



**Simone Hering de Queiroz
Yunes, Dra**

QUALIDADE DO PROCESSO DE ENSINO- APRENDIZAGEM COMO ESTRATÉGIA PARA RETENÇÃO DE ALUNOS: A PERCEPÇÃO DE DISCENTES E DOCENTES DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES PRIVADA

RESUMO

O objetivo deste trabalho é caracterizar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem na percepção de docentes e discentes de uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada, tendo em vista sua relevância para a reversão do quadro de evasão de alunos. Diante de um cenário de maior competitividade para as IES privadas brasileiras, torna-se fundamental a adoção de estratégias tanto para a captação quanto para a retenção dos estudantes. Faz-se, pois, necessário compreender o fenômeno da evasão de alunos e adotar estratégias adequadas para o seu combate. Os estudiosos da literatura corrente apontam para o processo de ensino-aprendizagem como fator crucial na retenção de alunos, o que justifica seu estudo aprofundado. Para alcançar o objetivo proposto foi realizada pesquisa quanti-qualitativa de cunho exploratório e descritivo no curso de graduação em Administração de uma IES privada de Florianópolis/SC, sendo os dados primários obtidos a partir de grupo de foco e questionário com docentes, grupo de foco com discentes e questionário com alunos concluintes. O estudo evidencia que a qualidade do processo de ensino-aprendizagem em IES privadas, na percepção de alunos e professores, vai além da qualidade do serviço em si (conteúdo, práticas pedagógicas, sistema de avaliação, infraestrutura de apoio), mas envolve de modo relevante benefícios relacionais (relação professor-aluno).

Palavras-chave: Indústria Cultural, Economia Criativa, Indústria Criativa, Jogos Eletrônicos

ABSTRACT

The aim of this work is to characterize the quality of the teaching-learning process from the perception of both professors and students of a private Institution of Graduation, having in mind its relevance to the reversion of the contingency of students evasion. Confronted with a scenario of a bigger competitiveness among private Institutions in Brazil, it is fundamental the adoption of strategies, either to the attraction but also to the retention of students. Therefore, it is necessary to comprehend the phenomenon of that evasion, and so adopt adequate strategies to prevent it. The scholars of current literature point up the teaching-learning process as a crucial factor for retaining the students linked to the Institution, which justifies a deep study of the subject. To achieve the objective in question, there has been proceeded a quantitative-qualitative research of a private graduation course of Business Administration in Florianópolis/SC, having the primary data been obtained from focus group as well as survey with the professors, focus group with student and survey with concluding students. The study points out that, according to professors and students, the quality of the teaching-learning process goes beyond the quality of the service itself (content, pedagogical practices, systems of evaluation, infrastructure of support) but involves the relationship benefits (relation professor-student) as a most relevant condition.

Keywords: teaching-learning, private Institution of Graduation, retention, quality, relationship benefits.

Correspondência/Contato

UniBrasil - Centro Universitário Autônomo do Brasil
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã - Curitiba - PR -
82821-020

cademosdenegocios@unibrasil.com.br
<http://revistas.unibrasil.com.br/cademosnegocios/>

Editor responsável

Claudio Marlus Skora
claudio.skora@unibrasil.com.br

1 INTRODUÇÃO

Na década de noventa as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas apresentaram forte crescimento, em virtude da expansão do ensino médio, conquistando praticamente 70% de participação no mercado de ensino superior brasileiro (NUNES, 2005; OTERO e PIÑOL, 2004). Já no final desta década, a grande expansão das IES privadas, tanto em número de unidades, quanto em número de cursos e turnos de atendimento, fez com que a oferta começasse a superar a demanda. Para agravar a situação, a procura começou a apresentar queda (NUNES, 2005).

Sendo assim, conforme Silva (2001, p. 1) tais organizações “passam por um processo de questionamentos e profundas mudanças quanto a sua estrutura, razão de ser, e principalmente, sofrem pressões mercadológicas muito fortes da concorrência globalizada”. Diante deste cenário, as IES começaram a se preocupar não apenas com a captação de alunos, mas com a “permanência e o egresso destes clientes” (OTERO e PIÑOL, 2004, p. 209). A partir de um estudo exploratório realizado no ensino superior brasileiro, Nunes (2005, p. 21) aponta a seguinte situação: “com o foco direcionado para a captação de alunos [...] a universidade, de forma paradoxal, convive com uma evasão média da ordem de 40% ao final do ciclo de um curso de graduação, o que compromete a sua produtividade”. Diante disto, torna-se fundamental às IES a diferenciação em relação aos concorrentes e a qualificação dos seus serviços, orientando-os para a manutenção de relacionamentos duradouros com os alunos.

Silva (2001), a partir de uma pesquisa em uma IES de Santa Catarina, identifica estratégias para retenção de alunos, dentre as quais destaca como fator crucial a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, o que é corroborado por Lanzer (2004) e Nunes (2005).

Diante deste cenário, o presente artigo propõe como objetivo caracterizar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem na percepção de docentes e discentes de uma Instituição Superior de Ensino privada de Florianópolis/SC, cujo índice de evasão de alunos ao final do ciclo de um curso de graduação gira em torno de 30%, contribuindo, desta forma, para a identificação de estratégias para a retenção dos alunos.

O artigo parte de fundamentos teóricos sobre retenção de clientes em organizações de serviços, que incluem qualidade em serviços e qualidade em relacionamentos, além de pontuar aspectos relevantes sobre qualidade do processo de ensino-aprendizagem em IES. Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados e os resultados da pesquisa.

