



# PERCEPÇÕES DOS *STAKEHOLDERS* SOBRE A QUALIDADE DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

## 1- Emerson Wagner Mainardes

Universidade da Beira Interior – UBI (Portugal)  
emainardes@kesservice.com.br

## 2- Marcelo Deschamps

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
deschamps@ffmbllu.com.br

## 3- Gerson Tontini

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
tontini@furb.br

*Diego Maganhotto Coraiola – Editor*

### RESUMO

Em um mercado educacional cada vez mais competitivo, praticar um serviço de qualidade constitui-se em uma estratégia de sobrevivência das instituições de ensino superior (IES). O objetivo deste trabalho foi aplicar o modelo de Shanahan e Gerber (2004) no curso de administração de uma IES de Joinville/SC. Buscou-se entender o conceito de qualidade dos *stakeholders* ligados ao ensino de administração em uma IES brasileira e encontrar as dimensões de qualidade no serviço educacional na visão dos envolvidos com este serviço. A replicação deste estudo no Brasil justifica-se pela importância que o fator qualidade no ensino superior ganhou, principalmente após a elaboração do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) em 2004. Por meio de entrevistas com 33 *stakeholders*, seguindo a metodologia fenomenográfica, pode-se concluir que as dimensões de qualidade propostas por Shanahan e Gerber (2004) e as dimensões avaliadas pelo SINAES foram encontradas neste estudo, confirmando a pesquisa realizada pelos autores australianos.

### Palavras-Chave

Qualidade; Qualidade educacional; Ensino Superior, Fenomenografia

### ABSTRACT

Service Quality is becoming an important survival strategy for Higher Education Institutions (HEI) facing a competitive market. The objective of this paper is to show an application of the Shanahan & Gerber Model to the Business Administration Undergraduate Course of a HEI, located in Joinville/SC, Brazil. The study tried to identify the HEI stakeholders' understanding about what is service quality and the dimensions of the educational service quality. The replication of this study in Brazil is justifiable due to the growing importance of the educational quality for the HEI, mainly after the introduction of the Higher Education National Evaluation System (SINAES) in 2004. By interviewing 33 stakeholders and using the phenomenographic methodology, we concluded that both, the Shanahan and Gerber (2004) and the SINAES quality dimensions were found, confirming the research realized by the Australian authors.

### Keywords

Quality; Educational Quality; Higher Education; Fenomenography.



## 1 Introdução

Em um mercado educacional competitivo e com oferta superior a demanda, praticar um serviço de qualidade constitui-se em uma das principais estratégias de sobrevivência das instituições de ensino superior (IES). Porém, o primeiro desafio encontrado pelos gestores destas IES é entender o que é qualidade no serviço educacional. Segundo Shanahan e Gerber (2004), em sua pesquisa realizada em universidades australianas, qualidade educacional pode ser entendida como conformidade com padrões na prestação dos serviços (padronização), como efetividade no alcance das metas institucionais, como a identificação e o atendimento das necessidades dos estudantes, ou a oferta de um serviço que atinja ou supere as expectativas dos alunos. Ou seja, os autores afirmaram que são vários os entendimentos do conceito de qualidade no serviço educacional.

Então, como tratar um assunto relevante e estratégico para as IES que tem múltiplas faces e entendimentos? Foi esta questão que motivou Shanahan e Gerber (2004) a desenvolverem um estudo fenomenográfico sobre as percepções de qualidade dos principais *stakeholders* envolvidos com o mercado educacional australiano (administradores de IES, professores, alunos, empregadores, *head-hunters*, entre outros). Os autores afirmaram que somente com o entendimento do que seja qualidade para todos os envolvidos com o ensino superior é que se pode construir estratégias de melhoria da qualidade no serviço educacional.

Considerando as motivações do estudo de Shanahan e Gerber (2004) e que a busca por qualidade no serviço educacional tem sido fundamental para as IES brasileiras, o objetivo deste trabalho foi aplicar o mesmo estudo realizado por Shanahan e Gerber (2004) no curso de administração de uma IES privada de Joinville/SC, seguindo a metodologia fenomenográfica empregada pelos autores. Buscou-se neste estudo entender o conceito de qualidade para os *stakeholders* ligados ao ensino de administração em uma IES brasileira e encontrar as dimensões da qualidade no serviço educacional na visão dos envolvidos, sejam eles administradores da IES, professores, alunos, ex-alunos ou empregadores (empresários e/ou executivos do mercado).

A replicação deste estudo no Brasil, até onde se sabe inédita, deveu-se ao ganho de importância do fator qualidade no ensino superior, principalmente após a elaboração de uma nova sistemática de avaliação da qualidade do ensino superior no Brasil, o Sistema Nacional de Avaliação da

Educação Superior (SINAES), criado em 2004. O SINAES propôs onze dimensões para a avaliação da qualidade dos cursos superiores no Brasil. Neste estudo, as dimensões da qualidade obtidas junto aos entrevistados foram comparadas com as dimensões propostas pelo SINAES e com as dimensões obtidas por Shanahan e Gerber (2004).

Outro motivo que levou a replicação do estudo citado foi o método empregado, a fenomenografia, que tem por característica principal identificar a percepção de um conjunto de pessoas a respeito de um conceito, diferente da fenomenologia, que se atém às percepções individuais dos sujeitos. Após uma exaustiva busca nas bases de dados disponíveis, não se encontrou nenhum outro estudo semelhante ao realizado por Shanahan e Gerber (2004). Estudos fenomenográficos, em sua maioria, investigam métodos pedagógicos de ensino e, em menos casos, comportamento do consumidor. Na área de gestão da qualidade, são uma novidade e uma nova alternativa de investigação.

O estudo aqui apresentado visou contribuir com gestores de instituições de ensino superior, pois buscou mostrar os vários entendimentos dos principais *stakeholders* sobre o conceito de qualidade nos serviços educacionais. Também se buscou contribuir com a academia, pois esta pesquisa apresenta mais uma forma de entendimento e mensuração da qualidade dos serviços educacionais, partindo-se do princípio de que é preciso primeiro entender o que é qualidade na visão dos atores envolvidos para ser possível construir estratégias para melhoria destes serviços.

Este artigo foi dividido em quatro partes. A primeira parte fundamenta o estudo realizado, trazendo temas como a qualidade no serviço educacional, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e o estudo realizado por Shanahan e Gerber (2004). Em um segundo momento, apresenta-se a metodologia da pesquisa realizada em uma IES privada de Joinville/SC. Em seguida, na terceira parte, os resultados obtidos são mostrados e analisados. Por fim, as conclusões e recomendações trazem as comparações entre o modelo proposto por Shanahan e Gerber (2004), as dimensões do SINAES e o obtido no estudo aqui apresentado.

## 2 Qualidade no Serviço Educacional

Cada pessoa, em seu cotidiano, depara-se ao longo de sua vida, com inúmeros tipos de prestação de serviços. A educação, por mais importante que seja para a sociedade, não deixa de ser obtida, na maioria dos casos, por meio da prestação de serviço de uma instituição



educacional. Definir com precisão o conceito de serviços e suas características é tarefa difícil, devido suas diversas particularidades. Zeithaml e Bitner (2003) trazem de maneira simplificada essa definição, afirmando que serviços são ações, processos e atuações, não tangíveis, tocáveis, vistas ou sentidas, mas pelo contrário, que possuem características intangíveis, muitas vezes mostrando-se associados à produtos, variando suas formas e definições conforme o segmento de atuação, sendo então dependente da visão dos atores envolvidos no processo.

Devido ao fato de ser intangível, a qualidade em serviços depende fundamentalmente da satisfação das expectativas do tomador do serviço, sendo definida por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1994) e Zeithaml e Bitner (2003) como a diferença entre o serviço percebido e que seria considerado como serviço adequado.

O termo qualidade tem sido mencionado em atividades cotidianas e expresso em diversas atividades, setores e, também, no ensino superior. O que o diferencia de um contexto para o outro é a definição a ele atribuído. Nesse sentido, qualidade caracteriza-se como um conceito ambíguo e controverso (JURAN, 1995; JACOB, 2003) indica dois níveis de entendimento para o conceito de qualidade: o uso de significados diferentes para pessoas diferentes; e o uso relacionado a processos ou resultados. Isto permite a análise do conceito de forma múltipla e não em um sentido único, isto é, trabalhar com conceitos distintos para diferenciados contextos.

