



REICE. Revista Iberoamericana sobre

Calidad, Eficacia y Cambio en Educación

E-ISSN: 1696-4713

rinace@uam.es

Red Iberoamericana de Investigación

Sobre Cambio y Eficacia Escolar

España

Pereira Filho, Evadio; Guimarães Tenório, Fernando Antônio; da Silva, Junior Raimundo

Oportunidades de Melhorias: Qualidade do Serviço Prestado em Escolas Públicas

REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 15,

núm. 2, 2017, pp. 31-51

Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar

Madrid, España

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55150357002>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

## Oportunidades de Melhorias: Qualidade do Serviço Prestado em Escolas Públicas

### Improvement Opportunities: Quality Service in Public Schools

Evadio Pereira Filho \*

Fernando Antônio Guimarães Tenório

Junior Raimundo da Silva

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

O artigo avalia a qualidade do serviço oferecido por escolas públicas situadas no sertão paraibano e adjacências. Para isto, foram apreendidos as expectativas (importância) e o desempenho em relação a um conjunto de 18 atributos; os quais estão relacionados aos docentes (conhecimento técnico, didática, estímulo oferecido aos alunos), aos aspectos tangíveis (salas de aula, banheiros, biblioteca), aos materiais didáticos disponíveis, à organização escolar (horários, serviços administrativos) e à reputação institucional. Foi utilizado um questionário estruturado para capturar as respostas de 1394 alunos de dezessete instituições de ensino. Com o auxílio do Statistical Package for the Social Science – SPSS, versão 19.0, foram extraídas estatísticas descritivas e realizado o teste de Spearman. Os resultados relevaram que o padrão de expectativas dos alunos, em essência, foi heterogêneo. Em geral, os atributos mais valorizados referem-se aos docentes (conhecimento e estímulo), ao passo que aqueles relacionados à infraestrutura (internet, recursos multimídias e segurança) foram percebidos como menos importantes. Ademais, o conjunto de ações apontado pelas matrizes de posicionamento competitivo e de avaliação de desempenho podem subsidiar às decisões gerenciais de aperfeiçoamento dos níveis de serviço prestados pelas escolas públicas.

**Palavras-chave:** Qualidade do serviço, Instituições públicas de ensino, Sertão paraibano, Expectativas, Desempenho.

The article evaluates the quality of the service offered by public schools located in Paraíba and adjacencies. For this, were captured expectations (importance) and performance in relation to a set of eighteen attributes; which are related to teachers (technical knowledge, didactics, incentives offered to students), the tangible aspects (classrooms, toilets, library), the teaching materials available, school organization (timetables, administrative services) and institutional reputation. We used a structured questionnaire to capture the 1394 students answers from seventeen educational institutions. With the support of Statistical Package for Social Science - SPSS, version 19.0, descriptive statistics were extracted and the Spearman test was performed. The results showed that the standard of students' expectations, in essence, is heterogeneous. In general, the most valued attributes refer to teachers (knowledge and stimulus), while those related infrastructure (internet, multimedia resources and safety) were perceived as less important. Moreover, the set of actions appointed by competitive positioning matrix and performance evaluation matrix can assist in management decisions to improve the service levels provided by public schools.

**Keywords:** Quality service, Public schools, Paraíba backlands, Expectations, Performance.

---

\*Contacto: evadio.filho@gmail.com

ISSN: 1696-4713  
www.rinace.net/reice/  
revistas.uam.es/reice

Recibido: 16 de julio 2016  
1<sup>a</sup> Evaluación: 30 de septiembre 2016  
2<sup>a</sup> Evaluación: 1 de noviembre 2016  
Aceptado: 2 de diciembre 2016

## Introdução

A indústria de serviços exerce papel de relevo no cenário econômico mundial (Cronin e Taylor, 1992). No Brasil, entre 2003 e 2013, houve um crescimento de 33,9% no quantitativo de empresas que possuíam o serviço como atividade principal. Esse segmento abrangia cerca de 1,2 milhão de firmas, as quais contribuíram para quadruplicar a receita líquida (R\$ 1,3 milhão) e duplicar o índice de empregos formais - 12, 5milhões (IBGE, 2013). Nessa seara, situa-se a educação como um dos serviços ofertados à sociedade, e a qual deverá ser executada pelo Estado sob a regência de princípios tal como a garantia de padrões mínimos de qualidade.

O mercado do ensino vem ampliando a sua oferta (Butta e Rehman, 2010). O contingente de escolas brasileiras de ensino médio, no período de 2008 a 2014, saltou de 25.389 para 27.743 estabelecimentos. Dentre estes, mais de 19 mil são públicos. No tocante ao número de matrículas, em 2014, foram efetivadas, no ensino médio, aproximadamente 8,3 milhões; sendo 86,7% executadas em instituições públicas de ensino (INEP, 2015).

As estatísticas apontam que o segmento da educação possui uma concorrência intensa e equânime à de qualquer outra indústria (Souza et al., 2014). Entretanto, à proporção que se estende a oferta, os alunos tornam-se mais exigentes em relação aos serviços recebidos, pois são vistos como os efetivos beneficiários do ato (Lovelock e Wrigth, 2006). Como corolário, a falha na prestação do serviço poderá conduzir a um estado de insatisfação dos discentes, podendo levá-los a promover a troca de instituição de ensino (*turnover*) ou até ao abandono da vida acadêmica.

Por conseguinte, as organizações, para sobreviverem em uma arena hipercompetitiva, necessitam investir cada vez mais em qualidade de serviço como uma estratégia de diferenciação (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2005; Ramos, 2015). Nesse diapasão, Ramseook-Munhurrun e Nundlall (2013) e Ashraf, Osman e Ratan (2016) asseveraram que a procura de excelência no ambiente educativo está em ascensão, figurando como uma das principais preocupações dos gestores da área.

À luz do exposto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a qualidade do serviço ofertado por dezessete escolas públicas situadas no sertão paraibano e adjacências. Para tanto, foram apreendidas as expectativas (importância) de 1394 alunos e suas percepções de desempenho em relação a um conjunto de 18 atributos.

## 1. Fundamentação teórica

Na indústria do serviço, a qualidade proporciona o alcance de vantagem competitiva (Ali et al., 2016; Dos Santos, 2014; Eberle, 2009; Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2005; Ramos, 2015;). Segundo Grönroos (1984), a conformidade entre aquilo que o cliente espera receber (expectativas) e o que efetivamente foi recebido (percepção de desempenho) simboliza a qualidade do serviço. Quando uma empresa possui desempenho igual ou superior às expectativas do cliente; houve qualidade na prestação do serviço a qual despertará uma satisfação no consumidor. Caso contrário, reinará um estado de insatisfação na clientela. Portanto, os gestores necessitam compreender as discrepâncias entre os serviços esperado e recebido. Isso evitará decisões equivocadas, ineficiência

operacional (emprego inadequado dos recursos) e a consequente ruptura da fidelidade dos clientes (Grönroos, 1984).

Tumino e Poitevin (2013) relatam que a qualidade do serviço é um fenômeno multidimensional, e, consoante Grönroos (1984), sua avaliação ocorre, basicamente, por duas dimensões: a técnica e a funcional. A primeira representa a qualidade dos resultados desejados pelos clientes. Refere-se àquilo que os consumidores recebem da empresa. Por sua vez, a outra, aponta para a maneira como as interações transcorrem entre prestador de serviço e cliente. Em uma universidade, por exemplo, a dimensão técnica compreende os conteúdos, as pesquisas e as atividades de extensões. Já a dimensão funcional advém do relacionamento com o corpo docente e administrativo, assim como da infraestrutura (prédios, laboratórios e equipamentos) ofertados aos alunos (Eberle, Milan e Lazzari, 2010).

Para Ali e colaboradores (2016), a qualidade em educação não se restringe tão somente aos padrões educacionais, habitualmente, idealizados e julgados pelos alunos. Os autores reforçam que a concepção dessa terminologia engloba às mudanças significativas no próprio sistema educacional, na natureza das suas entradas, nos currículos, nas tecnologias educacionais, no ambiente socioeconômico, cultural e político em qual está inserido. Asseguram que a maioria dos educadores também incluem, na definição, a natureza das experiências educacionais que ajudam a produzir os resultados: o ambiente de aprendizagem (Ali et al., 2016)

Todavia, os aspectos da intagilidade e heterogeneidade, os quais cercam a concepção de serviço, alimentam a insegurança do consumidor (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985). Por isso, a avaliação da qualidade do serviço perpassa pela delimitação de atributos operacionalizáveis que melhor representem o contexto pesquisado.