2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

A qualidade dos serviços tem sido apontada como condição necessária à retenção dos clientes em organizações de serviço. Conforme salienta Clark (1997, p. 293), “a relação entre qualidade de serviços e o incremento da retenção está bem documentada na literatura”. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996) demonstraram, através de um estudo empírico em várias organizações de serviço, que existe uma forte relação entre qualidade dos serviços, retenção de clientes e conseqüências financeiras positivas para a organização.

A qualidade dos serviços possui aspectos peculiares, diferenciando-se da qualidade dos bens físicos (GRÖNROOS, 1995; SLACK et al, 1997).

Em razão de consumidores não verem, em geral, a produção dos bens, julgarão a qualidade da operação com base nos próprios bens. A qualidade dos mesmos é razoavelmente *evidente*. [...] Entretanto, nos serviços, o consumidor, que provavelmente participa da operação, não julga apenas seu resultado, mas também os aspectos de sua produção (SLACK et al, 1997, p. 42, grifo do autor).

Grönroos (1995, p. 61) relaciona seis critérios da boa qualidade percebida do serviço:

- **Profissionalismo e Habilidade:** os clientes compreendem que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional.
- **Atitudes e Comportamento:** os clientes sentem que os funcionários de serviços estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma amigável e espontânea.
- **Facilidade de Acesso e Flexibilidade:** os clientes sentem que o prestador de serviços, sua localização, suas horas de operação, seus empregados e os sistemas operacionais são projetados e operam de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível.
- **Confiabilidade e Honestidade:** os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça ou sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa, seus empregados e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes.
- **Recuperação:** os clientes compreendem que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer, o prestador de serviços tomará de imediato e ativamente ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução.

- **Reputação e Credibilidade:** os clientes acreditam que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e que representam bom nível de desempenho e valores que podem ser compartilhados entre os clientes e o prestador de serviços.

Berry e Parasuraman (1992), em pesquisa realizada junto a clientes, identificaram cinco dimensões que determinam as avaliações de qualidade do serviço:

- **Confiabilidade:** a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão.
- **Tangibilidade:** a aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.
- **Sensibilidade:** a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço.
- **Segurança:** o conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade.
- **Empatia:** a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

Para Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991), um serviço excelente ocorre quando a partir da avaliação destas cinco dimensões o serviço percebido pelo cliente alcança ou supera as expectativas do cliente. A qualidade percebida do serviço é, pois, a diferença entre as expectativas e percepções do cliente acerca do serviço. Horwitz e Neville (1996, p. 475) também ressaltam que “a avaliação da qualidade do serviço por parte do cliente resulta de uma comparação entre as suas expectativas e a real performance”.

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991, p. 337-338) apontam quatro lacunas (gaps) organizacionais que fazem com que a excelência no serviço não seja alcançada:

- **GAP 1:** diferença entre as expectativas reais do cliente e as percepções da administração acerca das expectativas dos clientes.
- **GAP 2:** diferença entre as percepções da administração acerca das expectativas dos clientes e as especificações internas da qualidade do serviço.
- **GAP 3:** diferença entre as especificações internas da qualidade do serviço e o serviço efetivamente entregue.
- **GAP 4:** diferença entre o serviço efetivamente entregue e o que é comunicado sobre o serviço para os clientes.
- **GAP 5:** diferença entre o serviço percebido e o serviço esperado pelo cliente.

Em síntese, pode-se dizer que os serviços possuem características próprias que os distinguem dos bens físicos. Dependendo da intensidade com que tais características se apresentam, os produtos variam de “bens puros” a “serviços puros”. A qualidade dos serviços baseia-se na percepção dos clientes a partir da comparação entre suas expectativas com a real

performance. Para alcançar a qualidade dos serviços, é fundamental que a organização tenha estratégia de serviços, pessoal de frente e sistemas de apoio orientados aos clientes.

3 QUALIDADE NOS RELACIONAMENTOS

Embora a qualidade dos serviços seja condição necessária, não é suficiente à fidelização de clientes. Conforme documentado na literatura, em organizações de serviços a retenção dos clientes é uma consequência direta tanto da qualidade dos serviços quanto de benefícios relacionais (BHAGAT E WILLIAMS, 2002; CROSBY, KENNETH E COWLES, 1990; GWINNER, GREMLER E BITNER, 1998; HENNIG-THURAU, GWINNER E GREMLER, 2002).

Segundo Grönroos (1997), a qualidade percebida pelo cliente possui duas dimensões: o que o cliente recebe (dimensão técnica da qualidade) e como o cliente recebe (percepções que o cliente tem das várias interações com a organização – dimensão funcional da qualidade). Uma pesquisa realizada por Gwinner, Gremler e Bitner (1998) apontou para a existência de três benefícios relacionais, que estão acima e além da dimensão técnica da qualidade, ou seja, dos benefícios proporcionados pelo serviço em si. São eles: benefícios sociais, benefícios de tratamentos especiais e benefícios de confiança.