Zeithaml e Bitner (2003) sugerem que os clientes não percebem a qualidade como um conceito unidimensional, ou seja, as avaliações dos clientes acerca da qualidade incluem percepções de múltiplos fatores, ou dimensões. Essas dimensões, e sua importância, dependem de quem é o cliente do tipo de serviço a ser fornecido. Assim, a qualidade no ambiente de ensino superior depende de quem é considerado cliente: o governo, os empregadores, os alunos, os acadêmicos ou a sociedade. Segundo Jacob (2003), as definições de qualidade variam e refletem diferentes perspectivas dos indivíduos e da sociedade. Deduz-se então que não existe somente uma definição correta para qualidade, ou seja, a qualidade na educação superior se definiria por um juízo de valor suscetível de apoiar-se em múltiplos critérios diferentes entre si e, algumas vezes, contraditórios. É um conceito relativo vinculado ao ponto de vista de quem o trata.

Jacob (2003) analisou cinco diferentes concepções de qualidade e sua importância para a

educação superior: qualidade como fenômeno excepcional (qualidade é algo especial, é excelência, é satisfação dos envolvidos); qualidade como adequação a especificações e requisitos; qualidade como ajuste a um propósito (atender necessidades); qualidade como relação custo-valor (ou custo-benefício); qualidade como transformação do cliente (mudança qualitativa).

Em âmbito mundial, são muitos os estudos que tratam da qualidade nos serviços educacionais, principalmente no ensino superior. Esta vasta gama de pesquisas reflete a relevância do tema qualidade na educação, não somente no Brasil, mas na grande maioria dos países. Entre os estudos sobre qualidade educacional, apresentam-se aqui algumas pesquisas que contribuíram neste trabalho.

No estudo de Michael (1997), o autor identificou que em sistemas de ensino superior caracterizados por competição alta há: maior participação de instituições privadas de ensino; maior liberdade e capacidade de estudantes potenciais em escolher entre as instituições, forçando-as a buscar qualidade educacional; e uma maior autonomia institucional e liberdade acadêmica. Estas características induzem a competição por estudantes, competição por recursos em geral, foco em clientes e administração de custos internos. Competição por estudantes induz administradores de instituições de ensino superior a ficarem mais competitivos. A conclusão que o autor chegou foi que se as instituições acadêmicas estão em um mercado competitivo, buscando estudantes e recursos, elas devem adotar técnicas administrativas de negócio, baseadas em planejamento estratégico, marketing e controle administrativo. Tudo isto para se preparar para uma competição feroz por estudantes entre as instituições de ensino superior. Orientadas por um planejamento estratégico e apoiadas por pesquisas institucionais, as IES buscam entender os motivos de escolha da instituição pelos estudantes, o processo de transição para a faculdade, causas de atritos entre estudantes e resultados profissionais de ex-estudantes.

Neste sentido, Michael (1997) declarou que a necessidade de conservar recursos, melhorar a efetividade e a qualidade, e aumentar a participação no mercado, faz com que se adote o TQM (*Total Quality Management*) em instituições de ensino superior. Há muitos princípios no TQM, porém alguns são de interesse particular para a administração do ensino superior, como missão e foco no cliente, melhoria sistemática nas operações, desenvolvimento de recursos humanos,



pensamento de longo prazo, entre outros. Para recapitular, TQM foca em melhorar a satisfação dos clientes e a eficiência organizacional, principalmente porque o ensino superior trabalha em um mercado muito imperfeito, um mercado onde os consumidores não têm conhecimento das condições de mercado prevalentes.

Corroborando o trabalho de Michael (1997), Wiklund e Wiklund (1999) observaram que as universidades estão experimentando uma competição crescente na captação de estudantes e por recursos financeiros. Várias universidades seguiram as estratégias da indústria voltadas para a satisfação de clientes e iniciaram um trabalho voltado para a administração da qualidade total (TQM). O foco no cliente, o envolvimento do estudante e a melhoria contínua no ensino superior se tornaram valores almejados em muitas universidades durante os últimos anos. Isto também conduziu a estudos de medidas de satisfação de estudantes e da qualidade do ensino superior. Segundo os autores, a palavra de ordem hoje é focar esforços em clientes, identificando o que eles querem e precisam.

O estudo de Palácio, Meneses e Pérez (2002) trata da relação entre imagem da IES e satisfação de estudantes. Hoje em dia, imagem da marca é de grande importância em empresas que visam lucro ou não. A imagem de uma marca pode ser definida como as percepções dos indivíduos quanto a uma organização representada pela marca. Esta imagem pode transmitir sensações positivas como qualidade, prestígio, excelência, ou mesmo sensações negativas, como baixa qualidade ou problemas (KELLER, 1993; AAKER, 1998). As universidades precisam de uma imagem irrepreensível para manter sua competitividade no mercado. Na realidade, 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, transmitidas por seus estudantes, afetam tanto a manutenção dos estudantes atuais quanto a atração de novos estudantes.

Para Jacob (2003), o grande crescimento do ensino superior nas últimas décadas levou a uma deterioração da qualidade. A autora diz que a crise da quantidade só se resolve pela qualidade. Os gestores das IES, devido a política de expansão, adotaram uma nova postura que inclui foco no mercado, no negócio, no consumidor, na gerência dos serviços para evitar a queda na produtividade, na manutenção de alunos, na gestão da rentabilidade, na manutenção de participação no mercado educacional. A mudança de paradigma para o ensino superior significa, na linguagem da qualidade, uma nova orientação para consumidores internos (professores, funcionários de todos os setores), para consumidores externos (alunos, familiares, comunidade e fornecedores), para

a prestação do serviço (educação) e para a aprendizagem. O ensino superior, diante dessas mudanças, está respondendo aos imperativos de sobrevivência da organização moderna: competência, competitividade, produtividade, avaliação, controle, participação, estratégias de marketing, foco no consumidor e no social, e agregação de valor social e econômico.

No artigo de Hides, Davies e Jackson (2004), os autores começaram afirmando que, devido a pressões dos *stakeholders* para uma melhoria da qualidade na gama de serviços oferecidos pelo ensino superior do Reino Unido, aliado a uma pressão crescente na melhoria da utilização de recursos, as universidades daquele país enfrentam desafios de reorientar seu foco para os clientes, administrando as atividades de ensino de uma forma mais profissional. Várias universidades do país estão implementando o modelo EFQM (Efficient Frequency Quality Management) de excelência da qualidade como um dos meios para aliviar as pressões atuais. O EFQM toma por base uma auto-avaliação inclusiva, sistemática e regular das atividades de uma organização. O processo de auto-avaliação permite à organização encontrar suas forças e fraquezas, culminando em ações de melhoria planejadas, que são monitoradas para que a evolução da organização ocorra. Ao se questionar uma organização sobre quais razões eram muito importantes para justificar o contínuo uso da auto-avaliação, identificou-se o seguinte: identificar oportunidades para melhoria; prover nova motivação para o processo de melhoria da qualidade; realizar processos de melhoria; e melhor administrar o negócio, pois os envolvidos ficam muito mais orientados para resultados. A reestruturação das organizações decorrente deste processo é feita para promover a aprendizagem contínua, a inovação e a melhoria.

No estudo de caso do artigo de Hides, Davies e Jackson (2004), ficaram claras duas limitações: primeiro, havia uma falta generalizada de consciência sobre assuntos relacionados a qualidade, tornando a auto-avaliação difícil; segundo, muitos empregados não consideraram este processo uma prioridade, encarando-o como trabalho extra que não conduz a nada. Nesse estudo, ficaram seis lições. Primeiro, uma universidade pode usar o EFQM como um modo para estruturar um processo de melhoria contínua. Segundo, os obstáculos importantes que podem impedir o método são falta de tempo e falta de compromisso do pessoal e a dificuldade para implementar ações de melhoria. Terceiro, melhorando a qualidade do serviço cria-se uma consciência sobre a importância da qualidade e desenvolve-se um processo de melhoria contínua para o serviço inteiro. Quarto, é fundamental o





compromisso da alta administração e do pessoal envolvido no apoio da melhoria da qualidade, provendo informação e revisando os resultados. Quinto, durante o processo a equipe responsável pela avaliação deve considerar opiniões que diferem das da própria equipe e pesquisas podem ser usadas para saber outras opiniões e descobrir outras forças e fraquezas. Finalmente, universidades normalmente realizam uma avaliação externa depois de um processo de auto-avaliação. O modelo EFQM e a auto-avaliação se tornam, respectivamente, uma ferramenta e uma metodologia para melhoria da qualidade.