Ademais, a qualidade dos serviços educacionais é um campo fértil e afluente, em que diversos estudos apontam nessa direção (Ali et al., 2016; Ashraf, Osman e Ratan, 2016; Dos Santos, 2014; Milan, Corso e Eberle, 2013; Ramseook-Munhurrun e Nundlall, 2013).

### **1.1. Estudos empíricos sobre gestão da qualidade em instituições de ensino**

A educação carece da adoção de ferramentas capazes de monitorar a qualidade e a satisfação dos clientes (Ali et al., 2016; Ramseook-Munhurrun e Nundlall, 2013). Há uma miríade de estudos que visam contribuir com essa lacuna acadêmica e que enumeram atributos dos serviços educacionais.

Alguns literários (Alcântara et al., 2012; Deshields, Kara e Kaynak, 2005; Navarro, Iglesias e Torres, 2005; Butta e Rehman, 2010;) avaliaram o nível de satisfação de universitários com suas respectivas instituições de ensino. Constataram que know-how e atitude dos docentes, métodos de ensino aplicados e a coordenação do curso representam os elementos que mais atuam sobre a satisfação do aluno e que merecem maior atenção gerencial. Já outros teóricos (Annamdevula e Shekhar, 2012; Eberle, 2009; Mostafa, 2007) investigaram sobre a robustez das cinco dimensões de qualidade propostas pelo SERVQUAL: tangibilidade (referente aos aspectos físicos), confiabilidade (cumprir o que foi prometido com exatidão), responsividade (capacidade de ajudar os usuários), garantia (segurança fornecida através das operações) e empatia (atenção individualizada ao usuário). Em geral, esse conjunto genérico de dimensões não foi sustentado pois uma

diversidade maior foi identificada nos estudos, indicando tão somente que a qualidade é um construto multidimensional.

A tabela 1 ilustra os vinte e quatro trabalhos empíricos que serviram como fontes para identificar os atributos que melhor descrevem os serviços acadêmicos.

Tabela 1. Inventário dos estudos empíricos que contêm atributos do serviço educacional

AUTOR/ANO	PAÍS	AUTOR/ANO	PAÍS
Deshields., Kara e Kaynak (2005)	EUA	Annamdevula e Shekhar (2012)	Índia
Navarro, Iglesias e Torres (2005)	Espanha	Cardona e Bravo (2012)	Colômbia
Lorenço e colaboradores (2006)	Brasil	Nyagowaa, Ocholla e Mutula (2013)	Quênia
Abdullah (2006)	Malásia	Milan, Corso e Eberle (2013)	Brasil
Mostafa (2007)	Egito	Ramseook-Munhurrun e Nundlall (2013)	Maurícias
Eberle (2009)	Brasil	Dos Santos (2014)	Brasil
Brochado (2009)	Portugal	Souza e colaboradores (2014)	Brasil
Butta e Rehman (2010)	Paquistão	Duarte e Piratelli (2015)	Brasil
Cunha, Andrade e Brandão (2010)	Brasil	Lankara e Ye (2015)	Mianmar
Vergara e Quesada (2011)	Colômbia	Ramos (2015)	Brasil
Campos, Martins e Neto (2011)	Brasil	Ali e colaboradores (2016)	Malásia
Alcântara e colaboradores (2012)	Brasil	Ashraf, Osman e Ratan (2016)	Bangladesh

Fonte: Elaborada pelos autores.

A escolha dos autores por esses estudos pauta-se nos seguintes critérios: contemporaneidade e adequação dos trabalhos ao recorte temático pesquisado, presença de variáveis que retratassem os serviços educacionais.

### **1.2. Matrizes de posicionamento competitivo e de avaliação de desempenho**

Stock e Lambert (2001) propuseram dois frameworks que devem ser utilizados conjuntamente para orientar a formulação de estratégias que permitam construir e sustentar diferencial competitivo. O primeiro é a matriz de posicionamento competitivo (figura 1) que traça um diagnóstico sobre quais elementos da organização agregam maior valor aos consumidores, proporcionando vantagem frente à concorrência.

A ferramenta relaciona o desempenho da empresa perante os demais players (desempenho relativo) e a importância conferida pelos clientes ao atributo (Stock e Lambert, 2001). Para fins de apreensão do desempenho relativo, calcula-se as lacunas entre as avaliações de desempenho de uma firma e do seu principal concorrente (benchmark). Do cruzamento, surgem nove células, dentre as quais, destacam-se aquelas rotuladas “maior força” e “maior fraqueza”.

Caso os atributos situem-se no campo “maior força”, a empresa deverá implementar ações de marketing que os enfatizem, pois são itens altamente valorizados pelos clientes e onde o desempenho organizacional supera as práticas dos rivais. Por sua vez, os elementos posicionados na célula “maior fraqueza” necessitam ser aperfeiçoados com urgência. Englobam atributos de alta importância, porém há, no setor, outras firmas que

os executam de forma mais eficiente e eficaz do que a organização analisada (Stock e Lambert, 2001).

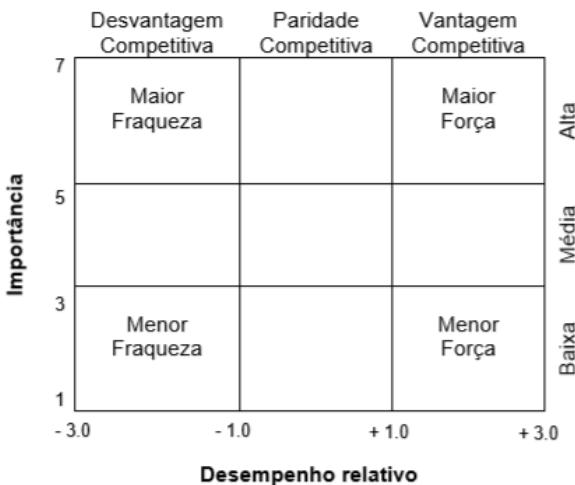


Figura 1. Matriz de posicionamiento competitivo

Fonte: Stock e Lambert (2001).

O outro construto trata-se da matriz de avaliação de desempenho (figura 2), do tipo quadrada de ordem 3, composta por nove células a partir da interseção entre as seguintes variáveis: importância de cada atributo e o desempenho da empresa neles. Cada célula sugere ações, no entanto, distingue-se da anterior por não contemplar os demais competidores. O objetivo desta ferramenta é identificar áreas que oferecem a máxima oportunidade de melhoria.

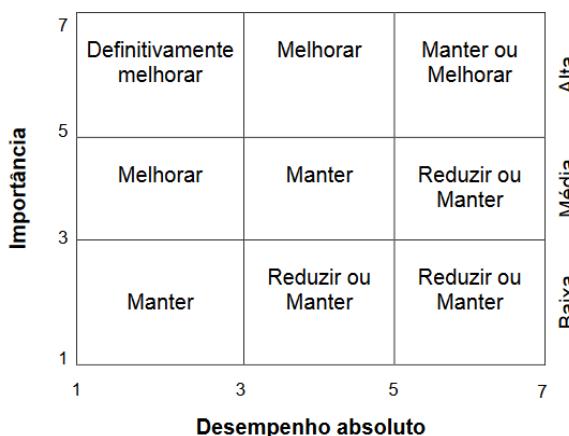


Figura 2. Matriz de avaliação de desempenho

Fonte: Stock e Lambert (2001).

Por exemplo, para aqueles atributos de alta importância e em que o desempenho da firma é muito baixo, os gestores devem implementar ações corretivas de forma prioritária e imediata pois negócios provavelmente estão sendo desperdiçados em decorrência desse déficit de qualidade. Já os atributos de baixa importância e em que a organização apresenta um desempenho elevado são vistos como zonas de excesso. Portanto, sugere-

se desinvestir rapidamente e realocar os recursos em itens que recaiam nos fragmentos “definitivamente melhorar” ou “melhorar”.

## 2. Metodologia

O esquema metodológico, ilustrado na figura 3, foi adotado nesse estudo. De início, foi desenvolvida uma revisão de literatura, nacional e internacional, sobre a teoria da qualidade em serviços e os estudos empíricos em ambientes de ensino que abordavam essa temática. Nessa etapa, os propósitos foram construir o arcabouço teórico, catalogar os atributos que descrevem os serviços educacionais e selecionar, dentre os instrumentos de pesquisa já validados, aquele que mensure a qualidade dos serviços educacionais, de forma mais adequada ao cenário da pesquisa.