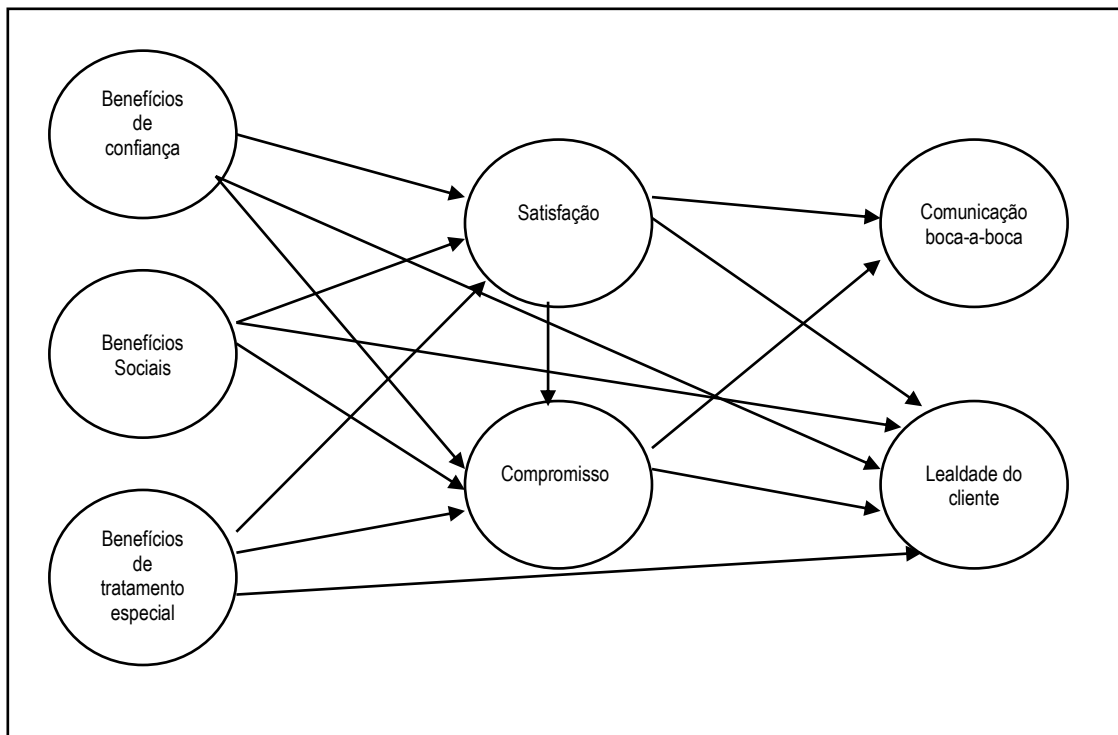
Cientes podem permanecer num relacionamento mesmo se eles percebem que os atributos do serviço não são superiores, caso eles estejam recebendo importantes benefícios relacionais. [...] Da mesma forma que existem benefícios adicionais para organizações engajadas em relacionamentos de longo-prazo, também existem benefícios para clientes além dos benefícios do serviço em si. Estes benefícios – de confiança, sociais e tratamento especial – existem em todas as organizações de serviço em diferentes níveis. Administradores e empregados necessitam estar cientes da importância destes benefícios para seus clientes fiéis. Além disso, estes benefícios não são importantes apenas para os clientes, mas também para as organizações, tendo em vista a sua relação positiva com diversos resultados almejados pelas empresas (fidelização, positiva comunicação boca-a-boca, continuidade nos relacionamentos e satisfação dos clientes) (GWINNER, GREMLER e BITNER, 1998, p. 110).

Os **benefícios sociais** referem-se ao aspecto emocional do relacionamento, caracterizando-se pelo reconhecimento pessoal dos clientes pelos empregados, familiaridade do cliente com os empregados e criação de laços de amizade entre clientes e empregados. Para Crosby, Kenneth e Cowles (1990), os elos sociais caracterizam-se por aspectos como um contato constante com o cliente, reavaliação constante das necessidades dos clientes, atitude de serviço cooperativa e trocas de confidências entre cliente e fornecedor. Os **benefícios de tratamentos especiais** referem-se a serviços personalizados (customização), às ofertas de preços especiais e maior rapidez na obtenção do serviço. Os **benefícios de confiança**

referem-se às percepções de conforto e redução de ansiedade ao saber o que esperar do serviço, confiança no fornecedor, percepção de risco reduzido na escolha do fornecedor.

Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) desenvolveram uma pesquisa onde apresentam as correlações existentes entre benefícios relacionais, satisfação e comprometimento dos clientes, lealdade do cliente e positiva comunicação boca-a-boca, conforme ilustra a figura 1.

FIGURA 1 – BENEFÍCIOS RELACIONAIS E SEUS IMPACTOS



FONTE: HENNIG-THURAU, GWINNER E GREMLER (2002)

Conclui-se que a qualidade nos relacionamentos é alcançada a partir da satisfação dos clientes em relação à qualidade dos serviços e aos benefícios relacionais. Existem vários atributos de serviços e de relacionamento que preenchem os requisitos dos clientes. Deve-se ressaltar, entretanto, que os clientes podem atribuir pesos diferentes a esses atributos em diferentes contextos e momentos. Além disso, os atributos podem mudar completamente em função de mudanças ambientais ou de novas ofertas da concorrência. A empresa precisa estar preparada para obter as informações corretas na hora certa e para alterá-las quando for necessário.

4 QUALIDADE DO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM

O processo de ensino-aprendizagem é um tema amplo e complexo, que envolve diversas dimensões e elementos. Tendo em vista a complexidade da temática, limitar-se-á, neste estudo, a apresentar alguns aspectos relacionados à eficácia na prática de ensino-aprendizagem em IES que contribuem para o alcance do objetivo proposto na pesquisa.

