliação da qualidade em serviços. Destacam-se aqui duas dimensões deste instrumento: aspectos acadêmicos e aspectos não-acadêmicos. Dois achados encontrados nas respostas à quinta pergunta podem ser associados a cada uma destas dimensões. A dimensão aspectos acadêmicos pode ser associada ao achado “disciplinas específicas ministradas com qualidade superior” e a dimensão aspectos não-acadêmicos pode ser associada ao achado “a instalação de rede *wireless*”.

Ressalta-se que, mesmo que haja esta associação entre alguns achados desta dissertação e as dimensões do HedPERF, o presente estudo utiliza-se de uma forma diferente daquele instrumento, pois aqui utiliza-se uma forma qualitativa de tratar a qualidade de ensino, e tais achados extrapolam os limites que categorizações prévias possam sugerir, mesmo que em determinados momentos possam haver paralelos entre as categorias e os achados. Desta forma, tais paralelos têm apenas um caráter ilustrativo, e permanece a convicção de que a forma adotada nesta dissertação fora adequada para tratar da qualidade do ensino de uma forma diferente e mais próxima da realidade e do cotidiano, especialmente, dos alunos.

A pergunta seguinte solicitava que os alunos relatassem algum acontecimento ou episódio que tenha gerado ausência de qualidade para o curso ou para o ensino. Majoritariamente, as respostas de ambos os grupos de alunos citava o despreparo de alguns professores e, tal qual nas respostas à quarta pergunta, a ausência dos professores fora amplamente mencionada. Estes achados reiteram, ainda, os resultados dos estudos de Dutra, Oliveira e Gouveia (2002) apontando que a variável “preparo dos professores” impacta bastante na avaliação dos serviços educacionais. Aqui fora verificado um real impacto deste aspecto na qualidade percebida pelos estudantes, por estar relacionado ao *core service* (serviço central) da oferta da graduação. Contudo, vale destacar que mesmo

que os alunos tenham mostrado descontentamento em relação ao preparo dos docentes, percebeu-se que não se trata de uma questão generalizada, mas sim de alguns professores.

A sétima pergunta solicitava que os alunos imaginassem a sala de aula como sendo uma encenação de uma peça teatral e sob esta ótica se expressassem sobre a importância dos elementos: professor, alunos, cenário e coordenação do curso. Na sequência, serão apresentadas as respostas com as impressões dos dois grupos de alunos, conforme destaque do quadro com a síntese dessas, sobre cada um dos elementos.

Nas respostas dos alunos do 3º período fizeram-se as seguintes associações e comentários: a) professor – condutor da trama, protagonista, coadjuvante; b) alunos – platéia, atores principais; c) cenário - não é suficientemente confortável; d) coordenação do curso - não tem desempenhado bem o seu papel. Uma constatação importante é a percepção conflitante dos respondentes em relação a um mesmo elemento. O professor, por exemplo, é visto como um protagonista por um determinado aluno e como um coadjuvante por outro, enquanto a figura do aluno é entendida tanto como uma platéia quanto como atores principais.

E nas respostas dos alunos do 7º período foram feitas as seguintes associações e comentários: a) professor – um dos atores principais, um conselheiro, o maestro, o ator principal; b) alunos – platéia, coadjuvantes, aprendizes; c) cenário - carece de maior conforto e melhor infra-estrutura, o cenário é adequado e a estrutura não deixa muito a desejar; d) coordenação do curso - causa descontentamento, percebe-se uma tentativa de melhoria, o coordenador desempenha papel semelhante ao de um diretor de peça teatral. Em relação às respostas dos alunos do 7º período, algumas considerações sobre a percepção destes podem ser observadas. O cenário é considerado adequado por uns e carece de maior conforto para outros, e a coordenação é vista com descontentamento para alguns alunos

enquanto para outros se percebe uma tentativa de melhoria por parte desta. A importância do cenário é destacada por Grove e Fisk (1992), ao afirmarem que as percepções da platéia (alunos, no caso do presente estudo) sobre a prestação do serviço são modificadas pela situação em que se encontra o cenário. Ou seja, a percepção dos alunos em relação aos aspectos estruturais da Universidade impacta na opinião destes sobre a qualidade do serviço educacional prestado.

Vale ressaltar, também, que na seleção dos trechos extraídos dos discursos dos respondentes e na análise destes foram considerados alguns critérios propostos pela análise de conteúdo Kassarian (1977), a saber:

- **Objetividade:** em várias respostas, principalmente dos alunos, ocorreram situações em que o respondente passou a mencionar relatos que fugiam do escopo da questão. Apesar deles não terem sido interrompidos durante as entrevistas, pois o pesquisador julgou mais interessante proporcionar uma maior liberdade aos respondentes, no momento em que se fez a seleção dos trechos para análise primou-se pela objetividade alinhando-se ao caráter científico do presente estudo;
- **Sistematização:** os incidentes destacados no quadro 1 (4) foram sistematizados de acordo com a possibilidade de generalização destes, ou seja, extraiu-se das respostas palavras ou frases que representassem a intenção de informar um mesmo incidente. Também fora levado em consideração a consistência das informações.

4.1.3 Entrevistas com os professores

Participaram da pesquisa 4 professores e 1 professora. A idade média dos respondentes é de 58 anos, sendo que não fora considerada a idade da professora que não informou sua data de nascimento no questionário de dados demográficos. Estes professores ministram aulas na UFAM há 22 anos, em média, e relataram as seguintes disciplinas como sendo ministradas por eles atualmente: Administração Pública, Metodologia da Pesquisa, Mudança Organizacional, Projetos, Comércio Exterior, Administração Financeira e Pública, Administração de Cargos e Salários, Comportamento Organizacional, Recursos Humanos I e II, Administração Patrimonial e Ambiental e Administração Municipal. Ressalta-se neste momento uma limitação desta dissertação que fora o fato se não ter sido utilizada a metáfora do drama nos roteiros de entrevistas dos professores e coordenador do curso. Esta decisão se deu devido ao entendimento de que os alunos são o foco principal do estudo.