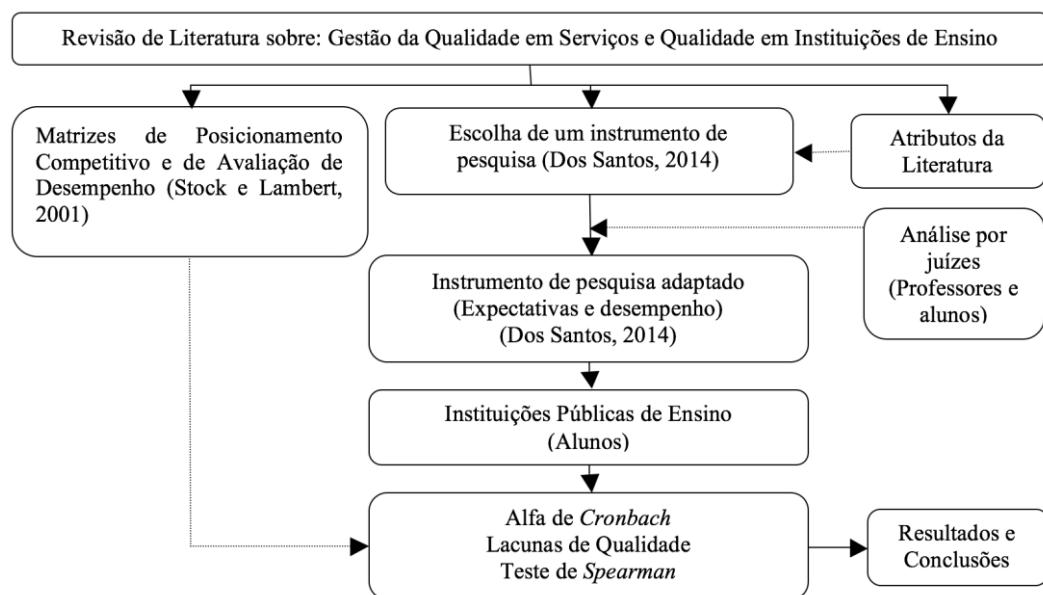


Figura 3. Design metodológico

Fonte: Elaborada pelos autores.

A ferramenta elaborada por Dos Santos (2014) foi escolhida, pois englobava os atributos mais citados nos estudos empíricos sobre qualidade (quadro 1) e que melhor descreviam os serviços pedagógicos. Porém, alguns ajustes faziam-se necessários uma vez que o seu desenvolvimento foi originário do contexto de universidades privadas. O passo inicial foi comparar as 33 variáveis embrionárias do instrumento de pesquisa selecionado com o rol de atributos mais citados na literatura. Esse filtro reduziu para 29 itens. Em seguida, submeteu-se essas variáveis ao crivo de 51 sujeitos (professores e alunos), sendo três examinadores de cada instituição de ensino, os quais foram selecionados por conveniência e acessibilidade. Estes executaram a função de juízes, analisando os níveis de clareza das sentenças que definiam cada variável, bem como opinaram sobre a irrelevância dos itens. Apontaram não só quais atributos deveriam ser excluídos por não fazer parte do contexto do ensino público, bem como propuseram certas reformulações nos termos usados a fim de adequar a linguagem ao cenário local.

Após esse procedimento, o instrumento de pesquisa adaptado contemplou 18 variáveis. Foi empregado o alfa de Cronbach para avaliar se a escala reformulada manteve-se válida.

A aplicação do questionário foi conduzida com alunos de dezessete escolas públicas situadas no sertão paraibano e adjacências. A escolha das instituições obedeceu a critérios de conveniência e acessibilidade. Por findar, uma avaliação das expectativas (importância) e das percepções do serviço recebido (desempenho) foi executada, objetivando identificar os principais déficits de qualidade e orientar os gestores sobre quais diretrizes seguir para melhorar a prestação do serviço.

### **2.1. Amostra e plano de coleta**

A população da pesquisa compreende os 1967 alunos regularmente matriculados no 2º ano do ensino médio de dezessete escolas do sertão paraibano e adjacências. O estudo de Ramos (2015) respalda a escolha por esse público. Adotando-se um erro de 5% e um nível de confiança de 95%, a amostra atingiu a grandeza de 1351 alunos (tabela 2).

As amostras foram calculadas por escola, de forma independente, considerando o número de matriculados em cada uma delas, na série sobredita. Contudo, para resguardar de perdas de dados (*missing values*), planejou-se a amostra com margem de segurança de 5%. Foram considerados válidos 1394 questionários, com todas as questões assinaladas com apenas uma única resposta.

Tabela 2. Amostra

ESCOLA (SIGLA)	MUNICÍPIO	UNIVERSO	AMOSTRA	QUANTIDADE PLANEJADA
Instituição de Ensino 1 (IE1)	Igaracy/PB	72	61	64
Instituição de Ensino 2 (IE2)	Patos/PB	55	49	52
Instituição de Ensino 3 (IE3)	São Mamede/PB	73	62	66
Instituição de Ensino 4 (IE4)	Teixeira/PB	101	81	85
Instituição de Ensino 5 (IE5)	Malta/PB	178	122	128
Instituição de Ensino 6 (IE6)	Parelhas/RN	132	99	104
Instituição de Ensino 7 (IE7)	Patos/PB	36	33	35
Instituição de Ensino 8 (IE8)	Patos/PB	34	32	34
Instituição de Ensino 9 (IE9)	Patos/PB	73	62	66
Instituição de Ensino 10 (IE10)	Patos/PB	103	82	87
Instituição de Ensino 11 (IE11)	Pombal/PB	258	155	163
Instituição de Ensino 12 (IE12)	Patos/PB	44	40	42
Instituição de Ensino 13 (IE13)	Água Branca/PB	145	106	111
Instituição de Ensino 14 (IE14)	Desterro/PB	16	16	16
Instituição de Ensino 15 (IE15)	Patos/PB	483	215	226
Instituição de Ensino 16 (IE16)	Patos/PB	94	76	80
Instituição de Ensino 17 (IE17)	Teixeira/PB	70	60	63
<i>Total</i>		1967	1351	1423

Fonte: Pesquisa (2016).

Os respondentes foram abordados em sala de aula. A aplicação ocorreu nos três turnos por uma equipe devidamente treinada, resguardando os horários de funcionamento das instituições. No momento da aplicação foram realizados os seguintes procedimentos:

apresentação do pesquisador; relato sobre o propósito da pesquisa; leitura em voz alta, por duas vezes, de cada sentença; oferta de tempo para responder cada sentença (aproximadamente 60 segundos) e a prestação de esclarecimentos, quando necessário.

### **2.2. Atributos e instrumento de pesquisa**

A tabela 3 enumera os dezoito atributos utilizados e já com as reformulações e apontamentos feitos pelos juízes (professores e alunos).

Tabela 3. Atributos usados no instrumento de pesquisa

- 
- V1. Conhecimento prático dos professores
  - V2. Didática dos professores
  - V3. Pontualidade dos professores
  - V4. Estímulo e motivação oferecidos pelo professor ao aluno para a aprendizagem
  - V5. Disponibilidade e qualidade do acervo bibliográfico (quantidade e qualidade)
  - V6. Qualidade do material didático disponibilizado
  - V7. Facilidade de acesso e relacionamento com os professores
  - V8. Horário e dias em que as aulas acontecem
  - V9. Facilidade de acesso e relacionamento com a direção da escola
  - V10. Acesso à internet através de rede sem fio (wi-fi)
  - V11. Serviços administrativos disponibilizados aos alunos pela escola (acesso a documentos, resultados de notas, planos de ensino, serviços da biblioteca, requerimentos, entre outros)
  - V12. Cumprimento de prazos administrativos e acadêmicos
  - V13. Quantidade e qualidade dos recursos multimídia disponíveis em salas de aula (projetor, computador, TV, som, entre outros)
  - V14. Conforto ambiental da sala de aula (climatização, acústica, iluminação, espaço)
  - V15. Limpeza e manutenção das salas de aulas, banheiros, corredores e outros espaços
  - V16. Segurança nas instalações, inclusive no entorno da instituição
  - V17. Atenção, cordialidade e presteza do pessoal administrativo
  - V18. Reputação e credibilidade da instituição
- 

Fonte: Elaborada pelos autores.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário estruturado, composto por três seções. A primeira contemplou questões sócio-demográficas e motivacionais. Nas seções subsequentes, os respondentes foram interrogados sobre o grau de importância e o desempenho percebido da instituição a qual está matriculado, considerando atributo a atributo. Para os últimos dois módulos, as respostas foram capturadas mediante a utilização de uma escala *Likert* de 11 pontos, variando de zero (não importante/péssimo desempenho) a dez (muito importante/excelente desempenho).