O estudo de Alashloo, Castka e Sharp (2005) abordou a administração estratégica em IES. As IES deveriam avaliar suas forças e fraquezas, que poderiam influenciar sua sobrevivência e seu crescimento futuro, em recursos financeiros, recursos humanos, valor acadêmico e reputação social. Finalmente, depois de analisar os fatores internos e externos, a alta administração poderá decidir quais as melhores estratégias para cumprir sua missão e atingir seus objetivos, que normalmente se relacionam com qualidade no ensino e na pesquisa.

O artigo de Walter, Tontini e Domingues (2005) comentou que, com a grande abertura de Instituições de Educação Superior (IES) proporcionada pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996, o mercado educacional tornou-se competitivo. Portanto, apesar da regulação do governo, o ambiente educacional cada vez mais exige qualidade nos serviços e satisfação dos clientes, itens fundamentais para a sobrevivência das IES. A qualidade e a imagem de uma IES são medidas pelo desempenho dos alunos no mercado de trabalho, que precisam ser acompanhados pelas IES que visam aprimorar seus cursos, serviços e a organização num todo. Neste caso, o aluno é o principal "produto" das IES, satisfazendo a sociedade, por meio do seu desempenho técnico e humano no mercado de trabalho. Ou seja, as IES precisam identificar a parte da sociedade que pretendem atender, avaliando suas necessidades atuais e futuras, procedendo devidas mudanças em seus cursos e analisando constantemente seus currículos, disciplinas e formas de ensino, tornando o processo de melhoria contínua parte da cultura organizacional. O principal objetivo deve ser a satisfação das necessidades tanto dos alunos como da sociedade.

O artigo de Firdaus (2006) mostra que, hoje em dia, o ensino superior está se dirigindo para uma competição imposta por forças econômicas, resultado da redução de fundos dos governos, que

forçam as instituições a buscar outras fontes financeiras. As IES tiveram que se interessar não só pelo que a sociedade solicita em termos de competências dos diplomados, mas também com o que os estudantes sentem sobre a experiência educacional que têm, vão ter ou tiveram. Com base nestas afirmações, o autor concluiu que a orientação ao cliente, em ensino superior, é um princípio geralmente aceito. Assim, torna-se importante identificar os fatores críticos da qualidade do serviço, sob o ponto de vista dos estudantes, que, neste caso, são os clientes primários.

Devido a isso, Firdaus (2006) propôs o HEDPERF (medida de satisfação de clientes no ensino superior), um método para medir o desempenho da IES baseado em uma nova forma de identificar os fatores da qualidade do serviço. Conforme Firdaus (2006), os cinco fatores medidos pelo HEDPERF são: (1) aspectos não-acadêmicos (este fator relaciona deveres e responsabilidades do pessoal não-acadêmico); (2) aspectos acadêmicos (este fator representa as responsabilidades de acadêmicos e realça atributos fundamentais, como ter atitude positiva, boa habilidade de comunicação, avaliação dos estudantes e professores, entre outros); (3) confiança (este fator dá ênfase na habilidade de prover o serviço na hora certa, com precisão e eficácia); (4) empatia (este fator se relaciona à individualização e personalização, ou seja, atenção aos estudantes, entendendo suas necessidades específicas e mantendo o interesse neles); (5) estrutura da IES (salas de aulas, biblioteca, laboratórios, acesso, entre outros). Por fim, sugere-se que as IES deveriam concentrar seus esforços no que percebem ser importante, focalizando suas energias em vários atributos diferentes, que sentem serem determinantes para a excelência da qualidade do serviço prestado.

## 2.1 SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

Segundo SINAES (2004), a preocupação fundamental de um projeto de avaliação institucional deve ser com as condições para a elevação do padrão da qualidade da universidade, traduzindo a realidade e os desafios que cada instituição se propõe atingir. Segundo a Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI (UNESCO, 1998, p. 1):

A qualidade em educação superior é um conceito multidimensional que deve envolver todas as funções e atividades da universidade, concretizadas nos objetivos da formação universitária, em quadros



docentes qualificados para o cumprimento das missões da universidade, no ensino e programas acadêmicos, na pesquisa e no apoio à ciência, na realização de atividades de extensão, na infraestrutura, representada por pessoal de apoio qualificado e adequado ao exercício das funções de apoio às tarefas acadêmicas, por edifícios, instalações laboratoriais, bibliotecas e equipamentos e pelo ambiente acadêmico em geral.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado em 14 de abril de 2004 através da Lei 10.861/2004, foi construído a partir da Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior, instalada pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), em 2003, com a finalidade de analisar e oferecer subsídios, fazer recomendações, propor critérios e estratégias para a reformulação dos processos e políticas de avaliação da Educação Superior. A regulamentação dos procedimentos de avaliação do SINAES ocorreu através da Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004, explicitando seus objetivos: melhoria da qualidade do ensino superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social. Ainda tem como finalidade, especialmente a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (SINAES, 2004).

O SINAES procura integrar a educação superior numa visão de mundo atual em que se insere a construção do saber na intervenção social, com vistas a promover a inclusão social e ainda se configura como elemento fundamental da proposta de mudanças que se impõem às IES contemporâneas.

As dimensões estabelecidas na Lei nº 10.861/2004, a fim de garantir a unidade do processo avaliativo, são (SINAES, 2004, p. 24):

- I.A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- II.A Política para o Ensino, a Pesquisa, a Pós-graduação e as respectivas Normas de Operacionalização;
- III.A Responsabilidade Social da Instituição;
- IV.A Comunicação com a Sociedade;
- V.As Políticas de Pessoal, de Carreiras do Corpo Docente e Corpo Técnico Administrativo;
- VI.Organização e Gestão da Instituição;
- VII.Infra-estrutura Física;
- VIII.Planejamento e Avaliação;
- IX.Política de Atendimento aos Estudantes;
- X.Sustentabilidade Financeira; e
- XI.Outras Dimensões, consideradas relevantes para a instituição.

O SINAES objetiva medir a qualidade da instituição de ensino em cada uma das dimensões

propostas, sendo um modelo para a avaliação da qualidade da IES como um todo.

A auto-avaliação, parte integrante da sistemática de avaliação do SINAES, deve ser entendida como uma forma da IES gerenciar-se, ou seja, faz parte integrante da administração da IES e de um processo mais amplo de acompanhamento de seu desempenho no mercado em que se encontra inserida, bem como comparativamente com a concorrência local e nacional, não sendo apenas um ato que corresponde a uma exigência do governo, mas sim como uma ferramenta de auxílio na tomada de decisões estratégicas para a condução e aperfeiçoamento de seus cursos superiores visando a entrega à sociedade de profissionais com uma boa educação, como um desenvolvimento pessoal adequado e uma formação profissional completa (SINAES, 2004).

Como cada IES é única, apresenta sua estrutura particular de laboratórios, salas de aulas, atendimento administrativo, corpo de professores com formações variadas, ou seja, deve ser dimensionada a avaliação institucional mais adequada a cada perfil institucional. Esta problemática envolve, assim, o entendimento de educação da qualidade no ensino superior, suas dimensões, métodos de avaliação, estrutura de tomada de decisões, além de um processo participativo, permanente, contínuo e sistemático, utilizando-se de métodos consagrados para o levantamento de seu desempenho junto a sua comunidade acadêmica, além da percepção da qualidade do serviço prestado de forma clara e estruturada. Só assim haverá crescimento no sentido de assegurar qualidade, rumo à excelência.

## 2.2 O Modelo Proposto por Shanahan e Gerber (2004)

Em seu estudo sobre qualidade no ensino superior em universidades australianas, Shanahan e Gerber (2004) ressaltaram que é de fundamental importância uma compreensão completa sobre a qualidade do serviço em IES. Esta compreensão mostra que a qualidade pode ser criada, assegurada ou melhorada. Sem entender que a qualidade está nos olhos de outros, pode-se desperdiçar recursos escassos e não se alcançar o que uma organização pode potencialmente oferecer. Por outro lado, uma administração de IES que compreende isto está no caminho de alcançar o sucesso e contribuir com o sucesso da própria instituição. Portanto, somente entendendo o que a qualidade significa para os usuários de um produto ou serviço, pode-se obter um entendimento

completo e preciso da necessidade de se ter qualidade e se esforçar para atingi-la.