O primeiro questionamento realizado aos entrevistados foi: “Durante o tempo que você ministra aulas na Universidade aconteceu algum episódio que você consiga identificar como sendo de extrema satisfação?”. As repostas, de uma maneira sintética indicaram o seguinte.

Entrevistado 1: “[...] dar aula em si é uma satisfação muito grande [...] quando a gente percebe que a sala está cheia [...] você percebe que a sua aula está agradando [...]”.

Entrevistado 2: Sim, quando fiz meu Mestrado na Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro (adaptado pelo autor).

Entrevistado 3: “[...] minha relação com os alunos sempre foi muito gratificante [...] acabei de terminar a aula com uma turma, com sala cheia [...] todo mundo vem alegre e satisfeito [...] isso é motivo de muita satisfação pra mim [...]”.

Entrevistado 4: Tenho muita satisfação quando vejo egressos do curso bem colocados no mercado de trabalho (adaptado pelo autor).

Entrevistado 5: A própria perspectiva que os graduandos tem em relação ao mercado de trabalho ao se graduarem e minha própria formação acadêmica (adaptado pelo autor).

As respostas dos professores em relação ao tópico “episódio de extrema satisfação” se referiram, basicamente, à satisfação em relação aos alunos, quando demonstram interesse e deixam as salas cheias, e à colocação dos alunos no mercado de trabalho após a graduação.

O segundo questionamento foi: “E algum episódio de extrema insatisfação?”. As respostas indicaram que:

Entrevistado 1: Em uma semana que estive ausente por estar ministrando aulas pela UFAM no interior do Amazonas, avisei sobre a ausência e passei um trabalho para a turma, mas um aluno iniciou um abaixo-assinado em sala de aula reclamando de minha ausência (adaptado pelo autor).

Entrevistado 2: “[...] número de alunos [...] muito elevado [...] em sala de aula [...] a própria questão da didática fica comprometida”.

Entrevistado 3: “[...] alguns professores [...] não contemplam as expectativas [...] os alunos aceitam isso de braços cruzados”.

Entrevistado 4: Problemas em relação a liberação parcial para participar de um Doutorado e durante este período tive, também, problemas em relação ao trabalho que

atualmente desempenho ministrando aulas em cursos de especialização da UFAM (adaptado pelo autor).

Entrevistado 5: A ausência da devida formalidade na colação de grau, os professores não participam em peso da cerimônia e os homenageados muitas vezes são políticos, pessoas fora do contexto acadêmico (adaptado pelo autor).

Nas respostas relacionadas a este segundo questionamento não há homogeneidade, cada professor relatou episódios distintos e muito pessoais, tais como: um mal entendido causado por um aluno, o elevado número de discentes em sala de aula e falta de interesse de alguns professores em participar da cerimônia de colação de grau.

A pergunta seguinte foi: “Durante esse tempo você identificaria algum acontecimento ou episódio que mereça destaque por ter gerado qualidade superior para o curso ou para o ensino?”. As respostas indicaram que:

Entrevistado 1: Sim, a quantidade crescente de professores com mestrado e doutorado no departamento de Administração, em relação ao que havia quando ingressei na Instituição (adaptado pelo autor).

Entrevistado 2: O mestrado em Desenvolvimento Regional realizado na FES – Faculdade de Estudos Sociais (adaptado pelo autor).

Entrevistado 3: “[...] a democracia na Universidade [...]”.

Entrevistado 4: “[...] um grande esforço de determinados professores [...]”.

Entrevistado 5: “Sim, quando nós começamos o curso de Administração da UFAM [...] os nossos professores eram advogados, contadores e economistas [...] hoje tem no curso de Administração profissionais da área de Administração altamente qualificados [...]”.

As respostas a esta terceira pergunta foram, majoritariamente, relacionadas aos cursos de pós-graduação que visam a qualificação profissional dos professores da

Instituição, no entanto também foram mencionadas a democracia na Universidade e o esforço impetrado por determinados docentes.

E a última pergunta fora: “E alguma situação de ausência de qualidade?”. As respostas, resumidamente, indicaram o seguinte.

Entrevistado 1: A falta de preparo e a falta de compromisso de um ou outro colega (adaptado pelo autor).

Entrevistado 2: A falta de comprometimento de alguns professores, a falta de cuidado em relação às ausências justificadas e critérios pouco claros na escolha de professores para ministrar aulas nos cursos de pós-graduação (adaptado pelo autor).

Entrevistado 3: A apatia dos docentes em relação aos descaso do Governo em oferecer uma melhor remuneração aos professores, isto afeta a motivação dos docentes e, conseqüentemente, a qualidade do ensino (adaptado pelo autor).

Entrevistado 4: Problemas estruturais e ausência de colaboradores e auxiliares acadêmicos (adaptado pelo autor).

Entrevistado 5: “Sim [...] um professor ganha muito, muito, muito pouco [...]”.

As respostas a este último questionamento ficaram divididas entre a falta de comprometimento de alguns docentes e a baixa remuneração dos professores. Também foram citados, pontualmente, problemas estruturais e a pequena quantidade de colaboradores e auxiliares acadêmicos.

De forma geral, fora possível extrair os seguintes incidentes críticos das respostas dos professores:

- Positivos - salas cheias (como forma de reconhecer o trabalho do professor), a colocação dos alunos no mercado de trabalho após a graduação, cursos de

pós-graduação que visam à qualificação profissional dos professores da Instituição e a democracia na Universidade;

- Negativos - elevado número de discentes em sala de aula (ao contrário do incidente positivo “sala cheia” este diz respeito à quantidade inadequada de alunos matriculados por disciplina), falta de comprometimento de alguns docentes e a baixa remuneração dos professores.

4.1.4 Entrevista com o coordenador do curso

O coordenador do curso de Administração tem 55 anos e coordena o curso pela quarta vez, ocupando o cargo há dois anos na atual gestão.