Ademais, a realização do teste alfa de Cronbach apontou para um índice de 0,943 o que demonstra que a escala, mesmo reduzida e reformulada, manteve o seu poder de validação.

## **3. Apresentação e discussão dos resultados**

Os resultados reproduzem a apuração de 1394 respostas válidas. A tabela 4 ilustra os aspectos sociodemográficos e motivacionais dos respondentes.

Em sua maioria, os respondentes são mulheres (55,66%), são jovens com menos de 18 anos (88,69%), possuem renda familiar de até 5 salários mínimos (96,20%), moram na mesma cidade em que estudam (93,25%) e afirmaram ter escolhido a escola a qual estão

matriculados motivados, principalmente, pelo quanto cômodo é a localização do estabelecimento (30,15%) e pela credibilidade e reputação que a imagem institucional positiva proporciona (23,54%).

Tabela 4. Aspectos sociodemográficos e motivacionais dos respondentes

ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS E MOTIVACIONAIS		%
Gênero	Masculino	44,34
	Feminino	55,66
Faixa Etária (Anos)	<18	88,69
	18-25	10,26
	26-33	0,77
	34-41	0,14
	42-49	0,07
	>49	0,07
Renda Familiar (SM)	<2	66,76
	2-5	29,44
	6-10	2,39
	11-20	0,70
Residência	>20	0,70
	Mesmo Município	93,25
Motivação	Município Diferente	6,75
	Proximidade c/ residência	30,15
	Professores	9,84
	Hor. Aulas	4,36
	Indicação	18,90
	Imagem	23,54
	Outros	13,21

Fonte: Pesquisa (2016).

### **3.1. Importância dos atributos**

A tabela 5 revela a ordem de importância dos atributos, conforme julgamentos dos alunos de cada escola. As posições nos rankings foram definidas a partir dos valores nominais médios. Para auxiliar a análise, os atributos foram classificados em famílias, a depender da posição no ranking de importância estabelecido pelo conjunto geral das respostas. Os seis atributos que obtiveram as maiores médias formaram a família dos mais importantes; ao passo que os seis últimos integraram a família dos menos importantes. Tomando escola por escola, percebe-se que nenhum dos dezoito atributos situou-se em famílias semelhantes. Houve flutuação de atributos de uma família para outra. Por exemplo, a didática (V2), para a escola IE3 (4º), faz parte da família dos mais importantes. No entanto, para escola IE8 (9º), o atributo em comento integra a faixa dos medianamente importantes.

Os atributos conhecimento (V1) e estímulo (V4) oferecidos pelos docentes, em geral, figuraram no bloco dos mais importante, salvo nas escolas IE8, IE9, IE10 e IE 16. Isso coaduna com os achados de Tumino e Poitevin (2013), os quais asseveraram que o nível de competência, atitudes e comportamentos do corpo docente representam os itens mais valorados pelos estudantes de universidades privadas com atuação na Argentina. No mais, ao examinar sob o prisma do ranking geral, nota-se que os docentes representam uma figura essencial na prestação do serviço, pois quatro atributos voltados

especificamente para sua avaliação (V1, V2, V3 e V4) pertenceram ao terço dos mais importantes. Isso corrobora os achados de Dos Santos (2014).

No que tange aos menos relevantes, itens atinentes à infraestrutura sobressaíram. A qualidade do acervo bibliográfico (V5), os recursos multimídias disponíveis (V13), o acesso à internet (V10) e o conforto ambiental das salas localizaram-se, com frequência, na família dos menos importantes. A prioridade dos alunos para esses quesitos não é tão expressiva. A internet (V10), verbi gratia, só não ocupou a última posição nos seguintes estabelecimentos de ensino: IE1 (5º), IE4 (17º), IE7 (17º), IE13 (5º), IE16 (17º) e IE17 (16º). Conclusões súmiles também foram ofertadas no estudo de Tumino e Poitevin (2013). Segundo esses autores, as instalações e equipamentos são pouco relevantes para a qualidade do serviço oferecido pelas universidades argentinas.

Acrescenta-se ainda que, na perspectiva geral, os escores médios obtidos oscilaram de 8,65 (conhecimento dos docentes) a 6,56 (acesso à internet), situando-se todos na faixa de medianamente a muito importante.

Finalmente, o teste de correlação de Spearman foi empregado para verificar o alinhamento entre os rankings de importância, os quais foram obtidos pelo ordenamento decrescente das médias. Revela em que medida as prioridades (expectativas) dos alunos, matriculados em diferentes escolas, são compatíveis. Para a interpretação da magnitude das relações, os Pesquisadores adotaram a seguinte classificação:  $RS \leq |0,4|$  (correlação fraca),  $|0,4| < RS < |0,7|$  (correlação moderada) e  $RS \geq |0,7|$  (correlação forte), sendo RS o coeficiente de correlação de Spearman. O resultado do teste é apresentado na tabela 6.

Percebe-se que há um equilíbrio entre correlações significativas (com asteriscos) e não-significativas (sem asterisco). Portanto, não há evidências estatísticas que sustentem a hipótese de que, independente da escola, as expectativas dos alunos do sistema público de ensino são semelhantes.

Além disso, existem indícios de que as prioridades do corpo discente das escolas IE10 e IE16 são as menos compatíveis com as demais. Juntas concentram o maior número de relações insignificantes. Ressalta-se ainda que, quando há semelhança entre as expectativas, a intensidade transita de moderada (0,472) a forte (0,901).

### **3.2. Qualidade do serviço**

Consoante Parasuraman, Zeithmal e Berry (1985), a qualidade do serviço é simbolizada pelas discrepâncias entre as expectativas dos clientes e suas percepções de como foi desempenhado o serviço. Portanto, para esse estudo foram apuradas as lacunas de qualidade de cada atributo, nas perspectivas geral e por escola. As lacunas (gaps) resultaram da subtração entre as médias dos desempenhos e das importâncias. Os valores negativos indicam que os alunos receberam um nível de serviço aquém do esperado, ao passo que os positivos expressam que o desempenho excedeu as expectativas. Este procedimento contribuiu para que os gestores das instituições de ensino pudessem identificar oportunidades de melhorias.

Tabela 5. Rankings de importância geral e por escola

	ATRIBUTOS	GERAL		IE1	IE2	IE3	IE4	IE5	IE6	IE7	IE8	IE9	IE10	IE11	IE12	IE13	IE14	IE15	IE16	IE17
		Me	R	Ranking (R)																
ALTA	1. Conhecim.	8,65	1	1	1	2	1	2	2	1	11	3	3	1	5	2	1	3	3	1
	4. Estímulo	8,53	2	2	4	1	2	1	3	5	3	10	17	3	4	3	2	2	10	6
	15. Limpeza	8,47	3	15	8	6	8	8	1	2	1	2	10	5	7	1	6	1	5	4
	2. Didática	8,30	4	7	9	4	5	7	13	7	9	7	11	2	1	4	4	8	4	2
	3. Pontualidad	8,28	5	4	6	3	10	5	11	14	4	8	8	4	3	7	13	5	15	5
	18. Imagem	8,19	6	9	10	7	3	6	10	16	10	6	2	9	15	11	8	6	12	7
MÉDIA	7. Rel.Prof.	8,17	7	6	2	5	11	4	12	9	7	14	4	7	2	13	11	14	14	3
	8. Horário	8,14	8	3	3	14	18	3	5	13	2	12	12	6	6	14	5	7	16	9
	6. Material	8,13	9	8	7	9	7	11	8	8	16	4	14	11	9	17	3	4	6	10
	11. S. Admin.	7,96	10	14	5	16	14	10	9	11	6	17	7	12	12	8	9	10	9	15
	16. Segurança	7,94	11	17	13	13	4	15	7	4	13	13	15	15	11	9	17	9	7	8
	17. At. Admin.	7,92	12	13	12	15	13	9	16	6	8	15	5	13	13	12	14	13	11	12
BAIXA	5. Acervo	7,87	13	11	15	12	9	12	17	18	15	11	9	8	14	18	15	12	13	11
	13. R. Multim.	7,85	14	16	11	11	6	16	4	12	17	5	1	16	16	6	16	11	8	13
	12. Prazos	7,84	15	12	14	17	15	13	14	10	5	9	16	14	10	15	12	16	1	18
	9. Rel. Direção	7,76	16	10	16	8	16	14	15	15	14	16	6	10	8	16	7	17	18	14
	14. C. Amb.	7,73	17	18	17	10	12	17	6	3	12	1	13	17	17	10	10	15	2	17
	10. Internet	6,56	18	5	18	18	17	18	18	17	18	18	18	18	18	5	18	18	17	16

Nota: Me = média; R = posição do atributo no ranking.