Não é possível dissociar ensino e aprendizagem, uma vez que “no processo de ensino o professor também quer que o aluno aprenda e, por conseguinte, o processo de ensino envolve o processo de aprendizagem” (MASETTO, 2003, p. 35). Entretanto, existem diferenças entre os conceitos que precisam ser esclarecidas para a compreensão da qualidade do processo.

Ao se falar de ensino evocam-se conceitos como: instrução, orientação, comunicação e transmissão de conhecimentos, que indicam o professor como elemento principal do processo. Já, ao se tratar da aprendizagem, evidenciam-se conceitos como: descoberta, apreensão, modificação de comportamento e aquisição de conhecimentos, que se referem diretamente ao aluno (GIL, 1997, p. 29).

Conforme Gil (1997) e Masetto (2003), a docência universitária deve colocar sua ênfase na aprendizagem, e não no ensino, buscando um “processo de crescimento e desenvolvimento de uma pessoa em sua totalidade, abarcando minimamente quatro grandes áreas: a do conhecimento, a do afetivo-emocional, a de habilidades e a de atitudes ou valores” (MASETTO, 2003, p.37), ao invés de centrar-se na mera transmissão de conhecimentos.

Para a eficácia do processo de ensino-aprendizagem em IES, portanto, o desempenho docente deve estar consoante com o desempenho discente, sendo que o aluno é o sujeito do processo.

Se entendemos que, no ensino superior, a ênfase deva ser dada às ações do aluno para que ele possa aprender o que se propõe; que a aprendizagem desejada engloba, além dos conhecimentos necessários, habilidades, competências e análise e desenvolvimento de valores, não há como se promover essa aprendizagem sem a participação e parceria dos próprios aprendizes. Aliás, só eles poderão ‘aprender’. [...] Incentivar esta participação resulta em uma motivação e interesse do aluno pela matéria, e dinamização nas relações entre aluno e professor, facilitando a comunicação entre ambos (MASETTO, 2003, p. 23).

Juliatto (2007) entende que ser estudante universitário é um privilégio e ao mesmo tempo uma responsabilidade, e sugere a reflexão das seguintes questões atinentes ao relacionamento com os alunos:

- Deve-se minimizar a tendência de tratar o estudante como simples cliente dos serviços da IES, pois “a universidade não é um *shopping center* onde se pode comprar aquilo que mais apetece. Pelo contrário, é lugar de formação para a vida, onde o que é oferecido não pode ser levianamente escolhido ou deixado de lado” (p. 77).
- A consciência da responsabilidade pelo lugar que o aluno ocupa na IES deve levá-lo a evitar a mediocridade acadêmica, ou seja, ao invés de buscar a via do menor esforço o estudante deve buscar aproveitar ao máximo sua formação universitária.

- É preciso levar os futuros profissionais a se prepararem para o serviço à comunidade e não, simplesmente, para viverem para si mesmos, uma vez que a formação profissional visa à sociedade e não apenas ao indivíduo.

Percebe-se, pois, que o nível de comprometimento, esforço, empenho, motivação, formação prévia dos alunos, significado atribuído ao conteúdo, entre outros fatores, irão impactar sobremaneira no resultado final alcançado.

Por outro lado, o papel do docente também é reconhecido como crucial na qualidade do processo de ensino-aprendizagem em Instituições de Ensino Superior. Conforme Macedo, Verdinelli e Stuker (2004, p. 434), “a qualidade da Instituição de Ensino Superior (IES) passa fortemente pelo nível igualmente qualitativo dos seus formadores”. A partir de uma análise das relações entre os resultados da avaliação interna e externa de cursos de graduação, Verdinelli, Granzotto e Tarnowski (2004, p. 415) apontam que “a performance dos alunos no Exame Nacional de Cursos se vincula de modo bastante claro com o desempenho docente”.

Macedo, Verdinelli e Stuker (2004) sugerem três dimensões da eficácia de ensino: a) domínio técnico-científico; b) habilidade de ensino e c) desenvolvimento pessoal e situacional. Dentre as características do bom professor apontadas por estes autores, destacam-se:

- Conhecimento do conteúdo.
- A forma como o professor se relaciona com a própria área de conhecimento (envolvimento, entusiasmo).
- Habilidade de organizar as aulas e torná-las atraente (competência em métodos de ensino).
- Habilidade de inovar as aulas.
- Habilidade de induzir à crítica, à curiosidade, à pesquisa, à participação.
- Capacidade de relacionar-se positivamente com o aluno (empatia com os alunos).
- Habilidade de adaptar o ensino ao estilo de aprendizado dos alunos.
- Masetto (2003) aponta as seguintes competências básicas para o profissionalismo da atividade docente no ensino superior:
 - Domínio de conhecimentos e práticas profissionais atualizadas em sua área de atuação.
 - Domínio na área pedagógica.
 - Concepção e gestão do currículo da disciplina.
 - Compreensão da relação professor-aluno e aluno-aluno no processo.
 - Domínio da tecnologia educacional.
 - Exercício da dimensão política na docência.