O primeiro questionamento realizado ao coordenador do curso foi: “Durante o tempo que você coordena o curso de Administração na Universidade aconteceu algum episódio que você consiga identificar com sendo de extrema satisfação?” A resposta, de uma maneira sintética indicou o seguinte: “O resultado da última avaliação do ENADE [...] a média 4,64 [...] entre as sete melhores notas da região norte [...]”.

A resposta a esta primeira pergunta demonstra a diferença entre os incidentes que causam satisfação à maioria dos professores e ao coordenador do curso, sendo que este demonstrou ter uma preocupação mais gerencial em sua resposta, informando um índice de qualidade governamental relacionado ao curso.

Na seqüência perguntou-se: “E algum episódio de extrema insatisfação?” A resposta, resumidamente, foi: A dificuldade em substituir professores que se aposentam ou se afastam (adaptado pelo autor).

Da mesma forma, o coordenador demonstrou uma preocupação gerencial. Nesta resposta percebe-se uma justificativa à demora em substituir os professores, demora esta

que não depende apenas da coordenação, mas sim de outras questões legais e estruturais da Instituição.

A terceira pergunta foi “Durante esse tempo você identificaria algum acontecimento ou episódio que mereça destaque por ter gerado qualidade superior para o curso ou para o ensino?”. E o coordenador respondeu da seguinte maneira: Um mestrado interinstitucional com a Universidade Federal de Santa Catarina e a qualificação do processo de Doutorado entre o Departamento de Administração e a Faculdade de Tecnologia (adaptado pelo autor).

A resposta demonstra uma preocupação mais holística e voltada ao longo e médio prazos, já que ressalta uma preocupação com a qualificação dos docentes.

E o último questionamento foi “E alguma situação de ausência de qualidade?”. A resposta fora: A falta de investimento no processo de doutoramento e a falta de atualização dos nossos quadros (adaptado pelo autor).

Finalmente, esta resposta demonstrou um descontentamento em relação a questões fora da alçada na Universidade e remeteu à mesma dificuldade, de substituir professores, relatada na segunda resposta.

Em relação às respostas do coordenador do curso fora possível extrair os seguintes incidentes críticos:

- Positivos - resultado da última avaliação do ENADE e um mestrado interinstitucional com a Universidade Federal de Santa Catarina;
- Negativos - dificuldade em substituir professores, falta de investimento no processo de doutoramento e a falta de atualização dos quadros da Universidade.

De forma geral os achados deste estudo apontam para uma maior percepção de incidentes críticos na qualidade do curso de Administração da UFAM por parte dos alunos

do 7º período, devido ao fato destes terem maior experiência acadêmica. Porém conseguiu-se perceber incidentes positivos e negativos comuns aos dois grupos de alunos entrevistados. Um incidente negativo importante, e que merece um destaque aqui, é a insatisfação de grande parte dos alunos do 3º e 7º períodos em relação às ausências e ao despreparo de alguns professores. O incidente positivo mais relevante encontrado nas respostas de ambos os grupos de alunos é o mercado de trabalho que se apresenta aos acadêmicos e bacharéis em Administração.

Constatou-se, também, nas respostas dos alunos que os “componentes” da Universidade: alunos, professores, cenário e coordenação do curso, podem ser associados aos elementos componentes de uma peça teatral por meio do uso da metáfora do drama, tal como propõe esta dissertação. Nas respostas foram feitas, por exemplo, associações dos professores com “condutor da trama” e “protagonista”, e dos alunos com “platéia” e “coadjuvantes”. Porém, quanto ao cenário e à coordenação do curso as respostas limitaram-se, em regra, a destacar problemas, tais como: desconforto da sala de aula (cenário) e descontentamento com a coordenação do curso.

4.2 Discussão dos Resultados

Os objetivos específicos deste estudo, apresentados no tópico 1.3.2 (p. 19), serviram de base para discutir os resultados e foram atendidos, como pode ser observado nas análises seguintes.

Com base na metáfora do drama em serviços (GROVE; FISK, 1992) e nas conclusões deste estudo, o serviço educacional pode ser definido como um processo interacional no qual o professor conduz a trama, desempenhando o papel de protagonista, os alunos participam das cenas ativamente (enquanto atores), ou passivamente (enquanto

platéia), à coordenação cabe um papel secundário, comparável ao de um ator coadjuvante e à sala de aula cabe a analogia ao palco e cenário. Finalmente, o espetáculo ou atuação seria a aula em si, e o ensino seria o serviço resultante do processo de interação de todos os componentes anteriormente citados.

Embora essa abordagem não seja nova, é relevante para a compreensão da entrega do serviço educacional. Aqui, foi ressaltada tal perspectiva, onde verificou-se nas respostas dos entrevistados, que estes concordam com a aplicação da metáfora para a compreensão do fenômeno, e se identificam com a mesma.

Os determinantes para a qualidade do serviço educacional com base na TIC (FLANAGAN, 1954) foram revelados a partir dos principais incidentes observados (em destaque, a seguir), que são: a) por parte dos alunos – insatisfação em relação às **ausências** e ao **desinteresse que alguns docentes demonstram ter** com a Universidade e com o ensino, em contrapartida, parte dos alunos, vislumbra **boas oportunidades de trabalho** por consequência da graduação em Administração; b) por parte dos professores – insatisfação com a **falta de compromisso de alguns docentes** e com a **baixa remuneração**, e **satisfação pessoal em ministrar aulas** e perceber o interesse dos alunos; c) por parte do coordenador do curso – insatisfação relacionada à **dificuldade em substituir professores**, e **satisfação com os resultados que o curso de Administração da UFAM apresentou na avaliação do ENADE**.