Fonte: Pesquisa (2016).

Tabela 6. Teste de Spearman

	G	IE1	IE2	IE3	IE4	IE5	IE6	IE7	IE8	IE9	IE10	IE11	IE12	IE13	IE14	IE15	IE16	IE17
G	1,00	,519*	,827**	,761**	,637**	,884**	,540*	,414	,577*	,364	,197	,882**	,734**	,498*	,664**	,876**	,164	,901**
IE1		1,00	,558*	,451	,098	,692**	-,011	-,162	,216	-,110	-,061	,653**	,577*	,143	,474*	,323	-,368	,503*
IE2			1,00	,534*	,337	,868**	,546*	,311	,562*	,154	,282	,713**	,703**	,280	,606**	,686**	,032	,697**
IE3				1,00	,666**	,643**	,434	,346	,257	,494*	,267	,779**	,674**	,406	,606**	,622**	,094	,796**
IE4					1,00	,354	,498*	,437	-,069	,554*	,205	,426	,224	,447	,329	,668**	,426	,643**
IE5						1,00	,356	,218	,680**	,129	,236	,876**	,750**	,236	,651**	,674**	-,084	,765**
IE6							1,00	,624**	,335	,618**	,071	,302	,222	,511*	,507*	,711**	,434	,383
IE7								1,00	,292	,474*	-,115	,201	,302	,472*	,410	,412	,719**	,352
IE8									1,00	,057	-,063	,542*	,581*	,236	,387	,441	,075	,350
IE9										1,00	,110	,251	,075	,276	,412	,534*	,668**	,307
IE10											1,00	,199	,018	-,005	,020	,063	-,148	,278
IE11												1,00	,835**	,300	,697**	,686**	-,018	,841**
IE12													1,00	,195	,589*	,478*	,009	,742**
IE13														1,00	,185	,455	,278	,434
IE14															1,00	,620**	,265	,482*
IE15																1,00	,245	,711**
IE16																	1,00	,036
IE17																		1,00

Nota: Correlação é significante ao nível de: \*0,05 e \*\*0,01 (*2-tailed*).

Fonte: Pesquisa (2016).

Verificou-se, na tabela 7, uma predominância de lacunas negativas, sinalizando que o serviço oferecido pelas escolas investigadas está aquém das expectativas dos alunos. O desempenho das instituições sobrepujou as expectativas do alunado em, somente, 33 observações (grifadas na cor cinza) de um total de 324. Os atributos pontualidade dos professores (V3) e imagem institucional (V18) destacaram-se por concentrar o maior contingente de gaps positivos: quatro observações cada. As escolas IE7 e IE8 também sobressaíram, pois juntas detêm 20 lacunas positivas.

Dos atributos investigados, dois mostraram lacunas negativas para todas as escolas, sendo eles: estímulo oferecido pelos professores no processo de ensino-aprendizagem (V4) e qualidade do material didático (V6). Isso aponta, principalmente, a fragilidade do sistema público de ensino em termos dos recursos pedagógicos utilizados, reforçando os apontamentos de Figueroa e colaboradores. (2013); bem como ressalta os postulados de Tumino e Poitevin (2013) sobre o poder de interferência do método de ensino sobre a formação do estudante.

Além disto, a organização IE10 apresentou as maiores lacunas de qualidade, com magnitudes superiores a -3 para todos os atributos. Diante do cenário, o atributo recursos multimídias (V13) merece uma atenção especial por parte da gestão. Esse item apresenta um déficit elevado (2º maior lacuna negativa) e é percebido como aquele mais valorizado pelos discentes da instituição (1º). Assim, ações precisam ser tomadas com urgência, conforme preconizam Stock e Lambert (2001).

### ***3.3. Matrizes de posicionamento competitivo e de avaliação de desempenho***

A tabela 8 apresenta os principais apontamentos oferecidos pelas matrizes de posicionamento competitivo e de avaliação de desempenho. Percebe-se que o ponto de interseção entre as instituições de ensino analisadas é vazio. Todavia, há algumas variáveis que estiveram presentes em um número expressivo de instituições de ensino, tais como: internet (V10), conhecimento docente (V1), estímulo (V4) e segurança (V16).

O atributo internet (V10) situou-se, para a maioria dos casos, como menor fraqueza, salvo nas escolas IE1 e IE10. Configurou-se como um quesito pouco valorado pelos discentes e que a organização teve um desempenho inferior a melhor prática do mercado (benchmark). Não obstante a aparente fragilidade, sugere-se que a manutenção (MA) do desempenho das organizações seja a estratégia mais apropriada para o atributo em comento. Na maior fração das observações, evidenciou-se esse fenômeno. Não é salutar reconfigurar os recursos e capacidades das escolas a fim de aperfeiçoar o desempenho em um item fora do escopo de prioridades mais urgentes. Provavelmente, o posicionamento desse item na família dos menos importantes esteja atrelado as arguições de Alves (2009). Para a autora, os docentes pouco exploram em termos pedagógicos as Tecnologias de Informação e Comunicação dentro da sala de aula.

Quanto aos atributos conhecimento docente (V1) e estímulo (V4), para a maioria, estes quesitos foram vistos como maior força, exceto para a IE10. Revelaram-se atributos altamente valorizados pelos alunos e em que a escola possui um desempenho satisfatório frente aos rivais.

Tabela 7. Lacunas de qualidade

	Atr.	Geral		IE1	IE2	IE3	IE4	IE5	IE6	IE7	IE8	IE9	IE10	IE11	IE12	IE13	IE14	IE15	IE16	IE17
		Lac.	R	Lacunas de Qualidade																
IMPORTÂNCIA ALTA	V1	-0,67	1	-0,32	-0,25	-0,48	-1,01	-0,37	-1,03	-0,39	0,27	-0,15	-3,78	-0,52	-0,29	-0,77	-0,53	-0,25	-0,64	-0,13
	V4	-0,85	2	-0,40	-0,75	-0,77	-1,35	-0,97	-1,12	-0,40	-0,10	-0,52	-3,05	-0,56	-0,31	-0,76	-0,59	-0,81	-0,53	-0,14
	V15	-1,24	3	-0,11	-1,67	-1,89	-3,71	-1,40	-1,32	0,17	-0,35	-0,32	-3,75	-0,72	-0,26	-1,68	-1,06	-0,64	-0,54	-0,62
	V2	-0,66	4	-0,41	-0,42	-0,70	-1,04	-0,33	-0,77	0,03	0,10	-0,26	-3,70	-0,44	-1,50	-0,51	0,01	-0,11	-0,65	-0,55
	V3	-0,62	5	-0,25	-1,12	-0,48	-0,66	-0,63	-0,79	0,74	0,23	-0,21	-3,49	-0,60	-0,24	-0,23	0,35	-0,56	0,07	-0,48
	V18	-0,58	6	-0,13	-1,27	-0,38	-2,62	-0,95	-0,69	0,36	-0,02	0,23	-3,44	0,15	0,52	-0,33	-0,06	-0,08	-0,14	-0,25
MÉDIA	V7	-0,72	7	-0,27	0,81	-0,33	-1,68	-0,63	-1,23	0,34	0,37	-0,67	-4,17	-0,42	-1,43	-0,32	-0,13	-0,27	-0,51	-0,39
	V8	-0,55	8	-0,37	-0,69	-0,73	-1,74	-0,48	-0,58	0,51	-0,39	-0,29	-3,44	-0,07	-0,69	-0,02	-0,63	-0,11	-0,40	0,29
	V6	-0,97	9	-0,62	-1,35	-0,71	-2,89	-0,73	-0,96	-0,14	-2,29	-0,18	-3,23	-0,75	-0,24	-0,71	-0,71	-0,51	-0,73	-0,28
	V11	-1,18	10	-0,73	-1,58	-1,71	-2,95	-1,08	-1,58	0,26	-0,02	-0,18	-3,56	-0,65	-1,07	-0,95	-1,00	-0,93	-0,69	-0,47
	V16	-1,26	11	-0,38	-1,67	-1,45	-4,18	-0,73	-1,54	-0,18	0,03	-0,09	-3,40	-0,87	-0,24	-1,31	-0,61	-0,96	-0,77	-1,18
	V17	-0,95	12	-0,29	-1,13	-1,05	-3,15	-0,87	-1,09	-0,23	-0,57	-0,18	-3,74	-0,50	0,29	-0,63	-0,23	-0,58	-0,54	-0,47
BAIXA	V5	-0,79	13	-0,33	-1,08	-0,58	-2,36	-0,61	-1,03	0,14	0,29	-0,45	-3,36	-0,58	-0,19	-0,45	-0,41	-0,30	-0,48	-0,77
	V13	-1,21	14	0,43	-1,65	-2,12	-3,54	-0,76	-1,64	0,29	-0,64	-0,09	-4,11	-0,77	0,01	-1,31	0,01	-1,02	-0,35	-0,88
	V12	-0,85	15	-0,48	-1,04	-0,80	-2,04	-0,26	-1,35	0,01	0,13	-0,29	-3,10	-0,61	-0,55	-0,46	-0,88	-0,45	-1,84	-0,06
	V9	-0,86	16	-0,32	-0,44	-1,29	-2,49	-0,44	-1,32	-0,14	0,39	-0,48	-3,71	-0,54	-0,88	-0,37	-0,06	-0,40	-0,74	-0,34
	V14	-1,87	17	-0,11	-1,31	-2,33	-5,29	-1,86	-3,03	-0,20	0,03	-0,23	-3,46	-1,42	-0,50	-1,94	-0,82	-1,98	-0,93	-1,66
	V10	-1,88	18	-0,02	-1,62	-3,03	-4,29	-1,44	-2,79	-0,69	0,26	-0,89	-3,22	-1,22	0,36	-1,59	-2,29	-1,90	-2,64	-2,44