- Em investigações realizadas em IES dos Estados Unidos, Forston e Brown (1998, p. 574) identificam que “a partir dos anos 1990, a mera transferência de conhecimento não é suficiente, os estudantes desejam ser entretidos, compreendidos e motivados enquanto aprendem. [...] Em outras palavras, não importa apenas o que é ensinado, mas como é ensinado”. Resultados similares aparecem em pesquisa junto a professores universitários brasileiros, na qual Bordenave e Pereira (1997) identificam que a boa prática docente inclui o tratamento individualizado aos alunos e a busca de uma formação que não se reduza ao desenvolvimento de conhecimentos, mas ao de valores e atitudes.
- Faz-se necessário ressaltar que a qualidade no processo de ensino-aprendizagem não se limita ao desempenho de alunos e professores. Outros elementos influenciam os resultados deste processo, como a infraestrutura de apoio da instituição de ensino e a participação e influência da família, sem mencionar o próprio sistema educacional do país e todo o sistema social vigente (ABREU E MASETTO, 1982).

Numa comunidade acadêmica em que todos estão empenhados em educar-se, o que importa é o crescimento e o desenvolvimento de todas as pessoas independentemente do segmento a que pertencem, sejam estudantes, professores, colaboradores ou dirigentes. Quando isso acontece, toda a organização aprende e, como resultado, crescem também a produtividade, a eficiência e a efetividade de toda a instituição e a qualidade da educação que ela oferece (JULIATTO, 2007, p. 54, grifo do autor).

A qualidade do processo de ensino-aprendizagem, em Instituições de Ensino Superior, envolve diversos elementos, dentre os quais se destacam os papéis do aluno, como sujeito do processo e do professor, como facilitador. Ao aluno, cabe a motivação e a responsabilidade que o privilégio de ingressar no ensino superior enseja. Ao professor, cabe uma visão e uma qualificação orientada à aprendizagem, que ultrapassem os limites da transmissão de conhecimentos, mas que busquem um tratamento individualizado e uma relação de diálogo com os estudantes no sentido de formar, além de profissionais competentes, cidadãos críticos, criativos e com atitudes e valores para atuar de forma positiva na sociedade.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando alcançar os objetivos propostos, foi realizada pesquisa de abordagem quantitativa, conjugando-se, para a coleta de dados, a técnica essencialmente qualitativa de grupos de foco com a técnica quantitativa de questionários. Além disso, conforme taxonomia de Vergara (2009), a pesquisa delinea-se como exploratória e descritiva. Caracteriza-se por ser de cunho exploratório pela necessidade de aprofundar-se no tema e de cunho descritivo por expor as características da população em estudo, a qual englobou alunos e professores do curso de graduação em Administração de uma IES privada de Florianópolis/SC.

A caracterização da qualidade de ensino-aprendizagem na perspectiva de alunos e professores da IES deu-se através de grupos de foco com docentes e discentes e de questionários com professores e com alunos concluintes.

Os dois grupos de foco – com discentes e com docentes, foram conduzidos por três moderadoras. Como sujeitos de pesquisa do grupo de foco com discentes foram convocados os vinte e três alunos que eram líderes de classe no momento da pesquisa, dos quais dezesseis (69,5%) compareceram ao evento. No grupo de foco com docentes, atuaram como sujeitos os treze professores mais bem avaliados pelos alunos nas duas últimas Avaliações Institucionais que haviam sido realizadas na IES, sendo que todos compareceram ao evento.

Esclarece-se que o grupo de foco é uma técnica indicada para pesquisas exploratórias que “procura determinar o *porquê* do comportamento humano” (BOYD, 1982, p. 603). Optou-se pelo grupo de foco em virtude de que

as discussões em grupos de foco oferecem mais estímulo aos participantes do que a entrevista; aparentemente, facilitam o surgimento de novas ideias e comentários perspicazes. Entre outras vantagens, sabe-se que as discussões provocam maior espontaneidade e emoções do que seria possível em uma entrevista (AAKER, KUMAR E DAY, 2001, p. 211).

A quantidade de participantes e a duração do grupo de foco seguiram as recomendações apontadas na literatura (AAKER, KUMAR E DAY, 2001; BOYD, 1982; MATTAR, 2001). Baseou-se a elaboração da lista de tópicos na recomendação de AAKER, KUMAR E DAY (2001, p. 214) de “iniciar com uma discussão genérica e ir-se detalhando as questões específicas, pois o caminho contrário pode influenciar a visão geral”.

Os questionários aplicados aos professores e aos alunos concluintes tiveram como objetivo possibilitar a triangulação dos dados coletados de maneira qualitativa, como forma de reforçar o rigor científico da investigação. Os questionários eram estruturados, compostos de perguntas abertas e fechadas. Antes de serem efetivamente levados a campo, foram submetidos a pré-teste, de modo a checar sua compreensão, mecânica e possibilidade de saturação.

O questionário junto aos alunos foi elaborado tomando-se como base a metodologia desenvolvida por Forston e Brown (1998) e aplicada em Instituições de Ensino Superior dos Estados Unidos. Para a identificação das categorias adotadas nas questões fechadas, foram utilizadas as informações coletadas nos grupos de foco com discentes e docentes. Como população da pesquisa foram selecionados os alunos matriculados nas duas últimas fases do curso de graduação em Administração, constituindo um universo de 70 discentes. Responderam ao questionário 61 alunos (87,1%).

Todo o corpo docente na ativa do curso de Administração da IES foi contemplado como população da pesquisa na aplicação dos questionários, constituindo um universo de 54 professores. Destes, 38 responderam ao questionário, numa representatividade de 70,37%.