O que se conclui acerca dos achados em relação aos alunos é que muito embora grande parte destes demonstre insatisfação em relação às ausências e ao desinteresse de alguns docentes, há uma boa impressão sobre o curso no que tange às oportunidades de trabalho que o curso de Administração lhes traz. Desta forma, não se pode atribuir aos discentes um descontentamento generalizado em relação ao curso de Administração da

UFAM, muito embora os principais problemas apontados pelos alunos sejam bastante relevantes do ponto de vista acadêmico.

Quanto às impressões dos docentes destaca-se a insatisfação relacionada à falta de compromisso atribuída a alguns de seus colegas professores e à questão remuneratória. Porém, a despeito desta situação os docentes relatam satisfação pessoal em ministrar aulas, especialmente quando se depararam com alunos interessados nas disciplinas ministradas por eles. Isto demonstra que a satisfação do professor está fortemente relacionada ao reconhecimento profissional por parte dos discentes.

Finalmente, destaca-se que, em geral, as impressões do coordenador do curso se mostraram positivas, o que se percebe na menção aos bons resultados que o curso conseguiu obter na última avaliação do ENADE. Porém, fora relatada grande insatisfação em relação às dificuldades enfrentadas pela coordenação ao tentar substituir professores.

No tópico seguinte serão apresentadas as conclusões do estudo, bem como as limitações deste e sugestões de pesquisa.



5 Conclusões, Limitações e Sugestões

O objetivo principal dessa dissertação foi propor um esquema teórico-empírico com incidentes críticos, para avaliar a qualidade do curso de Administração da UFAM, baseado na metáfora dramatúrgica do marketing em serviços.

Como observado no capítulo das análises e discussão dos resultados, a técnica dos incidentes críticos e a metáfora do drama se adéquam a proposta deste estudo e são apropriados para avaliar a qualidade de ensino do curso de Administração da UFAM, oferecendo uma perspectiva diferenciada do *mainstream* da avaliação quantitativa da qualidade percebida. Em relação aos incidentes críticos, extraídos das análises das entrevistas realizadas no capítulo anterior, cabe ressaltar que essa foi uma maneira de perceber pontos positivos e negativos da prestação do serviço educacional de forma espontânea e objetiva. Quanto à metáfora do drama, essa se mostrou adequada para representar elementos que compõem a Universidade: alunos, professores, coordenador do curso e sala de aula.

Apresenta-se a seguir a figura 6 (5), que ilustra os achados dessa dissertação, e a proposição do esquema teórico-empírico, com os incidentes críticos identificados, para a qualidade do curso de Administração, com base na abordagem dramaturgica do marketing em serviços. Ressalta-se que tal modelo representa o problema de pesquisa e o objetivo geral desta dissertação.

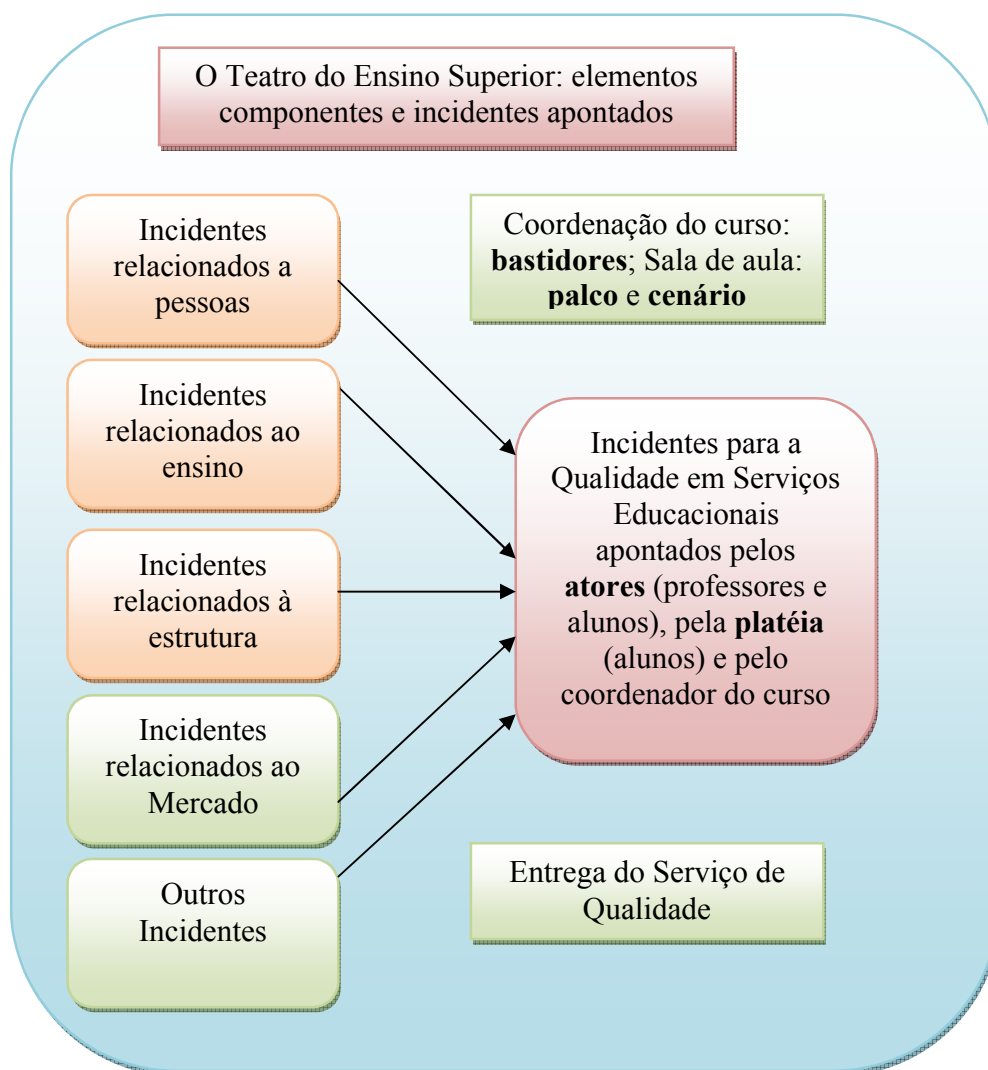


Figura 6 (5): Incidentes para a Qualidade em Serviços Educacionais.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, a partir dos resultados das análises (2009).