Legenda: R = posição do atributo no ranking.

Fonte: Pesquisa (2016).

Para o conhecimento docente (V1), tomando escola por escola, as ações indicadas foram semelhantes. Alvitra-se que as instituições mantenham ou melhorem (MM) os seus desempenhos nesse ponto. Para tanto, os gestores, por exemplo, podem desenvolver um plano de capacitação que incentive à participação em feiras, congressos, simpósio e outros eventos de cunho científico. Por outro lado, na IE10, o know-how dos professores foi constatado como a maior fraqueza organizacional. Como que esse item é de extrema relevância para os alunos e que há outras escolas no mercado que tem desempenho superiores, recomenda-se, em caráter de urgência, a implementação de ações de melhorias no nível de serviço ofertado.

Já no que concerne ao estímulo (V4), a indicação de manter ou melhorar (MM) notabilizou-se. No IE13, o apontamento foi distinto. Para esse caso, a melhoria é necessária. O desempenho da escola nesse atributo não está condizente com o nível das expectativas dos seus alunos. Para a escola IE10, o estímulo dos docentes é percebido como menor força por integrar a família dos menos importantes (17º). Aconselha-se reduzir ou manter o nível de serviço que está sendo prestado.

Por sua vez, a segurança (V16) foi apontada em oito escolas, as quais sejam: IE1, IE2, IE3, IE4, IE7, IE9, IE11 e IE14. Em maior parte, ocupou a categoria menor fraqueza, sendo enquadrada dentre os atributos menos importantes. Contudo, os casos das instituições IE4 e IE7 chamaram atenção. Na primeira, esse quesito foi visto como maior fraqueza. Mesmo integrando o grupo dos mais importantes, o desempenho organizacional nesse item estava muito abaixo das práticas de seus concorrentes. Mostra-se uma situação de vulnerabilidade competitiva, exigindo dos gestores ações urgentes de melhorias (MD). Investigar os motivos que geram a sensação de insegurança nos alunos pode ser uma das atitudes embrionárias a implementar-se. Para a IE7, esse atributo é visto como maior força, inclusive sendo recomendado a manutenção ou melhoria (MM) do atual nível de serviço prestado.

No mais, é oportuno executar uma análise individualizada. Atributos relacionados a aspectos físicos merecem atenção dos gestores, tais como: limpeza (V15), recursos multimídias (V13), conforto ambiental (V14) e material didático (V6). Em suma, constituem-se como maior fraqueza e, por essa razão, precisam ser fortalecidos. Distinguem-se tão somente pelo grau de priorização das ações de melhorias. Os administradores das escolas IE3, IE4, IE10 e IE13 precisam aperfeiçoar, imediatamente, os desempenhos (MD), sob pena de gerar insatisfação nos discentes. Já para as organizações IE6, IE14 e IE16 melhorias também são necessárias, porém em uma graduação menor de urgência.

Enfim, foi possível extrair um conjunto maior de ações, com fulcro na combinação das matrizes propostas por Stock e Lambert (2001). Esses apontamentos podem subsidiar às decisões gerenciais de aperfeiçoamento das estratégias de qualidade de cada escola, uma vez que a compreensão das forças, fraquezas organizacionais e atributos a serem melhorados serão conhecidos. Por exemplo, se uma escola tem alto déficit de qualidade na didática de seus professores e, nesse ponto, o seu desempenho é bem inferior a instituições concorrentes; há fortes indícios de que ações de melhorias devem ser postas em prática com urgência. Em síntese, a gestão deve investir em capacitações que melhor qualifiquem os docentes. Seria um item que deve ser apreciado pela direção da escola com um grau de prioridade elevado.

Tabela 8. Ações indicadas pelas matrizes de posicionamento competitivo e de avaliação de desempenho

ATRIBUTO	MPC	MAD	ATRIBUTO	MPC	MAD	ATRIBUTO	MPC	MAD
<i>IE1</i>			<i>IE2</i>			<i>IE3</i>		
V1. Conhec. Docente	Maior Força	MM	V1. Conhec. Docente	Maior Força	MM	V4. Estímulo	Maior Força	MM
V4. Estímulo	Maior Força	MM	V7. Rel. Professores	Maior Força	MM	V1. Conhec. Docente	Maior Força	MM
V8. H. das Aulas	Maior Força	MM	V8. H. das Aulas	Maior Força	MM	V3. Pontualidade	Maior Força	MM
V3. Pontualidade	Maior Força	MM	V4. Estímulo	Maior Força	MM	V2. Didática	Maior Força	MM
V10. Internet	Maior Força	MM	V16. Segurança	Menor Fraqueza	MA	V7. Rel. Professores	Maior Força	MM
V7. Rel. Professores	Maior Força	MM	V9. Rel. Direção	Menor Força	RM	V15. Limpeza	Maior Fraqueza	MD
V15. Limpeza	Menor Fraqueza	MA	V14. Conf. Ambiental	Menor Fraqueza	MA	V16. Segurança	Menor Fraqueza	MA
V13. R. Multimídias	Menor Fraqueza	MA	V10. Internet	Menor Fraqueza	MA	V11. Serv. Administ.	Menor Fraqueza	MA
V16. Segurança	Menor Fraqueza	MA				V10. Internet	Menor Fraqueza	MA
V14. Conf. Ambiental	Menor Fraqueza	MA						
<i>IE4</i>			<i>IE5</i>			<i>IE6</i>		
V1. Conhec. Docente	Maior Força	MM	V4. Estímulo	Maior Força	MM	V15. Limpeza	Maior Força	MM
V4. Estímulo	Maior Força	MM	V1. Conhec. Docente	Maior Força	MM	V1. Conhec. Docente	Maior Força	MM
V16. Segurança	Maior Fraqueza	DM	V8. H. das Aulas	Maior Força	MM	V4. Estímulo	Maior Força	MM
V2. Didática	Maior Força	MM	V7. Rel. Professores	Maior Força	MM	V13. R. Multimídias	Maior Fraqueza	ME
V13. R. Multimídias	Maior Fraqueza	MD	V3. Pontualidade	Maior Força	MM	V8. H. das Aulas	Maior Força	MM
V17. Atend. Administ.	Menor Fraqueza	MA	V18. Imagem	Menor Fraqueza	ME	V14. Conf. Ambiental	Maior Fraqueza	MD
V10. Internet	Menor Fraqueza	MA	V9. Rel. Direção	Menor Força	RM	V2. Didática	Menor Força	RM
			V13. R. Multimídias	Menor Fraqueza	MA	V12. Prazos	Menor Fraqueza	MA
			V14. Conf. Ambiental	Menor Fraqueza	MA	V10. Internet	Menor Fraqueza	MA
			V10. Internet	Menor Fraqueza	MA			
<i>IE7</i>			<i>IE8</i>			<i>IE9</i>		
V15. Limpeza	Maior Força	MM	V15. Limpeza	Maior Força	MM	V14. Conf. Ambiental	Maior Força	MM
V14. Conf. Ambiental	Maior Fraqueza	MM	V8. H. das Aulas	Maior Força	MM	V1. Conhec. Docente	Maior Força	MM
V16. Segurança	Maior Força	MM	V4. Estímulo	Maior Força	MM	V6. Mat. Didático	Maior Força	MM
V17. Atend. Administ.	Maior Força	ME	V11. Serv. Administ.	Maior Força	ME	V13. R. Multimídias	Maior Força	MM
V8. H. das Aulas	Menor Força	RM	V9. Rel. Direção	Menor Força	RM	V18. Imagem	Maior Força	MM
V18. Imagem	Menor Fraqueza	MA	V6. Mat. Didático	Menor Fraqueza	MA	V16. Segurança	Menor Força	RM
V10. Internet	Menor Fraqueza	MA	V13. R. Multimídias	Menor Fraqueza	MA	V7. Rel. Professores	Menor Fraqueza	MA
V5. Ac. Bibliográfico	Menor Fraqueza	MA	V10. Internet	Menor Fraqueza	MA	V9. Rel. Direção	Menor Fraqueza	MA
						V10. Internet	Menor Fraqueza	MA