Quanto ao tratamento dos dados, aqueles obtidos por meio de grupo de foco foram analisados através de análise de conteúdo. De acordo com Vergara (2008, p.15) “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa a identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”, baseando-se na definição de categorias para a análise. Os dados obtidos através de questionário receberam tratamento estatístico, através da ferramenta Excel.

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

6.1 A percepção dos alunos líderes de classe

No grupo de foco realizado junto aos discentes, a validação dos conteúdos que emergiram da fala dos estudantes e das observações das moderadoras permitiu a definição de três grandes categorias para descrever o que é qualidade de ensino-aprendizagem na percepção do aluno da IES:

- a) Relação do professor com o conteúdo.
- b) Relação do professor com a prática pedagógica.
- c) Relação professor-aluno.

A importância do aspecto **relação do professor com o conteúdo** aparece expressa nos seguintes pontos apresentados pelos alunos: contextualização do assunto, professor possui vivência prática, professor apresenta domínio do assunto. Nesta categoria, os pontos relevantes apontados para um professor que se destaca positivamente na visão do aluno foram: trazer assuntos atuais, relacionar teoria com prática, preparar a aula. Não foi apontada pelos alunos, nesta categoria, nenhuma característica de um professor que se destaca negativamente. Entre as contribuições que os alunos apresentaram para a excelência no desempenho docente, possui relação com esta categoria: necessidade de reciclagem constante dos professores.

A importância do aspecto **relação do professor com a prática pedagógica** aparece expressa nos seguintes aspectos apresentados pelos estudantes: adoção de método adequado que propicie a absorção do conteúdo, efetivo acréscimo de conhecimento, acompanhar os alunos para saber se está realmente havendo aprendizado, aluno entende a aplicabilidade do que está sendo aprendido, professor estimula o aluno a pensar, professor consegue passar o que sabe, um processo de avaliação justo, domínio que o professor tem da classe, manutenção de um clima de disciplina e atenção, infraestrutura de apoio. Nesta categoria, as competências apontadas para um professor que se destaca positivamente foram: autoridade, comprometimento, desafiar os alunos, ser pontual, ser dinâmico, saber se impor, dar atenção aos alunos com dificuldade, saber cobrar, ser justo. Encaixam-se nesta categoria as seguintes características apontadas para um professor que se destaca negativamente: falta de

versatilidade nos métodos de ensino, desorganização, postura inadequada (trajes, português sofrível), sobrecarregar os alunos.

Entre as contribuições que os alunos apresentaram para a excelência no desempenho docente, possuem relação com esta categoria: necessidade de reciclagem constante dos professores, treinamento de todos os professores em metodologia de ensino, participação de representantes de alunos nas bancas de seleção de professores, maior autonomia para professores, treinamento de professores em recursos tecnológicos (internet, recursos audiovisuais), disponibilização de mais infra-estrutura para comunicação entre alunos e professores via internet.

A importância do aspecto **relação professor-aluno** aparece expressa nos seguintes pontos apresentados pelos alunos: harmonia entre as partes (docentes e discentes), conhecer o aluno, diálogo aberto entre professor e aluno, abertura do professor a *feedbacks*, maturidade do professor para aceitar críticas e mudar comportamentos, interação do aluno, empolgação do professor e dos alunos, comprometimento de professor e aluno, crença que o professor tem no potencial dos alunos, respeito mútuo entre professor e alunos, abertura que o professor dá à participação dos alunos. Nesta categoria, foram apontadas as seguintes competências para um professor que se destaca positivamente: amizade, honestidade, humildade, empolgação, cumplicidade, ser um incentivador, torcer pelo sucesso dos alunos, ser aberto a mudanças, saber lidar com conflitos com a turma, saber conquistar o respeito da turma, manter um bom relacionamento com a turma, ser exemplo. Nesta categoria, um professor que se destaca negativamente, na percepção do aluno, apresenta as seguintes características: irredutibilidade, falta de flexibilidade, prepotência, utilização de palavras rudes, falta de humildade, falta de maturidade emocional, falta de respeito com os alunos, descaso com os alunos, não reconhecer erros, não admitir críticas, não se considerar aprendiz.

O grupo de foco realizado com os líderes de classe do curso de graduação em Administração da IES pesquisada permite identificar diversos aspectos relacionados ao domínio de conteúdo, domínio de prática pedagógica e relação professor-aluno que impactam na qualidade percebida do processo de ensino-aprendizagem. A relação professor-aluno foi apontada, pelas moderadoras, como o fator mais enfatizado pelos discentes, chamando a atenção, neste aspecto, a quantidade de competências mencionadas tanto dos professores que se destacam positivamente quanto daqueles que se destacam negativamente.

6.2 A percepção dos alunos concluintes

Tendo em vista a visão sistêmica por parte dos alunos concluintes, buscou-se identificar o que é qualidade de ensino-aprendizagem na percepção dos mesmos, a partir da aplicação de um questionário.

Na primeira parte da pesquisa, foi solicitado aos alunos que indicassem um professor da IES que se destacou positivamente por seu desempenho docente. Na sequência, os alunos foram solicitados a explicarem, de maneira espontânea, as razões pelas quais este professor foi identificado. A categorização das respostas é apresentada na tabela 1, a qual revela que os quatro itens destacados pelos alunos foram: a) apresenta bom domínio de didática (mencionado por 65,6% dos alunos); b) apresenta bom domínio do conteúdo (50,8%); c) faz relação entre teoria e prática (37,7%) e d) cultiva bom relacionamento com os alunos (36,1%).