A Figura 6 (5) indica que os achados dessa dissertação podem ser sintetizados em cinco grandes categorias de incidentes críticos, relacionados a pessoas, ao ensino, a estrutura, ao mercado e outros. Além dos grupos de incidentes, principal componente do teatro do ensino superior, também são apresentados na figura o palco/cenário (sala de aula), o bastidor (coordenação do curso), os atores (professores e alunos) e a platéia (alunos), sendo que estes últimos apontam os incidentes que representam a entrega do serviço. Para que o ensino superior possa ter qualidade na perspectiva dos seus atores, os incidentes (positivos e negativos) que são indicadores de qualidade e devem ser gerenciados com maior atenção são:

- Incidentes positivos Relacionados a Pessoas, de acordo com: a) os alunos (atores/platéia) do 3º período - o empenho de alguns docentes; b) os alunos (atores/platéia) do 7º período – também mencionaram o empenho de alguns professores e a rede de relacionamentos; c) professores (atores principais): salas cheias (como forma de reconhecimento do professor).
- Incidentes negativos Relacionados a Pessoas, de acordo com: a) os alunos (atores/platéia) do 3º período - a falta de compromisso de alguns docentes, a ausência de professores e o despreparo e didática inadequada de alguns docentes; b) os alunos (atores/platéia) do 7º período - a falta de comprometimento de determinados docentes e as ausências e despreparo de alguns professores, especialmente substitutos; c) os professores (atores principais) - a falta de comprometimento de alguns docentes.
- Incidentes positivos Relacionados ao Ensino, de acordo com: a) os alunos (atores/platéia) do 3º período: o quadro de professores, palestras e

disciplinas específicas; b) os alunos (atores/platéia) do 7º período: seminários; c) os professores (atores principais): cursos de pós-graduação para os professores; d) o coordenador do curso (elemento que representa os bastidores): mestrado interinstitucional com a Universidade Federal de Santa Catarina.

- Incidentes negativos Relacionados ao Ensino, de acordo com: a) os alunos (atores/platéia) do 3º período: a quantidade de professores substitutos; b) os alunos (atores/platéia) do 7º período: nível do ensino; c) os professores (atores principais): o elevado número de discentes em sala de aula (quantidade inadequada de alunos matriculados por disciplina).
- Incidentes positivos Relacionados à Estrutura, de acordo com: a) os alunos (atores/platéia) do 7º período: a rede *wireless* na FES - Faculdade de Estudos Sociais, onde está localizado o curso de Administração.
- Incidentes negativos Relacionados à Estrutura, de acordo com: a) os alunos (atores/platéia) do 3º período: estrutura física aquém das necessidades; b) os alunos (atores/platéia) do 7º período: a infra-estrutura.
- Incidentes positivos Relacionados ao Mercado, de acordo com: a) os alunos (atores/platéia) do 3º período: o mercado de trabalho que se apresenta aos bacharéis ou estudantes de Administração; b) os alunos (atores/platéia) do 7º período: a grande quantidade de ramos da Administração, vasto mercado de trabalho e oportunidades de estágios; c) os professores (atores principais): a colocação dos egressos no mercado de trabalho.

- Incidentes negativos Relacionados ao Mercado, de acordo com: a) os professores (atores principais): a baixa remuneração dos professores.
- Outros Incidentes positivos, de acordo com: a) os alunos (atores/platéia) do 7º período: cursos de Administração iniciados no interior do estado do Amazonas; b) os professores (atores principais): a democracia na Universidade; c) o coordenador do curso (elemento que representa os bastidores): resultado da última avaliação do ENADE.
- Outros Incidentes negativos, de acordo com: a) os alunos (atores/platéia) do 3º período: os trotes; b) os alunos (atores/platéia) do 7º período: os rumores de greve; c) o coordenador do curso (elemento que representa os bastidores): a dificuldade em substituir professores, a falta de investimento no processo de doutoramento e a falta de atualização dos quadros da Universidade.

A respeito das informações apresentadas acima se pode concluir que o uso deste agrupamento de categorias de incidentes críticos, apesar de ter apenas caráter ilustrativo, é uma proposta teórica bastante pertinente desta dissertação, pois enquadra de forma não exaustiva os principais achados (incidentes) do estudo, tanto negativos quanto positivos e permite que se faça tal agrupamento considerando todos os partícipes da pesquisa: alunos do 3º e 7º períodos, professores e o coordenador do curso de Administração.

Conclui-se, ainda, que de maneira geral, há um equilíbrio entre a quantidade de incidentes positivos e negativos encontrados nas respostas, quando se leva em consideração os quatro grupos de participantes como um todo. Porém, conforme fora observado no capítulo anterior, houve uma maior menção a incidentes negativos e menor menção a incidentes positivos por parte dos alunos do 3º período quando comparados aos alunos do

7º período, tal fato pode ser atribuído à maior experiência acadêmica dos alunos que estão prestes a se graduar. Outro fato relevante que este achado aponta é a possibilidade de uma maior satisfação com a Universidade com o passar do tempo.

Em relação aos professores, uma situação que merece destaque fora o contentamento de dois docentes ao relatar a satisfação em se deparar, constantemente, como a sala cheia em suas disciplinas. Tal situação, muito provavelmente, lhes confere prestígio perante seus pares e simboliza admiração por parte dos alunos. Esta situação pode ser comparada à satisfação que um ator, muito provavelmente, tem ao subir no palco e se deparar com o teatro lotado, o que lhe confere, da mesma forma com o que ocorre com um professor, prestígio e admiração por parte de seus pares (demais atores) e por parte da platéia.

Quanto à coordenação (bastidor do teatro do ensino superior), essa de fato tem desempenhado um papel secundário e, de acordo com vários alunos, não tem desempenhado muito bem seu papel.