IE10			IE11			IE12		
V13. R. Multimídias	Maior Fraqueza	MD	V2. Didática	Maior Força	MM	V2. Didática	Maior Fraqueza	ME
V18. Imagem	Maior Fraqueza	MM	V4. Estímulo	Maior Força	MM	V3. Pontualidade	Maior Força	MM
V1. Conhec. Docente	Maior Fraqueza	MD	V8. H. das Aulas	Maior Força	MM	V4. Estímulo	Maior Força	MM
V9. Rel. Direção	Maior Força	MD	V12. Prazos	Men. Fraqueza	MA	V1. Conhec. Docente	Maior Força	MM
V14. Conf. Ambient.	Men. Fraqueza	RM	V16. Segurança	Men. Fraqueza	MA	V8. H. das Aulas	Maior Força	ME
V12. Prazos	Menor Força	RM	V13. R. Multimídias	Men. Fraqueza	MA	V17. Atend. Administ.	Men. Força	RM
V4. Estímulo	Menor Força	RM	V14. Conf. Ambient.	Men. Fraqueza	MA	V13. R. Multimídias	Men. Fraqueza	RM
V10. Internet	Menor Força	RM	V10. Internet	Men. Fraqueza	MA	V14. Conf. Ambiental	Men. Fraqueza	MA
IE13			IE14			IE15		
V15. Limpeza	Maior Fraqueza	MD	V1. Conhec. Docente	Maior Força	MM	V15. Limpeza	Maior Força	MM
V4. Estímulo	Maior Força	ME	V4. Estímulo	Maior Força	MM	V4. Estímulo	Maior Força	ME
V13. R. Multimídias	Maior Fraqueza	MD	V2. Didática	Maior Força	MM	V1. Conhec. Docente	Maior Força	MM
V7. Rel. Professores	Men. Força	RM	V15. Limpeza	Maior Fraqueza	ME	V17. Atend. Administ.	Men. Fraqueza	RM
V8. H. das Aulas	Men. Força	RM	V3. Pontualidade	Men. Força	RM	V14. Conf. Ambiental	Men. Fraqueza	MA
V9. Rel. Direção	Men. Força	RM	V13. R. Multimídias	Men. Fraqueza	RM	V12. Prazos	Men. Fraqueza	RM
V6. Mat. Didático	Men. Fraqueza	MA	V16. Segurança	Men. Fraqueza	MA	V10. Internet	Men. Fraqueza	MA
			V10. Internet	Men. Fraqueza	MA			
IE16			IE17			Legenda: MAD: matriz de avaliação de desempenho, MPC: matriz de posicionamento competitivo, MD: melhorar definitivamente, ME: melhorar MM: manter ou melhorar, MA: manter, RM: reduzir ou manter		
V14. Conf. Ambient.	Maior Fraqueza	MM	V1. Conhec. Docente	Maior Força	MM	Legenda: MAD: matriz de avaliação de desempenho, MPC: matriz de posicionamento competitivo, MD: melhorar definitivamente, ME: melhorar MM: manter ou melhorar, MA: manter, RM: reduzir ou manter		
V1. Conhec. Docente	Maior Força	MM	V2. Didática	Maior Força	MM			
V2. Didática	Maior Força	MM	V7. Rel. Professores	Maior Força	MM			
V6. Mat. Didático	Maior Fraqueza	ME	V3. Pontualidade	Maior Força	MM			
V5. Ac. Bibliográfico	Men. Força	RM	V4. Estímulo	Maior Força	MM			
V8. H. das Aulas	Men. Fraqueza	MA	V13. R. Multimídias	Men. Fraqueza	MA			
V10. Internet	Men. Fraqueza	MA	V10. Internet	Men. Fraqueza	MA			
V9. Rel. Direção	Men. Fraqueza	MA	V14. Conf. Ambient.	Men. Fraqueza	MA			
			V12. Prazos	Men. Fraqueza	MA			

Fonte: Pesquisa (2016).

#### **4. Considerações finais**

Este artigo propôs uma discussão acerca da qualidade do serviço prestado no sistema público de ensino. Para isto, os alunos de dezessete instituições avaliaram as dissonâncias entre os serviços esperado (expectativas) e recebido (desempenho percebido). Dentre os achados, constatou-se que o padrão de expectativas dos alunos, em essência, foi heterogêneo. Alunos matriculados em diferentes escolas atribuem prioridades pouco ou nada semelhante para um conjunto de 18 atributos, conforme apontam os coeficientes de correlação de Spearman. Enquanto alunos de uma escola valoram certos atributos do serviço, em outro ambiente escolar situado na mesma região geográfica, os discentes conferem maior importância a outros itens. Assim, os gestores precisam conhecer as reais necessidades e desejos do alunado para poder gerir os recursos de modo mais eficiente.

Em geral, a figura do docente ocupou posição de destaque na prestação do serviço educacional, com os atributos conhecimento e o estímulo integrando a família dos mais importantes. Reforça, assim, os apontamentos de Tumino e Poitevin (2013) e Dos Santos (2014). Além disso, essas variáveis, na maioria dos casos, também foram percebidas como maior força e com indicação para implementar ações que mantivessem ou melhorassem o desempenho organizacional. Já dentre os menos valorados, os itens relativos à infraestrutura (por exemplo, internet e segurança) sobressaíram. Nessa direção, Radons e colaboradores (2012) asseguram que os aspectos físicos não interferem na satisfação dos alunos com os serviços prestados em um ambiente escolar.

Detectou-se ainda uma predominância de lacunas negativas, indicando que o serviço oferecido pelas escolas públicas investigadas está aquém das expectativas dos clientes. Isso ratifica os achados de Ramos (2015), quando relata sobre a ineficácia do ensino das escolas públicas brasileiras. Vale destacar que a escola IE10 foi a que apresentou os maiores gaps, com magnitudes superiores a -3. Sugere-se aos administradores que construam, a curto prazo, um plano de metas que visem o aperfeiçoamento dos serviços oferecidos pela organização.

No mais, o conjunto de ações apontado pelas matrizes de posicionamento competitivo e de avaliação de desempenho podem subsidiar às decisões gerenciais de aperfeiçoamento dos níveis de serviço prestados pelas escolas públicas. Dentre outras possibilidades, é possível redirecionar recursos e esforços que apoiam atributos nas zonas de excesso para suplantar déficits de qualidade em outros muito importantes para os alunos. É importante concentrar esforços nas variáveis em que os alunos conferem alta importância, onde a instituição tem desempenho abaixo das expectativas e em quais há concorrentes com práticas melhores.

Por fim, recomenda-se que sejam desenvolvidos estudos futuros, no segmento da educação, que avaliem longitudinalmente a qualidade dos serviços. Isso permitirá compreender a dinâmica da formação da qualidade do serviço.