Na sequência, quando solicitados a assinalarem, em questão fechada, apenas uma característica que justificasse a indicação do professor que se destacou positivamente, as três categorias que se sobressaíram foram: a) apresenta bom domínio do conteúdo (41%); b) faz relação entre teoria e prática (31,1%) e c) planeja e organiza bem suas aulas (13,1%), conforme apresentado na tabela 2.

TABELA 1 - CATEGORIAS DE RESPOSTAS IDENTIFICADAS PARA PROFESSORES QUE SE DESTACARAM POSITIVAMENTE

CATEGORIA	No. de Alunos	%
Apresenta bom domínio de didática	40	65,6
Apresenta bom domínio do conteúdo	31	50,8
Faz relação entre teoria e prática	23	37,7
Cultiva bom relacionamento com os alunos	22	36,1
Demonstra motivação e dedicação	8	13,1
Planeja e organiza bem as aulas	7	11,5
Consegue transmitir o conhecimento	6	9,8
Possui senso de humor e a aula é prazerosa	6	9,8
Adota sistema justo de avaliação	4	6,5
Mantém um bom nível de exigência	4	6,5
Utiliza variedade de métodos de ensino	4	6,5
É pontual	2	3,3
Incentiva a participação dos alunos	2	3,3
Salienta a importância da disciplina	2	3,3
É ético	1	1,6
Possui domínio da turma	1	1,6

TABELA 2 - RAZÕES APONTADAS PARA PROFESSORES QUE SE DESTACARAM POSITIVAMENTE

CATEGORIA	No. de Alunos	%
Apresenta bom domínio do conteúdo.	25	41
Faz relação entre teoria e prática.	19	31,1
Planeja e organiza bem as aulas.	8	13,1
Possui senso de humor e a aula é prazerosa.	5	8,2
Cultiva bom relacionamento com os alunos.	2	3,3
Utiliza variedade de métodos de ensino.	2	3,3
Adota sistema justo de avaliação.	0	0

Na segunda parte da pesquisa, foi solicitado aos alunos que indicassem um professor da IES que se destacou negativamente por seu desempenho docente. Na sequência, os alunos

foram solicitados a explicarem as razões pelas quais este professor foi identificado. A categorização das respostas é apresentada na tabela 3, a qual revela que os quatro itens destacados pelos alunos foram: a) não tem domínio de didática (mencionado por 39,3% dos alunos); b) não cultivava bom relacionamento com os alunos (32,8%); c) fraco domínio do conteúdo (24,6%) d) não tem senso de humor e a aula é monótona (19,7%).

TABELA 3 - CATEGORIAS DE RESPOSTAS IDENTIFICADAS PARA PROFESSORES QUE SE DESTACARAM NEGATIVAMENTE

CATEGORIA	No. de Alunos	%
Não tem domínio de didática	24	39,3
Não cultivava bom relacionamento com os alunos	20	32,8
Fraco domínio do conteúdo	15	24,6
Não tem senso de humor e a aula é monótona	12	19,7
Não consegue transmitir o conhecimento	11	18
Adota sistema injusto/inadequado de avaliação	9	14,8
Não faz relação entre teoria e prática	7	11,4
Não planeja a aula e é desorganizado	7	11,5
Demonstra desmotivação	6	9,8
Não tem domínio da turma	4	6,6

Quando solicitados a assinalarem, em questão fechada, apenas uma característica que justificasse a indicação do professor que se destacou negativamente, as três categorias que se sobressaíram foram: a) fraco domínio do conteúdo (23,2%); b) não utiliza variedade de métodos de ensino (17,8%) e c) não tem senso de humor e a aula é monótona (14,3%), conforme apresentado na tabela 4.

TABELA 4 - RAZÕES APONTADAS PARA PROFESSORES QUE SE DESTACARAM NEGATIVAMENTE

CATEGORIA	No. de Alunos	%
Fraco domínio do conteúdo	13	23,2
Não utiliza variedade de métodos de ensino	10	17,8
Não tem senso de humor e a aula é monótona	8	14,3
Não planeja a aula e é desorganizado	7	12,5
Não cultivava bom relacionamento com os alunos	6	10,7
Não faz relação entre teoria e prática	5	8,9
Não consegue transmitir o conhecimento	4	7,1
Adota sistema injusto de avaliação	3	5,4

Observa-se que nas respostas espontâneas três categorias são coincidentes tanto nos destaques positivos quanto negativos: “domínio de didática”, “relacionamento professor-aluno” e “domínio de conteúdo”. Na questão de assinalar, apenas uma categoria coincide: “domínio do conteúdo”.

Nos destaques positivos, a categoria “relação teoria e prática” aparece tanto nas respostas espontâneas quanto nas de assinalar. Esta categoria não aparece nos destaques negativos. Por outro lado, nos destaques negativos a categoria “não tem senso de humor e a aula é monótona” é mencionada tanto nas respostas espontâneas quanto nas de assinalar. Esta categoria não aparece nos destaques positivos.

Os dados obtidos a partir dos questionários aplicados junto aos alunos concluintes confirmam que a qualidade do ensino-aprendizagem, na percepção dos graduandos em Administração da IES está baseada nestes três pilares: domínio de conteúdo, domínio de didática e relação professor-aluno. Para que um professor seja considerado um destaque positivo, ele precisa, além destes fatores, demonstrar a relação teoria e prática em suas aulas. Já um professor que não tem senso de humor e cujas aulas são consideradas monótonas, destaca-se negativamente, na visão dos alunos. Tais resultados corroboram os estudos de Macedo, Verdinelli e Stuker (2004), Masetto (2003) e Forston e Brown (1998) apresentados na fundamentação teórica.