Para entender as percepções sobre o conceito de qualidade dos principais *stakeholders* envolvidos com as IES australianas, Shanahan e Gerber (2004) desenvolveram e aplicaram uma pesquisa de caráter fenomenográfico junto aos principais atores ligados as IES na Austrália. Foram 42 *stakeholders* pesquisados, seguindo os preceitos estabelecidos nas pesquisas que utilizam o método fenomenográfico (representantes de cada categoria de atores envolvidos com o assunto investigado). As pesquisas fenomenográficas têm com característica principal a descrição de um fenômeno como ele é experimentado, enfatizando o significado coletivo dos fenômenos pesquisados, não devendo ser confundido com estudos fenomenológicos. A fenomenologia se interessa muito mais pela experiência individual dos envolvidos com os fenômenos estudados (BARNARD; McCOSKER; GERBER, 1999; AKERLIND, 2002).

Utilizando um questionário estruturado, composto por quatro perguntas, eles entrevistaram 42 indivíduos que representam os principais *stakeholders* das IES da Austrália, sendo 11 professores, 9 gestores de IES, 8 alunos, 3 pais, 1 *head-hunter*, 3 diretores de IES, 3 parceiros (fornecedores) da IES e 3 empregadores (executivos do mercado de trabalho).

Após as análises dos dados coletados, os resultados obtidos pelos autores levaram a oito dimensões para a qualidade:

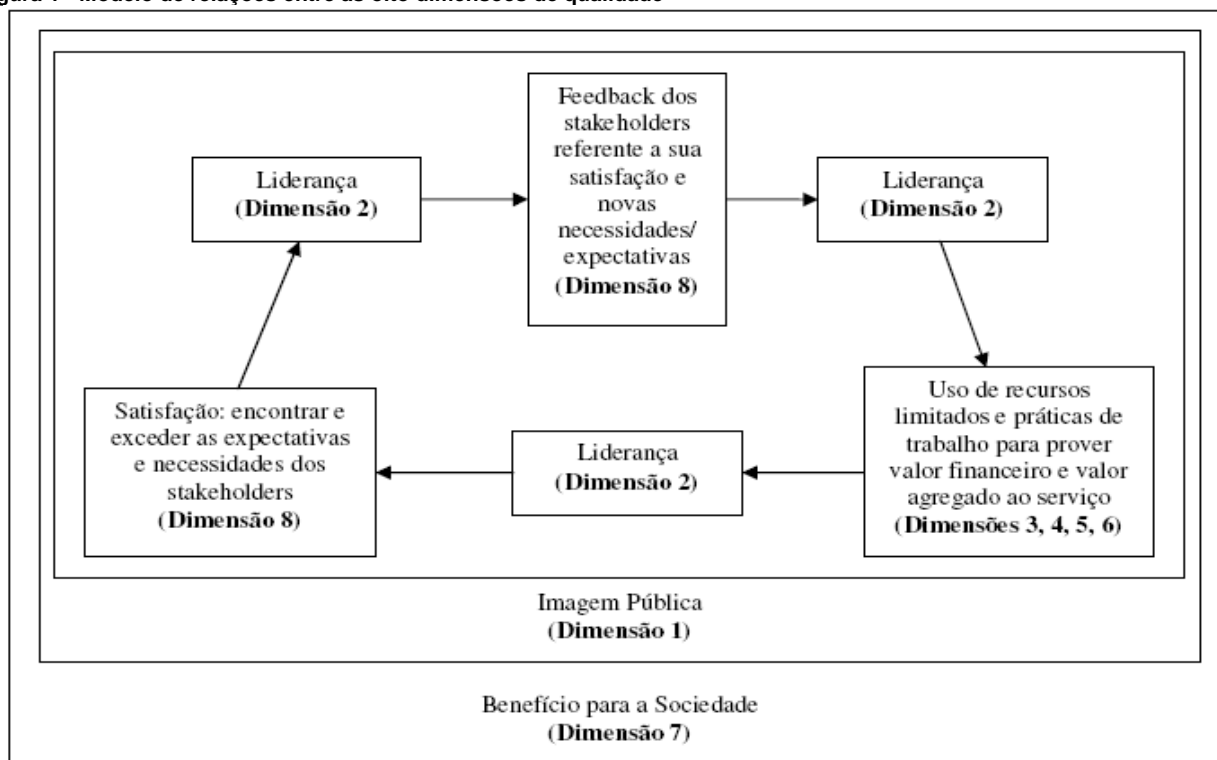
1. Qualidade como imagem pública. Esta categoria inclui três componentes: primeiro, qualidade é muito mais uma percepção do que uma realidade; segundo, a organização deve mostrar sua qualidade publicamente; e terceiro, a natureza do mercado onde se está inserido, bem como a competição, afetará a extensão de quão bem tal qualidade aparece para o mercado;
2. Qualidade como liderança. Esta categoria expressa como a administração da IES se adapta e reflete o mundo que se vive. Histórias de liderança precisam ser contadas publicamente, sistematicamente, sendo tão difundidas quanto possível;
3. Qualidade como valor financeiro. Esta categoria realça a existência de uma relação entre preço e qualidade, nas quais *stakeholders* vêem um preço mais alto significar qualidade mais alta;
4. Qualidade como serviço de valor agregado. Esta categoria mostra a experiência de receber algo extra nas IES, como um serviço não esperado, adicionando qualidade ao serviço global. Se o serviço somente satisfaz as necessidades pode ser que os clientes não o vejam como adequado e podem não usar o serviço novamente e advertir outros contra seu uso. Esta dimensão da qualidade tem seis fatores: a administração da IES deve ser orientada para o serviço prestado. Também deve ser focada nos clientes, provendo comunicação efetiva com eles. A comunicação precisa ser uma boa experiência, por isso o treinamento do pessoal deve ser voltado para qualificá-los a terem atitudes amigáveis, úteis e que ofereçam um bom ambiente. O pessoal envolvido precisa resolver problemas identificados com respostas aceitáveis e justificáveis. Finalmente, os envolvidos com o serviço devem facilitar a vida acadêmica do estudante;
5. Qualidade depende muito dos recursos, tanto físicos quanto humanos. Qualidade em recursos físicos fica evidenciada com um ambiente limpo, confortável, quieto, relaxado e de boas-vindas, onde os equipamentos devem operar eficazmente e a manutenção deve ser imediata quando algo estragar. Já a área de recursos humanos deve focar as capacidades do pessoal disponível, em termos de número de empregados, seu treinamento e competências;
6. Qualidade como práticas de trabalho. Esta categoria descreve práticas de trabalho com qualidade, como elas devem ser projetadas e ordenadas para prover uma qualidade na administração do serviço oferecido por uma faculdade, de preferência excedendo as expectativas dos *stakeholders*;
7. Qualidade como benefício para a sociedade. É a qualidade de uma IES vista e aceita como uma instituição que provê um serviço ótimo, serviço que é útil e bem valorizado. O serviço de valor agrada aos *stakeholders* e é reconhecido e apreciado; e
8. Qualidade como satisfação. Satisfação é o resultado que liga os aspectos de um serviço de qualidade com seus clientes. Satisfação é a meta sempre a alcançar. A satisfação de *stakeholders* tem efeitos positivos: é provável que os *stakeholders* queiram usar o serviço novamente e também é provável que eles encorajem outros a usá-lo, e estes efeitos



contribuem para fazer de uma IES uma organização próspera. Também identifica-se que se a IES não alcançar a satisfação dos *stakeholders* em um primeiro momento, porém consegue reverter rapidamente a má impressão, a qualidade pode ser restituída. Para se alcançar a satisfação, primeiramente, a própria administração da

IES deve estar satisfeita com o serviço que provê, e, em particular, precisa sentir se o grupo de *stakeholders* está satisfeito. Isto se consegue com uma administração focada em clientes e no serviço prestado, tornando-o uma experiência agradável para os usuários (SHANAHAN; GERBER, 2004).