## Referências

- Abdullah, F. (2006). The development of HEdPERF: A new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International Journal of Consumer Studies*, 6(30), 569-581. doi:10.1111/j.1470-6431.2005.00480.x
- Alcântara, V. de C., Luiz, G. V., Ferreira, A. C. e Teodoro, S. A. S. (2012). Dimensões e determinantes da satisfação de alunos em uma instituição de ensino superior. *Revista Brasileira de Marketing*, 3(11), 193-220. doi:10.5585/remark.v11i3.2444
- Ali, F.; Zhou, Y., Hussain, K., Nair, P. K. e Ragavan, N. A. (2016). Does higher education service quality effect student satisfaction, image and loyalty? A study of international students in Malaysian public universities. *Quality Assurance in Education*, 1(24), 70-94. doi:10.1108/qae-02-2014-0008
- Annamdevula, S. e Shekhar, R. (2012). Development of HiEdQUAL for measuring service quality in Indian higher education sector. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3, 412-416. doi:10.7763/ijimt.2012.v3.265
- Ashraf, M. A., Osman, A. Z. R. e Ratan, S. R. A. (2016). Determinants of quality education in private universities from student perspectives: A case study in Bangladesh. *Quality Assurance in Education*, 1(24), 123-138. doi:10.1108/qae-09-2013-0040
- Alves, T. A. S. (2009). *Tecnologias de informação e comunicação (TIC) nas escolas: da idealização à realidade. Estudos de casos múltiplos avaliativos em escolas públicas do ensino médio do interior paraibano brasileira* (Dissertação de Mestrado). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal.
- Brochado, A. (2009). Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 17(2), 174-190. doi:10.1108/09684880910951381
- Butta, B. Z. e Rehman, K. U. (2010). A study examining the student's satisfaction in higher education. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 5446-5450. doi:10.1016/j.sbspro.2010.03.888
- Campos, D. F., Martins, L. D. S. e Neto, M. L. (agosto, 2011). Qualidade dos serviços na educação superior: uma visão comparativa entre dois cursos de graduação. Comunicación presentada en el *Simpósio de Administração da produção, logística e operações internacionais*. São Paulo, Brasil.
- Cardona, M. M. e Bravo, J. J. (2012). Service quality perceptions in higher education institutions: the case of a Colombian university. *Estudios Gerenciales*, 28, 23-29. doi: 10.1016/s0123-5923(12)70004-9
- Cronin, J. J. e Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68. doi:10.2307/1252296
- Cunha, E. A., Andrade, D. M. e Brandão, M. M. (2010). *Atributos do serviço educacional na percepção do discente sobre a qualidade*. Recuperado de [http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/)
- Deshields J. W., Kara, A. e Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two factor theory. *International Journal of Educational Management*, 2(19), 128-139. doi:10.1108/09513540510582426
- Dos Santos, G. S. (2014). *Avaliação da qualidade do serviço educacional numa instituição de ensino superior privada: a perspectiva de alunos de graduação em um estudo longitudinal* (Dissertação de Mestrado). Universidade Potiguar, Brasil.

- Duarte, L. R. e Piratelli, C. L. (agosto, 2015). Gestão da qualidade de serviços no ensino superior: aplicação do método HEDPERF. Comunicación presentada en el *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*. São Paulo, Brasil.
- Eberle, L. (2009). *Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior localizada em Caxias do Sul, RS*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Caxias do Sul, Brasil.
- Eberle, L., Milan, G. S. e Lazzari, F. (2010). Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior. *Revista de Administração de Empresas*, 2(9), 1-24. doi:10.1590/s1676-56482010000200003
- Figueroa, M. E. V., Torres, C. M. G., Souza, S. R. e Marchiori, I. C. (2013). Análise qual - quantitativa do projeto “primeiro, aprender”: avanços e desafios para o processo de ensino e aprendizagem. *Caderno de Cultura e Ciência*, 12(1), 110-118. doi:10.14295/cad.cult.cienc.v12i1.607
- Fitzsimmons, J. A. e Fitzsimmons, M. J. (2005). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 4(18), 36-44. doi:10.1108/eum0000000004784
- IBGE. (2013). *Pesquisa anual de serviços*. Recuperado de <http://www.ibge.gov.br/>
- INEP. (2016). *Censo escolar: resultados finais do censo escolar*. Recuperado de <http://portal.inep.gov.br/basica-censo>
- Lankara, V. P. D. e Ye, Y. (2015). A comparative study on students' satisfaction between naung taung monastic high school and kyauk ta lone public high school in southern shan state, Myanmar. *Sholar*, 1(7), 277-288.
- Lourenço, C. D. da S., Knop, M. F. T., Oliveira, V. C. da S. e Silva, M. R. J. D. (abril, 2006). Ensino superior em administração e percepção da qualidade de serviços: uma aplicação da escala SERVQUAL. Comunicación presentada en el *Encontro da ANPAD*. Salvador, BA, Brasil.
- Lovelock, C. e Wright, L. (2006). *Serviços, marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Milan, G. S., Corso, A. e Eberle, L. (agosto, 2013). Atributos e dimensões da qualidade em serviços na percepção de alunos de uma IES. Comunicación presentada en el simpósio de *Administração da produção, logística e operações internacionais*. São Paulo, Brasil.
- Mostafa, M. M. (2007). A comparison of SERVQUAL and I-P analysis: measuring and improving service quality in egyptian private universities. *Journal of Marketing for Higher Education*, 16, 83 -104. doi:10.1300/j050v16n02\_04
- Navarro, M. M., Iglesias, P. M. e Torres, R. P. (2005). A new management element for universities: satisfaction with the offered courses. *International Journal of Educational Management*, 6(19), 505-526. doi:10.1108/09513540510617454
- Nyagowaa, H. O., Ocholla, D. N. e Mutula, S. M. (2013). Service quality, user satisfaction and net-benefits' effect on e-School success: the case of NEPAD's e-school pilot in Kenya. *Education for Information*, 30, 93-115.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. e Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50. doi:10.2307/1251430
- Ramos, B. S. (2015). *Percepção de qualidade das escolas do ponto de vista de alunos do ensino médio*. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.

- Ramseook-Munhurrun, P. e Nundlall, P. (2013). Service quality measurement for secondary school setting. *Quality Assurance in Education*, 4(21), 387-401. doi:10.1108/qae-05-2011-0025
- Radons, D., Battistella, L., Grohmann, M. e Penna, R. (2012). A qualidade dos serviços da coordenação de um curso de graduação e o nível de satisfação dos acadêmicos. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(3), 46-57.
- Souza, C. C. M., Da Silva, D., Moretti, S. L. A. e Garcia, M. N. (2014). Construção e validação de escala de qualidade de ensino e serviços: um estudo com alunos de cursos de graduação em administração de empresas. *REGE*, 1(21), 65-82. doi:10.5700/rege519
- Stock, J. R. e Lambert, D. M. (2001). *Strategic logistics management*. Nueva York, NY: McGraw - Hill.
- Tumino, M. C. e Poitevin, E. R. (2013). Evaluación de la calidad de servicio universitario desde la percepción de estudiantes y docentes: caso de estudio. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(2), 63-84.
- Vergara, J. e Quesada, V. (2011). Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los estudiantes de ciencias económicas de la Universidad de Cartagena mediante un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 13, 108-122. doi:10.4067/s0718-33052011000300011

## Breve CV de los autores

### **Evadio Pereira Filho**

Graduado en ingeniería de producción por la Universidad Federal del Rio Grande del Norte. Master en gestión por la Universidad Potiguar. Actualmente conforman el cuerpo de maestros del Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Paraíba – Campus Patos. Despierta el interés en la investigación en las áreas de gestión de la calidad, la capacidad empresarial y de gestión de servicios. ORCID ID: 0000-0003-3340-1233. Email: evadio.filho@gmail.com

### **Fernando Antônio Guimarães Tenório**

Graduado en sistemas de información por el Centro de Estudios Superiores de Maceió. Master en gestión por la Universidad Federal de Sergipe. Actualmente conforman el cuerpo de maestros del Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Paraíba – Campus Patos. Despierta el interés en la investigación en las áreas de logística, gestión de la información y gestión de servicios. ORCID ID: 0000-0002-6676-8042. Email: fernando.tenorio@ifpb.edu.br

### **Junior Raimundo da Silva**

Estudiante universitario en Tecnología de Seguridad en el Trabajo por el Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Paraíba - Patos Campus. Actualmente él es un compañero de la investigación científica en proyectos relacionados con la gestión de la calidad, la ergonomía y la salud y seguridad en el trabajo. ORCID ID: 0000-0002-6278-1397. Email: juniorraimundo95@gmail.com