O cenário (estrutura física/sala de aula) também fora alvo de algumas críticas e entende-se que este, quando em desacordo com o que se requer e se necessita, pode comprometer o resultado final, no presente caso o ensino. Em uma peça teatral, por exemplo, o cenário pode auxiliar na atuação se estiver de acordo com o que se pretende apresentar ou pode comprometer o espetáculo se apresentar falhas técnicas, estéticas, falta de segurança etc.

5.1 Limitações da dissertação

As principais limitações do presente estudo são apontadas a seguir:

- Não foi possível contar com a participação de todos os professores do curso de Administração da UFAM na realização das entrevistas, o que pode ter limitado os achados;
- Alguns respondentes não souberam se expressar adequadamente nas entrevistas;
- Nos instrumentos de coleta de dados (roteiros de entrevista) dos professores e coordenador do curso não foram consideradas questões sobre a metáfora do drama;
- Os instrumentos de coleta de dados (roteiros de entrevista) dos alunos continham informações entre parênteses que podem ter causado vieses de interpretação, pois alguns entrevistados ouviram ou viram tais informações;
- O tempo de duração de algumas entrevistas fora pequeno, o que pode ter diminuído a possibilidade de perceber mais incidentes críticos.

5.2 Sugestões para futuros estudos

Não fora localizada, na pesquisa bibliográfica da presente dissertação, estudo que tenha utilizado a TIC adaptada concomitantemente com a metáfora do drama na realização de pesquisas relacionadas à qualidade de ensino. Desta forma essa pode ser utilizada como ponto de partida ou como referência para outros estudos, principalmente, desta mesma natureza. Com isso, sugere-se realizar:

- Estudos similares a este em cursos de Administração de outras Universidades, fazendo uso dos mesmos procedimentos metodológicos aqui utilizados;
- Estudos associando a metáfora do drama à técnica dos incidentes críticos em avaliações da qualidade na prestação de serviços de outra natureza;
- Pesquisa que combine usos quantitativos e qualitativos de investigação, com base na metáfora do drama, tanto em serviços educacionais como de natureza diversas.



Referências

ABDULLAH, Firdaus. The development of HEdPERF: A new measuring instrument of service quality for the higher education sector. **International Journal of Consumer Studies**, p. 569-581. 2006.

ANDRADE, Valdenira Meneses. Gerenciamento de Impressões em Serviços de Hospitalidade: Investigando o *Servicescape* em Hotéis com Base na Metáfora Teatral. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **XVIII Encontro da ANPAD**. p. 1 - 15.

BRASIL. Ministério da Educação. Disponível em: <[HTTP://PORTAL.MEC.GOV.BR/SESU/INDEX.PHP?OPTION=CONTENT&TASK=CATEGORY&SECTIONID=13&ID=94&ITEMID=304](http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=category§ionid=13&id=94&itemid=304)>. Acesso em: 16 jan. 2009.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <[HTTP://WWW.INEP.GOV.BR/SUPERIOR/CONDICOESDEENSINO/DEFAULT.ASP](http://www.inep.gov.br/superior/condicoesdeensino/default.asp)>. Acesso em: 16 jan. 2009.

_____. Disponível em: <[HTTP://WWW.INEP.GOV.BR/SUPERIOR/CENSOSUPERIOR/ SINOPSE](http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse)>. Acesso em: 27 mai. 2009.

BUTTERFIELD, Lee D. et al. Fifty years of critical incident technique: 1954-2004 and beyond. **Qualitative Research**, London, p. 475-497. 2005.

CARMAN, James M. Consumer perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. **Journal of Retailing**, p. 33-51. Spring 1990.

CAVALCANTI, Gabriela Góis. **Elementos de imagem e qualidade percebida: a perspectiva dramatúrgica do marketing de serviços em Shopping Centers**. 2007. 126 f. Dissertação (Mestre) - Curso de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.. Métodos de Survey: comunicando-se com os respondentes. In: COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. Cap. 11, p. 245-270. Traduzido por Luciana de Oliveira da Rocha.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.. Instrumentos para Comunicação com o respondente. In: COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. Cap. 12, p. 271-301. Traduzido por Luciana de Oliveira da Rocha.

COULTHARD, Lisa J. Morrison. Measuring service Quality: A review and critique of research using SERVQUAL. **International Journal of Market Research**, p. 479-497. 2004.

CRONIN, Jand Joseph; TAYLOR, Steven A.. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. **Journal of Marketing**, p. 55-67. 1992.

DEW, John. Quality Issues in Higher Education. **The Journal Quality & Participation**, p. 4-9. 2009.

DUTRA, Hérrisson Fábio de Oliveira; OLIVEIRA, Patrícia Andréa da Silva; GOUVEIA, Tatiana Bittencourt. Avaliando a Qualidade de Serviço numa Instituição de Ensino Superior. In: ENANPAD, 26. 2002. **XXVI Encontro da ANPAD**. p. 1 - 9.

FLANAGAN, John C. The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, p. 327-358. July 1954.

GOFFMAN, Erwing. **The presentation of self in everyday life**. Garden City: Doubleday Anchor Books, 1959.

GOODWIN, Cathy. Moving the drama into the factory: the contribution of metaphors to services research. **European Journal of Marketing**, p. 13-36. 1996.

GREMLER, Dwayne D.. The critical incident technique in service research. **Journal Of Service Research**, p. 65-89. Aug. 2004.

GRONROOS, Christian. A natureza dos Serviços, do Consumo de Serviço e suas consequências no Marketing. In: GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2004. Cap. 4, p. 83-126. Traduzido por Arlete Smille Marques.

GROVE, Stephen J.; FISK, Raymond P.. Impression management in services marketing: a dramaturgical perspective. In: GIACALONE, Robert A.; ROSENFELD, Paul. **Impression management in the organization**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1989. Cap. 26, p. 427-437.

GROVE, Stephen J.; FISK, Raymond P. The service experience as theater. **Advances In Consumer Research**, p. 455-461. jan. 1992.