Figura 1 - Modelo de relações entre as oito dimensões de qualidade



Fonte: adaptado de Shanahan e Gerber (2004, p. 171)

Ao final do estudo, Shanahan e Gerber (2004) mostraram que imagem e benefício para a sociedade dependem das demais visões da qualidade, e elaboraram um modelo ligando as oito dimensões da qualidade encontradas na pesquisa (figura 1). Os autores concluem afirmando que estas concepções da qualidade ajudam as IES a tomarem decisões mais precisas na distribuição de seus recursos, que normalmente são escassos, e que realmente assegurem qualidade no serviço oferecido para seus clientes. Eles sugerem que estes conceitos sejam utilizados para melhorar a imagem pública de cada universidade.

Sob a perspectiva de um serviço, é também possível descobrir alguma correspondência entre as percepções da qualidade em IES e os serviços oferecidos à comunidade em geral. Um modo para fazer este tipo de comparação é pensar nas oito concepções em relação aos determinantes da qualidade no serviço. A lista destes determinantes incluiu: pessoal gabaritado; possuir comunicação

efetiva com clientes; agir de uma maneira competente junto aos clientes; ser cortês para com os clientes; agir de maneira honesta e confiável; transmitir segurança; responder as necessidades dos clientes; proteger clientes de perigos, riscos ou dúvidas; e compreender as necessidades dos clientes.

Shanahan e Gerber (2004) finalizaram considerando que as oito dimensões podem orientar as principais atividades de uma IES. Conseqüentemente, estas oito concepções, aliadas a um bom relacionamento com os estudantes, podem ser um caminho para se chegar a liderança em qualidade em instituições de ensino superior.

### 2.3 A Relação entre o SINAES e o Modelo Proposto por Shanahan e Gerber (2004)

Após a apresentação das dimensões de qualidade do serviço educacional propostas pelo



SINAES e das dimensões encontradas por Shanahan e Gerber (2004), foi possível correlacioná-las, pois apesar das aparentes diferenças entre as dimensões do SINAES e do

estudo australiano, pode-se perceber que ambas avaliam a qualidade das IES de forma muito semelhante. O quadro 1 esclarece esta semelhança.

Quadro 1 - Comparação entre as dimensões de qualidade propostas pelo SINAES (2004) e as dimensões encontradas no estudo de Shanahan e Gerber (2004)

Dimensões da qualidade educacional propostas pelo SINAES (2004)	Dimensões da qualidade educacional encontradas por Shanahan e Gerber (2004)
A missão e o plano de desenvolvimento institucional (PDI)	Qualidade como liderança
A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e as respectivas normas de operacionalização	Qualidade como serviço de valor agregado
A responsabilidade social da instituição	Qualidade como benefício para a sociedade
A comunicação com a sociedade	Qualidade como imagem pública
As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e o corpo técnico administrativo	Qualidade depende muito dos recursos, tanto físicos quanto humanos
A organização e gestão da instituição	Qualidade como práticas de trabalho
A infra-estrutura física	Qualidade depende muito dos recursos, tanto físicos quanto humanos
Planejamento e avaliação	Qualidade como práticas de trabalho
Política de atendimento aos estudantes	Qualidade como satisfação
Sustentabilidade financeira	Qualidade como valor financeiro
Outras dimensões consideradas relevantes pela instituição	

Fonte: Os autores (2007)

Ao se analisar o quadro 1, pode-se constatar que as dimensões apresentadas no SINAES vão ao encontro das dimensões encontradas por Shanahan e Gerber (2004). Apesar das formas diferentes como foram apresentadas, significam praticamente o mesmo. Portanto, o modelo proposto pelos autores australianos pode ser útil para as IES no momento da realização de sua auto-avaliação conforme orienta o SINAES.

### 3 Métodos e Técnicas de Pesquisa

Para a replicação da pesquisa realizada por Shanahan e Gerber (2004), procurou-se seguir os mesmos métodos utilizados pelos autores. Portanto, esta pesquisa utilizou a metodologia fenomenográfica, caracterizada por ser qualitativa, de caráter exploratório e com corte transversal, com a coleta de dados sendo realizada por meio de entrevistas pessoais com questionários estruturados (NEVES, 1996; BARNARD; McCOSKER; GERBER, 1999; MARCONI; LAKATOS, 1999; AKERLIND, 2002; HAIR JR. et al., 2005).

No estudo realizado por Shanahan e Gerber (2004), foram pesquisadas várias universidades da Austrália. No caso aqui tratado, que buscou testar o modelo proposto pelos autores australianos e adaptá-lo a realidade brasileira, foram pesquisados somente os cursos de administração de uma IES somada de Joinville/SC. A escolha desta IES deveu-se ao fato de estar inserida em um ambiente de grande concorrência, onde a qualidade da educação oferecida apresenta-se como um

diferencial competitivo, situação comum a grande maioria das IES brasileiras, ou seja, esta IES é um exemplo da realidade das IES brasileiras. A escolha de somente os cursos de administração de uma IES se justifica por três motivos: (i) os cursos de administração apresentam-se como um dos cursos de mais alta concorrência entre as IES e onde a qualidade do ensino tem sido bastante questionada (JACOB, 2003); (ii) esperava-se que as dimensões da qualidade vistas pelos *stakeholders* ligados a um único curso de uma única IES sejam semelhantes; (iii) pelo caráter confirmatório da pesquisa aqui realizada, pois pretendeu-se encontrar as dimensões da qualidade obtidas por Shanahan e Gerber (2004), o que poderia confirmar o modelo proposto pelos autores australianos.

O teste empírico para confirmar o modelo de Shanahan e Gerber (2004) exige que os métodos de pesquisa utilizados sejam, na medida do possível, os mesmos da investigação original. Portanto, a amostra escolhida, seguindo os princípios do método fenomenográfico (BARNARD; McCOSKER; GERBER, 1999; AKERLIND, 2002), procurou ser a mais parecida possível com a amostra utilizada por Shanahan e Gerber (2004) e que representa os principais atores envolvidos com o curso de administração da IES pesquisada: administradores da IES (1 diretor, 2 coordenadores de curso), professores (10), alunos (10), ex-alunos (5) e empregadores (5 empresários/executivos do mercado), totalizando 33 entrevistados. A diferença dos indivíduos da amostra escolhida aqui, comparado ao trabalho de Shanahan e Gerber



(2004), deveu-se a pouca importância no Brasil de outros *stakeholders* entrevistados no estudo australiano, como pais, *head-hunters* e parceiros internos ou externos da IES, pois estes, na realidade brasileira, praticamente não se envolvem com as IES e pouco opinam sobre a qualidade dos serviços de uma instituição de ensino. A título de comparação, Shanahan e Gerber (2004) entrevistaram 42 indivíduos; no estudo aqui apresentado, entrevistou-se 33 indivíduos. Este tipo de amostra configura-se como não probabilística, intencional, por julgamento (MARCONI; LAKATOS, 1999), exatamente como realizada por Shanahan e Gerber (2004).

Para a coleta dos dados, utilizou-se de entrevistas pessoais com questionários estruturados (MARCONI; LAKATOS, 1999). Utilizou-se o mesmo questionário, traduzido para o português, aplicado por Shanahan e Gerber (2004), com quatro perguntas abertas. Para ampliar e refinar a pesquisa realizada, incluíram-se mais quatro perguntas abertas, objetivando-se identificar as percepções dos entrevistados a respeito de antecedentes e resultantes de qualidade na administração acadêmica de IES. O questionário final ficou da seguinte maneira:

1. Tomando por base sua experiência pessoal, o que significa qualidade para você?
2. Qual é a sua definição de qualidade?
3. Como se consegue qualidade na administração acadêmica nas instituições de ensino superior?
4. No seu entendimento, quais são os antecedentes para se obter qualidade na administração acadêmica em instituições de ensino superior?
5. Explique o que uma instituição de ensino superior deve ter para se considerada de alta qualidade acadêmica?
6. Se uma instituição de ensino superior é considerada como tendo alta qualidade na administração acadêmica, no seu entendimento, que fatores comprovam este fato?
7. O que você entende por qualidade na administração acadêmica de instituições de ensino superior?
8. Desenhe um diagrama do seu entendimento de qualidade acadêmica no ensino superior. Explique seu diagrama.

É importante destacar que cada assunto pesquisado é ligado a duas perguntas no questionário (qualidade, qualidade na

administração acadêmica, antecedentes de qualidade, resultantes de qualidade). Ou seja, perguntou-se duas vezes praticamente a mesma coisa. Esta é uma característica do método fenomenográfico e visa fazer o entrevistado pensar com mais exatidão em qual é a sua real percepção a respeito de fenômeno estudado (BARNARD; McCOSKER; GERBER, 1999; AKERLIND, 2002).

A coleta de dados foi realizada no período de 20 de janeiro a 10 de fevereiro de 2007. Os pesquisadores encontraram-se com cada respondente selecionado, realizando as entrevistas pessoalmente. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para posterior análise. Cada entrevista durou cerca de uma hora.

Para a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo (KUDE, 1997), que objetivou encontrar as dimensões da qualidade educacional por intermédio de codificação (BANDEIRA-DE-MELO; CUNHA, 2003), contando com o auxílio do software Atlas/ti (MUHR, 1995). A análise de conteúdo serviu para agrupar, por meio de códigos, falas comuns aos entrevistados. Este tipo de análise procura regularidades e variabilidades baseadas em repetições de observações ou afirmações. É a busca da quantificação de dados qualitativos (KUDE, 1997; AZEVEDO, 1998). No caso em questão, os códigos foram estabelecidos inicialmente pelas palavras que definiam as dimensões propostas por Shanahan e Gerber (2004) e as dimensões correspondentes aos SINAES. Tendo sido os dados inseridos no software Atlas/ti, os códigos também foram inseridos no sistema. Este agrupou as falas dos entrevistados em regularidades e similaridades conforme a codificação estabelecida. Desta forma foi possível realizar a análise de todas as entrevistas de modo conjunto, emergindo-se as dimensões que resultaram no modelo que representa a realidade da IES pesquisada.

#### 4 Apresentação dos Resultados

Após a aplicação do instrumento de pesquisa, realizou-se a análise questão a questão dos trinta e três respondentes. No que concerne à questão 1: "Tomando por base sua experiência pessoal, o que significa qualidade para você?", percebeu-se que, entre os alunos, o entendimento de qualidade basicamente é a busca de sua satisfação pessoal, do atendimento às suas necessidades na aquisição de um produto ou serviço. Já para os respondentes que se enquadram na categoria de professores, qualidade significa o atingimento das expectativas ofertadas pelo produto ou serviço, além da



satisfação completa por parte do cliente que o está adquirindo (qualidade como satisfação).

Empregadores, ex-alunos, coordenadores e diretor concordaram que o significado de qualidade tem a ver com a acertividade, bem como com o custo adequado do produto ou serviço ofertado pelo fornecedor e com o desempenho esperado (qualidade como valor financeiro). Estas afirmações encontram respaldo nas dimensões propostas pelo SINAES (2004) onde a Política de atendimento aos estudantes e Sustentabilidade financeira devem ser levadas em consideração no momento da auto-avaliação, e nas dimensões encontradas por Shanahan e Gerber (2004), onde a qualidade como satisfação e a qualidade como valor financeiro são fatores importantes na percepção da qualidade na prestação de serviços.

Na questão 2: "Qual a sua definição de qualidade?", os resultados voltaram-se basicamente para a satisfação do cliente com o atendimento pleno das suas expectativas, ocorrendo incidências de superação de expectativas, além do fornecimento de produtos ou serviços sem erros. Percebeu-se que esta preocupação se faz primordial principalmente aos respondentes alunos, cuja expectativa se refere basicamente à prestação de serviços com valor agregado (qualidade como satisfação). Já para os respondentes professores, a característica fundamental baseia-se na perseguição da excelência no fornecimento dos produtos ou serviços que, segundo o SINAES (2004) é a Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e para Shanahan e Gerber (2004) é a dimensão da qualidade como liderança e qualidade como serviço de valor agregado.

As respostas das perguntas 1 e 2 mostraram a existência de três visões distintas para o conceito de qualidade entre os *stakeholders*. A primeira visão, do grupo alunos, relaciona-se com a qualidade como atendimento de necessidades, ou seja, uma visão de focada no cliente e suas necessidades, de fora para dentro da organização. Já para o grupo professores, a qualidade relaciona-se como o fornecimento de um serviço adequado, ou seja, uma visão típica de quem está produzindo o serviço, de dentro para fora da organização. Já para o grupo empregadores, ex-alunos e diretor e coordenadores, a visão também é de dentro para fora, porém agrega-se a preocupação com o custo.

Quando argüidos sobre: "O que você entende por qualidade na administração acadêmica de instituições de ensino superior?", há nitidamente uma separação importante no enfoque dado por alunos, professores e o grupo empregadores, ex-

alunos, coordenadores e diretor. Os primeiros apresentaram uma preocupação muito característica quanto à qualidade do ensino ministrado pela instituição, principalmente na qualificação dos docentes que estão envolvidos com seus processos de ensino. Ressalta-se que qualificação neste ponto não deve-se somente ao nível de formação do professor, mas também à qualidade de didática que o professor tem com a turma, além das características das instalações em que este aluno está inserido no seu dia a dia de estudos (qualidade depende muito dos recursos físicos e humanos).

Para professores, o principal entendimento de qualidade acadêmica é a administração da IES preocupar-se com a uniformidade dos conteúdos ministrados pelos professores que lecionam as mesmas disciplinas, bem como é grande a preocupação com a titulação do corpo docente e com a infra-estrutura existente na instituição, que, para professores, resultarão em aulas com melhor qualidade (qualidade depende muito de recursos, tanto físicos quanto humanos). Também existe a preocupação com cargas horárias excessivas alocadas aos professores que, no seu ponto de vista, acarretam uma perda na qualidade da aula ministrada (qualidade como prática de trabalho).

Já empregadores, ex-alunos, coordenadores e diretor apresentaram uma preocupação muito característica voltada para a qualidade dos alunos formados pela instituição e não pela quantidade de alunos egressos dos cursos superiores (qualidade como imagem pública). O ensino, no ponto de vista destes entrevistados, deve estar focado no alcance de padrões de excelência de ensino superior, colocando no mercado profissionais altamente qualificados e preparados para os desafios do cotidiano (qualidade como benefício para a sociedade e como imagem pública).

Portanto, percebe-se neste questionamento que enquanto alunos e professores conferem maior importância à dimensão de que a qualidade depende muito dos recursos físicos e humanos, o grupo de empregadores, ex-alunos, coordenadores e diretor focam sua importância na dimensão da qualidade como benefício para a sociedade e como imagem pública. Apesar da aparente semelhança, existe uma diferença importante de enfoque. Enquanto alunos e professores estão focados em seus ambientes de estudo (salas de aula, bibliotecas, entre outros.) com uma visão mais interna à instituição, o grupo de empresários, ex-alunos, coordenadores e diretor possuem um foco mais externo à instituição, preocupados com a



imagem desta perante a sociedade em que está inserida.

Operacionalizar esta qualidade na administração acadêmica de instituições de ensino superior foi o questionamento realizado na pergunta quatro do questionário, onde ocorreu uma convergência de opiniões entre professores e o grupo de empregadores, ex-alunos, coordenadores e diretor no que se refere principalmente à disciplina e rigor no processo administrativo das instituições e na relação dos discentes com os professores da instituição (qualidade como práticas de trabalho).

Já para os alunos, a infra-estrutura das instalações e o corpo docente qualificado e preparado para o ensino é o caminho para se ter nas IES uma administração acadêmica de qualidade, pois isto facilitará o desenvolvimento dos alunos no decorrer do seu curso de graduação e na sua relação com a instituição (qualidade depende muito de recursos, tanto físicos quanto humanos).

No questionamento de quais antecedentes deveriam existir para se obter qualidade na administração acadêmica em IES, empregadores, ex-alunos, coordenadores e diretor foram unânimes em afirmar que a existência de um projeto de IES, com missão, visão e objetivos bem definidos, que contemplem um projeto político pedagógico consistente e sintonizado com o foco da instituição, e um projeto de curso bem alinhado com o mercado e com a instituição, além de um corpo administrativo e docente com qualidade comprovada através de experiência e capacidade gerencial e didática, são de fundamental importância para a obtenção de resultados positivos na trajetória de uma IES (qualidade como práticas de trabalho e depende muito de recursos, tanto físicos quanto humanos).

Para os alunos, além das características acima citadas, somaram-se a qualidade dos estudantes formados pela instituição, além do aprimoramento e aperfeiçoamento contínuo dos cursos oferecidos pela IES que, segundo estes, é o melhor marketing que pode ser feito (qualidade como benefício para a sociedade e como imagem pública).