GROVE, Stephen J.; FISK, Raymond P. Applications of impression management and the drama metaphor in marketing: An introduction. **European Journal of Marketing**, p. 6-12. 1996.

GROVE, Stephen J.; FISK, Raymond P.; JOHN, Joby. Service as theater: Guidelines and Implications. In: SWARTZ, Teresa A.; IACOBUCCI, Dawn. **Handbook of services marketing & Management**. London: Sage Publications, 2000.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G.. Introdução a serviços. In: HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G.. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003. Cap. 1, p. 2-28. Traduzido por Brasil Ramos Fernandes.

_____. Definindo e Medindo a Qualidade do Serviço. In: HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G.. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003. Cap. 13, p. 357. Traduzido por Brasil Ramos Fernandes.

HOUSTON, Mark B.; BETTENCOURT, Lance A.. But that's not fair! An Exploratory Study of Student Perceptions of Instructor Fairness. **Journal Of Marketing Education**, p. 84-96. 1999.

JAIN, Sanjay K.; GUPTA, Garima. Measuring Service Quality: SERVQUAL VS SERVPERF Scales. **The Journal for Decision Makers**, p. 25-37. 2004.

JOHN, Joby. A dramaturgical view of the health care service encounter: Cultural value-based impression management guidelines for medical Professional behaviour. **European Journal of Marketing**, p. 60-74. 1996.

JOHNSTON, Robert. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International Journal Of Service**, p. 53-71. 1995.

KASSARJIAN, Harold H.. Content analysis in consumer research. **The Journal Of Consumer Research**, p. 8-18. June 1977.

KIVELÄ, Jaksu J.; CHU, Carmen Yiu Ha. Delivering Quality Service: Diagnosing Favorable and Unfavorable Service Encounters in Restaurants. **Journal Of Hospitality & Tourism Research**, p. 251-271. 2001.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; KNOP, Marcelo Ferreira Trezza; OLIVEIRA, Virgílio César da Silva; SILVA, Mayra Reis Jordão David. Ensino Superior em Administração e Percepção da Qualidade de Serviços: uma Aplicação da Escala SERVQUAL. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **XXX Encontro da ANPAD**. p. 1 - 14.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. Porque estudar os Serviços? In: LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001. Cap. 1, p. 2-27. Traduzido por Cid Knipel Moreira.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. Contato do cliente com as Organizações de serviço. In: LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001. Cap. 3, p. 64. Traduzido por Cid Knipel Moreira.

_____. Produtividade e qualidade: duas facetas da mesma moeda. In: LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001. Cap. 5, p. 100-126. Traduzido por Cid Knipel Moreira.

LYTLE, Richard S.; HOM, Peter W.; MOKWA, Michael P.. SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. **Journal of Retailing**, p. 455-489. 1998.

MAINARDES, Emerson Wagner; DESCHAMPS, Marcelo; TONTINI, Gerson. Percepções dos Stakeholders sobre a Qualidade de uma Instituição de Ensino Superior. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **XXXI Encontro da ANPAD**. p. 1 - 16.

MALHOTRA, Naresh K.. Definir o Problema da Pesquisa de Marketing e Desenvolver uma Abordagem do Tema. In: MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 2, p. 68. Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias.

_____. Tipos de Pesquisa. In: MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 3, p. 105. Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias.

_____. Concepção da Pesquisa Exploratória: Pesquisa Qualitativa. In: MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 5, p. 155. Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias.

MANNING, Phil. Drama as Life: The Significance of Goffman's Changing Use of the Theatrical Metaphor. **Sociological Theory**, p. 70-86. 1991.

McDANIEL JUNIOR, Carl; GATES, Roger. Criando um Projeto de Pesquisa. In: McDANIEL JUNIOR, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Cap. 5, p. 120-121. Traduzido por James F. Suderland Cook.

MILACH, Felipe Tavares; HUPPES, Daniela; VIEIRA, Kelmara Mendes. Equações Estruturais Aplicada à Satisfação dos Alunos: um estudo no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria. In: ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **XXXI Encontro da ANPAD**. p. 1 - 14.

PAL, Manabendra N.; CHOUDHURY, Koushiki. Exploring the dimensionality of service quality: An application of TOPSIS in the Indian Banking Industry. **Asia-Pacific Journal of Operational Research**, p. 115-133. 2009.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal Of Marketing**, p. 41-50. 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.. SERVQUAL: A multiple-item scale of measuring consumer perceptions of service quality. **Journal Of Retailing**, p. 12-40. 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal Of Retailing**, p. 420-450. Winter 1991.

REICHEL, Valeska Persch; COBRA, Marcos Henrique Nogueira. Valor Percebido e Lealdade dos alunos em Instituições de Ensino Superior: proposição de um modelo. In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **XXXII Encontro da ANPAD**. p. 1 – 16.

ROLIM, Rafael Campos et al. Satisfação Com o Curso de Graduação: Um Estudo Junto Aos Estudantes de Administração da Universidade Federal de Lavras. In: ENANPAD, 31. 2007, Rio de Janeiro. **XXXI Encontro da ANPAD**. p. 1 - 14.

SAUTTER, Elise Truly; HANNA, Joe. Instructional development using the Critical Incident Technique. **Marketing Education Review**. 1995.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. Pesquisa Qualitativa. In: STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. Cap. 1, p. 23.

VERGARA, Sylvia Constant. Começando a Definir a Metodologia. In: VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Cap. 4, p. 46 - 49.

VOSS, Joan M. A study of teaching and learning from the perspective of drama. **International Journal of Market Research**. 1998.

WÄGAR, Karolina; FINLAND, Vaasa. Learning in a service context: Going Backstage. **Managing Service Quality**, p. 635-655. 2007.