Na pergunta 6: “Explique o que uma instituição de ensino superior deve ter para ser considerada de alta qualidade acadêmica?”, as respostas apresentaram uma certeza. A capacitação e qualificação do corpo docente e a infra-estrutura apresentada pela instituição, traduzida em salas de aula equipadas (equipamentos de apoio às aulas, ar condicionado, ambientes agradáveis ao ensino), bibliotecas estruturadas com bibliografia rica e abundante para a formação e complementação dos

estudantes, entre outros, foram considerados os fatores fundamentais e principais para a qualidade acadêmica, aliada a um corpo administrativo competente e qualificado na solução de problemas e na preocupação do aperfeiçoamento contínuo (qualidade como práticas de trabalho e depende muito de recursos, tanto físicos quanto humanos).

Para complementar a questão anterior, foi solicitado aos respondentes os principais fatores que pudessem comprovar o fato de uma instituição de ensino superior ser considerada de alta qualidade na administração acadêmica, sendo que os principais foram:

- Pelos alunos e diretor – bom atendimento pelo corpo administrativo (qualidade como práticas de trabalho), nível de satisfação do corpo discente (qualidade como satisfação);
- Pelos alunos, empresários e diretor – colocação dos profissionais formados pela instituição no mercado de trabalho (qualidade como benefício para a sociedade), reconhecimento da comunidade (qualidade como imagem pública);
- Pelos coordenadores, professores e diretor – serviços de pesquisa e extensão realizados pela instituição (qualidade como valor agregado).

Interessante notar que serviços de pesquisa e extensão não são citados pelos alunos como fator de avaliação da qualidade da IES. Isto pode ser devido ao fato do pouco contato dos mesmos com estas atividades na IES estudada.

Na última questão, que solicitava o desenho de um diagrama que representasse a qualidade acadêmica em instituições de ensino superior, com sua devida explicação, 44% dos pesquisados se abstiveram de responder ao questionamento, e os 56% restantes desenharam diagramas semelhantes a um organograma, onde a característica principal foi a apresentação de estruturas muito parecidas com as encontradas em empresas. A preocupação principal nestes diagramas foram as ligações entre a administração acadêmica com alunos e professores e estes com os diversos setores encontrados na instituição em que atuam (qualidade como práticas de trabalho).

Destaque para a importância conferida à infra-estrutura acadêmica, como um departamento financeiro específico para assuntos acadêmicos, bem como um departamento responsável pelos serviços complementares, como serviços de biblioteca e de estrutura física de salas de aula (qualidade como depende muito de recursos, tanto físicos quanto humanos).

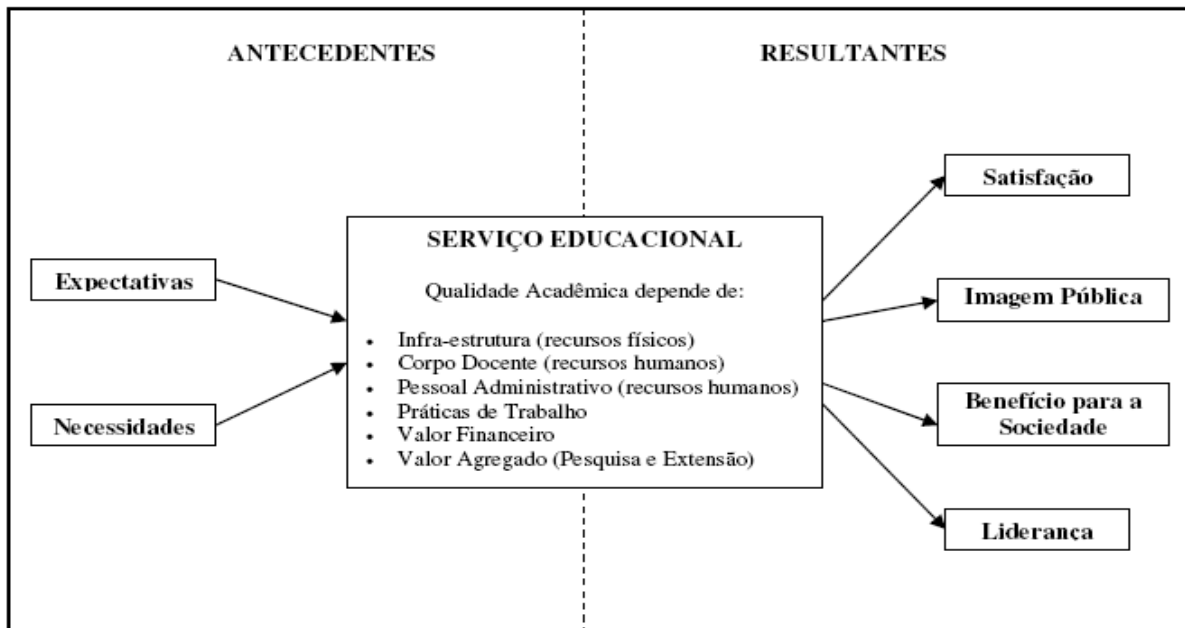


De uma maneira geral, percebeu-se que, apesar de enfoques diferenciados, houve convergência entre empregadores, ex-alunos, coordenadores, diretor, professores e alunos, de que a infraestrutura apresentada pela instituição, no que se refere ao ambiente físico freqüentado pelos estudantes, bem como a qualificação do corpo

docente da instituição, representam pontos importantes na avaliação e obtenção da qualidade.

Por fim, tomando por base as respostas obtidas junto ao grupo de entrevistados, pode-se chegar a um modelo (figura 2) que resume as impressões dos respondentes quanto a qualidade acadêmica na IES pesquisada.

Figura 2 - Modelo resultante das falas dos entrevistados



Fonte: os autores (2007)

A figura 2 aproximou-se bastante dos resultados obtidos por Walter (2006). Percebeu-se que os antecedentes da qualidade acadêmica referem-se às expectativas (empregabilidade futura, métodos de ensino adequados, entre outros) e necessidades (aprendizagem eficaz, valor financeiro compatível à qualidade de curso, entre outros). Já com relação aos resultantes, a qualidade do serviço educacional fica comprovada com a satisfação dos estudantes, a imagem e a liderança da IES no mercado, e os benefícios que esta qualidade traz para a sociedade. Portanto, confirmando Shanahan e Gerber (2004), a qualidade educacional está baseada em infra-estrutura, corpo docente, equipe administrativa da IES, e práticas de aulas e dos trabalhos administrativos na instituição.

## 5 Conclusões e Recomendações

Ao concluir a análise dos dados coletados, pode-se perceber que quase todas as dimensões encontradas por Shanahan e Gerber (2004) foram

identificadas nas respostas dos *stakeholders* entrevistados.

Na análise das dimensões mais presentes, percebeu-se que qualidade, na visão dos atores envolvidos com a IES estudada, depende muito de recursos, tanto físicos quanto humanos. Este resultado poderia já ser esperado, visto que o serviço educacional depende basicamente do desempenho dos professores, principal recurso humano de uma instituição de ensino, e da oferta, por parte da IES, da infra-estrutura necessária para o bom desempenho escolar de seus alunos, como salas de aulas adequadas para a aprendizagem, bibliotecas estruturadas e bem servidas de livros e periódicos, entre outros.

Outra dimensão de destaque foi a qualidade como práticas de trabalho. Neste caso, foram várias as citações dos respondentes a respeito de boas práticas de trabalho, tanto do corpo docente quanto da equipe administrativa da IES. Segundo os entrevistados, professores de qualidade são aqueles com ótima didática, com experiência em



docência e no mercado de trabalho, e com excelente organização de aulas. Já com relação ao corpo administrativo da IES, o bom atendimento e a capacidade na solução de problemas dos discentes fazem com que estes o percebam como sendo de qualidade.

A dimensão qualidade como satisfação foi bastante notada quando pediu-se para que os entrevistados (principalmente alunos e professores) definissem qualidade. Percebeu-se que, para estes *stakeholders*, qualidade está intimamente ligada a satisfação de suas necessidades e superação das suas expectativas quando da contratação do serviço educacional. Ficou claro que a satisfação é um resultante de uma boa qualidade educacional.

Dimensões menos citadas, porém presentes, foram qualidade como valor financeiro e como serviço de valor agregado. Neste ponto, observou-se que o valor financeiro, na visão dos entrevistados, deve ser condizente com o serviço contratado. Não conseguiu-se comprovar se os respondentes consideram educação com preços baixos como educação ruim. Já com relação ao serviço de valor agregado, percebeu-se que, no caso da IES, a biblioteca e as salas de aula são fundamentais para aumentar o valor do serviço educacional, confirmando o encontrado por Shanahan e Gerber (2004), Walter, Tontini e Domingues (2005) e Walter (2006), .

Por fim, qualidade como benefício para a sociedade e qualidade como imagem pública apareceram em várias falas dos entrevistados, principalmente de empregadores, ex-alunos, coordenadores e diretor. Observou-se grande preocupação com o profissional que será entregue para o mercado e a imagem que a IES tem perante a sociedade, deixando parecer ser um assunto freqüente entre estes *stakeholders*. Percebeu-se também que estas duas dimensões, como Shanahan e Gerber (2004) já haviam afirmado, são resultantes das demais dimensões propostas (figura 1). Esta afirmação foi comprovada após as análises dos dados coletados neste estudo aqui apresentado.

Ao se comparar com as dimensões propostas pelo SINAES, pode-se comprovar a presença de praticamente todas as dimensões nas falas dos respondentes, em especial, nas falas dos coordenadores de curso e do diretor da IES. Com exceção das dimensões “a responsabilidade social da instituição” e a “sustentabilidade financeira”, as demais dimensões (a missão e o plano de desenvolvimento institucional - PDI; a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e as respectivas normas de operacionalização; a comunicação com a sociedade; as políticas de

pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico administrativo; organização e gestão da instituição; infra-estrutura física; planejamento e avaliação; política de atendimento aos estudantes), em algum momento, surgiram como respostas às perguntas efetuadas pelos pesquisadores. Isto leva a crer que o modelo proposto por Shanahan e Gerber (2004) é condizente com o atual modelo de avaliação do ensino superior brasileiro, ou seja, o método proposto por estes autores australianos é aplicável no Brasil.

Por fim, pode-se afirmar que o objetivo deste estudo foi atingido. Ao realizá-lo, visava-se aplicar o modelo proposto por Shanahan e Gerber (2004) no curso de administração de uma IES privada de Joinville/SC, seguindo a mesma metodologia fenomenográfica empregada pelos autores, buscando entender o conceito de qualidade dos *stakeholders* ligados ao ensino de administração em uma IES brasileira e encontrar as dimensões de qualidade no serviço educacional na visão dos envolvidos, sejam eles administradores de IES, professores, alunos, ex-alunos ou empregadores (empresários e/ou executivos do mercado), comparando-as com as dimensões encontradas por Shanahan e Gerber (2004) e com as dimensões propostas pelo SINAES. O objetivo foi atingido, visto que, ao analisar-se as respostas obtidas, encontrou-se praticamente as mesmas dimensões encontradas pelos autores australianos. Também observou-se uma forte relação entre as dimensões encontradas e as dimensões propostas pelo SINAES.

A maior dificuldade no desenvolvimento deste estudo residiu no fato de não haverem outros estudos semelhantes desenvolvidos no Brasil, bem como são raros os estudos fenomenográficos em nível mundial, 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.

Além disso, o estudo, por possuir caráter qualitativo, não permite a generalização dos resultados para as demais IES, pois não é válido estatisticamente, não podendo-se afirmar que as conclusões obtidas refletem a realidade das IES inseridas no contexto nacional. Porém, com o desenvolvimento de um modelo inicial para a realidade brasileira, o passo seguinte a esta investigação deve ser a replicação do mesmo estudo em outras IES e em outros cursos para um ajustamento mais preciso do modelo. Com um modelo validado, torna-se possível a realização de pesquisas de caráter confirmatório, que venham a estabelecer um modelo genérico nacional que



indique a percepção de qualidade dos principais *stakeholders* ligados às IES brasileiras.

Recomenda-se, portanto, que mais estudos sejam realizados em outras IES, principalmente nas que tenham características de Universidades, com a oferta do tripé que as caracterizam (ensino, pesquisa e extensão), conferindo uma forte relação com a comunidade em que estejam inseridas, sejam elas empresariais ou de entidades envolvidas em projetos sociais, ofertando, desta forma, uma ferramenta confiável de avaliação da qualidade dos serviços prestados pela IES aos seus clientes diretos e indiretos.

### Referências

- AAKER, D. A. **Marcas, brand equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.
- ALASHLOO, F. R.; CASTKA, P.; SHARP, J. M. Towards understanding the impeders of strategy implementation in higher education (HE): a case of HE institutes in Iran. **Quality Assurance in Education**, v. 13, n. 2, p. 132-147, 2005.
- AKERLIND, G. S. Principles and practice in phenomenographic research. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON CURRENT ISSUES IN PHENOMENOGRAPHY, 1, 2002, Camberra/Austrália. **Anais...** Camberra, ISCIIP, 2002.
- AZEVEDO, J. Metodologias qualitativas: análise do discurso. In: STEVES, A.; AZEVEDO, J. **Metodologias qualitativas para as ciências sociais**. Porto: Instituto de Sociologia, 1998. p. 107-114.
- BANDEIRA-DE-MELO, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Operacionalizando o método da *grounded theory* nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software Atlas/ti. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 3Es, 2003. CD-ROM
- BARNARD, A.; McCOSKER, H.; GERBER, R.. Phenomenography: a qualitative research approach for exploring understanding in health care. **Qualitative Health Research**, v. 9, p. 212-226, mar, 1999
- FIRDAUS, A. Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 24, n. 1, p. 31-47, 2006.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HIDES, M. T.; DAVIES, J.; JACKSON, S. Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors. **The TQM Magazine**, v. 16, n. 3, p. 194-201, 2004.
- JACOB, R. de C. G. **Avaliação institucional e indicadores de qualidade nos cursos superiores**. 231f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7413.pdf>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2007.
- JURAN, J. **A history of managing for quality**: the evolution, trends, and future directions of managing for quality. Milwaukee/Wiscosin: ASQC Quality Press, 1995.
- KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.
- KUDE, V. M. M. Como se faz um projeto de pesquisa qualitativa em psicologia. **Psico**, v. 28, n. 1, p. 9-34, 1997.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MICHAEL, S. O. American higher education system: consumerism versus professorialism. **International Journal of Education Management**, v. 11, n. 3, p. 117-130, 1997.
- MUHR, T. Atlas/ti, release 1. In: WEITZMAN, E. A.; MILES, M. B. **Computer programs for qualitative data analysis**. Thousand Oaks, California: Sage, 1995. p. 217-229.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 3, 1996.
- PALACIO, A. B.; MENESES, G. D.; PÉREZ, P. J. P. The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students. **Journal of Educational Administration**, v. 40, n. 5, p. 486-505, 2002.
- PARASURAMAN A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. Of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. **Journal of Marketing**, v.58, p. 111-124, 1994.
- SHANAHAN, P.; GERBER, R. Quality in university student administration: stakeholder conceptions. **Quality Assurance in Education**, v. 12, n. 4, p. 166-174, 2004.



SINAES. **SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**: da concepção à regulamentação / [Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira]. 2. ed., ampl. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2004. 155 p.

UNESCO. **Declaração mundial sobre educação superior no século XXI**: visão e ação. UNESCO, 1998. Disponível em <[http://www.interlegis.gov.br/processo\\_legislativo/copy\\_of\\_20020319150524/20030620161930/20030623111830/view](http://www.interlegis.gov.br/processo_legislativo/copy_of_20020319150524/20030620161930/20030623111830/view)>. Acesso em 22 de janeiro de 2007. 14:20:00

WALTER, S. A. **Antecedentes da satisfação e da lealdade de alunos de uma instituição de ensino superior**. 2006. 168f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade regional de Blumenau - FURB, Blumenau, 2006.

WALTER, S. A.; TONTINI, G.; DOMINGUES, M. J. C. S. Identificando oportunidades de melhoria em um curso superior através da análise da satisfação dos alunos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, ENANPAD, 2005. CD-ROM

WIKLUND, P. S.; WIKLUND, H. Student focused design and improvement of university courses. **Managing Service Quality**, v. 9, n. 6, p. 434-443, 1999.

ZEITHAML, V. A; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre : Bookman, 2003.