APÊNDICE A: Roteiro de entrevista – Alunos do terceiro período



Universidade Federal de Pernambuco
Mestrado Interinstitucional – MINTER em Administração
UFPE/Uninorte
Programa de Pós Graduação em Administração

Data e Local da Entrevista:

Roteiro de Entrevista com alunos do terceiro período do curso de Administração da UFAM

Esse roteiro de entrevistas visa identificar episódios positivos e negativos no curso de Administração da UFAM na perspectiva dos alunos do terceiro período, com base na abordagem dramatúrgica do marketing em serviços.

- 1) Que expectativas que você tinha em relação ao curso de Administração da UFAM antes de ingressar e que foram superadas até hoje?
- 2) E que expectativas foram frustradas?
- 3) Durante o tempo que você está na Universidade aconteceu algum episódio que você consiga identificar como sendo de extrema satisfação?
- 4) E algum episódio de extrema insatisfação?
- 5) Durante esse tempo você identificaria algum acontecimento ou episódio que mereça destaque por ter gerado qualidade superior para o curso ou para o ensino?
- 6) E alguma situação de ausência de qualidade?
- 7) Imagine a sala de aula como sendo uma encenação de uma peça teatral. Qual seria, analogamente e ao seu modo de ver, a importância de cada um dos seguintes elementos:
 - Professor (ator principal);
 - Alunos (platéia com participação ativa nas cenas);
 - Cenário (estrutura física da sala de aula);
 - Coordenação do curso.

DADOS DEMOGRÁFICOS**1. Gênero:**

- Feminino
- Masculino

2. Ano de Nascimento: _____

3. Tempo que está cursando Administração na UFAM: _____

4. Trabalha:

- Sim
- Não

5. Cargo que ocupa: _____

6. Renda Individual por mês:

- Não possui renda própria
- De 1 a 3 salários mínimos
- De 4 a 6 salários mínimos
- De 7 ou mais salários mínimos

APÊNDICE B: Roteiro de entrevista – Alunos do sétimo período.



Universidade Federal de Pernambuco
Mestrado Interinstitucional – MINTER em Administração
UFPE/Uninorte
Programa de Pós Graduação em Administração

Data e Local da Entrevista:

Roteiro de Entrevista com alunos de Administração da UFAM do sétimo período.

Esse roteiro de entrevistas visa identificar episódios positivos e negativos no curso de Administração da UFAM na perspectiva dos alunos do sétimo período, com base na abordagem dramatúrgica do marketing em serviços.

- 1) Que expectativas que você tinha em relação ao curso de Administração da UFAM antes de ingressar e que foram superadas até hoje?
- 2) E que expectativas foram frustradas?
- 3) Durante o tempo que você está na Universidade aconteceu algum episódio que você consiga identificar como sendo de extrema satisfação?
- 4) E algum episódio de extrema insatisfação?
- 5) Durante esse tempo você identificaria algum acontecimento ou episódio que mereça destaque por ter gerado qualidade superior para o curso ou para o ensino?
- 6) E alguma situação de ausência de qualidade?
- 7) Imagine a sala de aula como sendo uma encenação de uma peça teatral. Qual seria, analogamente e ao seu modo de ver, a importância de cada um dos seguintes elementos:
 - Professor (ator principal);
 - Alunos (platéia com participação ativa nas cenas);
 - Cenário (estrutura física da sala de aula);
 - Coordenação do curso.

DADOS DEMOGRÁFICOS**1. Gênero:**

- Feminino
- Masculino

2. Ano de Nascimento: _____

3. Tempo que está cursando Administração na UFAM: _____

4. Trabalha:

- Sim
- Não

5. Cargo que ocupa: _____

6. Renda Individual por mês:

- Não possui renda própria
- De 1 a 3 salários mínimos
- De 4 a 6 salários mínimos
- De 7 ou mais salários mínimos

APÊNDICE C: Roteiro de entrevista – Professores



Universidade Federal de Pernambuco
Mestrado Interinstitucional – MINTER em Administração
UFPE/Uninorte
Programa de Pós Graduação em Administração

Data e Local da Entrevista:

Roteiro de Entrevista com professores do curso de Administração da UFAM

Esse roteiro de entrevistas visa identificar episódios positivos e negativos no curso de Administração da UFAM na perspectiva dos professores, com base na abordagem dramatúrgica do marketing em serviços.

- 1) Durante o tempo que você ministra aulas na Universidade aconteceu algum episódio que você consiga identificar como sendo de extrema satisfação?
- 2) E algum episódio de extrema insatisfação?
- 3) Durante esse tempo você identificaria algum acontecimento ou episódio que mereça destaque por ter gerado qualidade superior para o curso ou para o ensino?
- 4) E alguma situação de ausência de qualidade?

DADOS DEMOGRÁFICOS

1. Gênero:

- Feminino
- Masculino

2. Ano de Nascimento: _____

3. Tempo que está ministrando aulas de Administração na UFAM: _____

4. Qual (is) disciplina (s) ministra atualmente: _____

APÊNDICE D: Roteiro de entrevista – Coordenador do curso



Universidade Federal de Pernambuco
Mestrado Interinstitucional – MINTER em Administração
UFPE/Uninorte
Programa de Pós Graduação em Administração

Data e Local da Entrevista:

Roteiro de Entrevista com o coordenador do curso de Administração da UFAM

Esse roteiro de entrevistas visa identificar episódios positivos e negativos no curso de Administração da UFAM na perspectiva do coordenador do curso, com base na abordagem dramatúrgica do marketing em serviços.

- 1) Durante o tempo que você coordena o curso de Administração na Universidade aconteceu algum episódio que você consiga identificar como sendo de extrema satisfação?
- 2) E algum episódio de extrema insatisfação?
- 3) Durante esse tempo você identificaria algum acontecimento ou episódio que mereça destaque por ter gerado qualidade superior para o curso ou para o ensino?
- 4) E alguma situação de ausência de qualidade?

DADOS DEMOGRÁFICOS

1. Gênero:

- Feminino
- Masculino

2. Ano de Nascimento: _____

3. Tempo que está coordenando o curso de Administração na UFAM: _____