Fazendo-se um paralelo das categorias apresentadas com o conceito de qualidade nos relacionamentos utilizado no presente trabalho, é possível classificar as categorias de relação do professor com o conteúdo e relação do professor com a prática pedagógica na dimensão técnica da qualidade (o que o cliente recebe) descrita por Grönroos (1997), ou seja, na qualidade do serviço em si. A categoria relação professor-aluno estaria classificada como dimensão funcional da qualidade (como o cliente recebe – percepções que o cliente tem das interações com a organização), ou seja, como benefício relacional. O estudo leva ao entendimento, pois, de que, na percepção dos alunos da IES sobre qualidade no processo de ensino-aprendizagem, os benefícios relacionais, isto é, os aspectos de relação professor-aluno, apresentam importante relevância, devendo ser considerados com especial atenção.

6.3 A percepção dos professores

No grupo de foco junto aos docentes, a validação dos conteúdos que emergiram da fala dos professores e das observações das moderadoras permitiu a definição de cinco grandes categorias para descrever o que é qualidade de ensino-aprendizagem na percepção do professor da IES:

- a) Relação do professor com o conteúdo.
- b) Relação do professor com a prática pedagógica.
- c) Relação professor-aluno.
- d) Relação instituição-professor.
- e) Perfil do aluno.

A categoria **relação do professor com o conteúdo** aparece expressa nos seguintes argumentos apresentados pelos participantes do grupo de foco: domínio da teoria e da prática; postura do professor de aprendizado constante.

A importância do aspecto **relação do professor com a prática pedagógica** aparece expressa nas seguintes argumentações apresentadas pelos docentes: ter “clareza nos objetivos”; “saber que resultados se pretendem com o conteúdo”; “explicitar aos alunos o objetivo da disciplina”; “adaptar o processo de ensino-aprendizagem, pois nem todo mundo aprende da mesma forma”; possuir uma “visão sistêmica da turma”; “diagnosticar em qual estágio cada aluno está”; alcançar um nivelamento do conhecimento dos alunos; utilização de metodologia de estudo de casos, visando à aplicação prática do conteúdo teórico; comunicação eficaz entre professor e alunos; aula mais ilustrativa, baseada em exemplos, do que teórica; diversidade e flexibilidade na utilização de métodos de ensino; despertar a motivação do aluno para a disciplina; talento de estabelecer um bom debate com os alunos; desafio por meio de perguntas; despertar o interesse e a curiosidade dos alunos por meio da aplicação prática; proporcionar uma aula com humor e diversão; “o poder de improvisar”; flexibilidade na utilização de métodos de ensino; “conseguir despertar o interesse dos alunos”; “descomplicar o conteúdo”, “alunos desmistificam o conteúdo”, “aluno dá um *feedback* positivo sobre a absorção do conteúdo”; “aluno consegue perceber que o conteúdo tem significado, aplicação prática (relação com o seu cotidiano)”, visitas técnicas que permitem relacionar teoria com prática; construção do conhecimento a partir da vivência do aluno; “alunos chegam a resultados melhores que o esperado”, proposição de resolução diferente daquela que o professor espera; “os alunos não querem ir embora”; “o aluno fica feliz com a aula”; alunos despreocupados com as questões frequência e avaliação: “a aula passa a não ser obrigação”; “planejar a aula é básico, é pressuposto”. Entre as contribuições que os professores apresentam para a excelência no desempenho docente, evidencia-se nesta categoria a necessidade de capacitação de professores em metodologia de ensino.

Na categoria **relação professor-aluno** foram apresentados pelos docentes os seguintes itens: “motivar os alunos”; ter a visão de que a aula é um processo coletivo; vínculo entre professor-aluno; comunicação eficaz entre o professor e os alunos; identidade com o aluno, ou seja, conhecer o aluno; ouvir os alunos; despertar a motivação do aluno para a disciplina; ter humildade; não ser prepotente; possuir flexibilidade e sensibilidade para “parar a aula e conversar” com os alunos; posicionar-se com humildade; ter empatia com os alunos; provocar crescimento; tratamento individualizado (chamar pelo nome, olhar nos olhos); “conseguir despertar o interesse dos alunos”; “o aluno cerca o professor após a aula”; diálogo aberto entre professor e aluno; “não desistir do aluno, buscar formas alternativas para falar a linguagem do aluno”; não ser prepotente; usar a autoridade ao invés do poder; professor não ficar satisfeito em rodar metade da turma.

A importância do aspecto **relação instituição-professor** aparece evidenciada nos seguintes quesitos apresentados pelos docentes: promover integração e sinergia entre as diversas disciplinas do curso; comprometimento da instituição com o profissional; fornecimento de adequada infraestrutura de apoio; “cumprimento de promessas”; condições adequadas de trabalho. Entre as contribuições que os professores apresentaram para a excelência no desempenho docente, as seguintes possuem relação com esta categoria: esforço institucional sistemático para integração entre disciplinas; criação de espaços para mostrar produção científica dos docentes; política de apoio institucional para melhoria do desempenho docente a partir das Avaliações Institucionais.

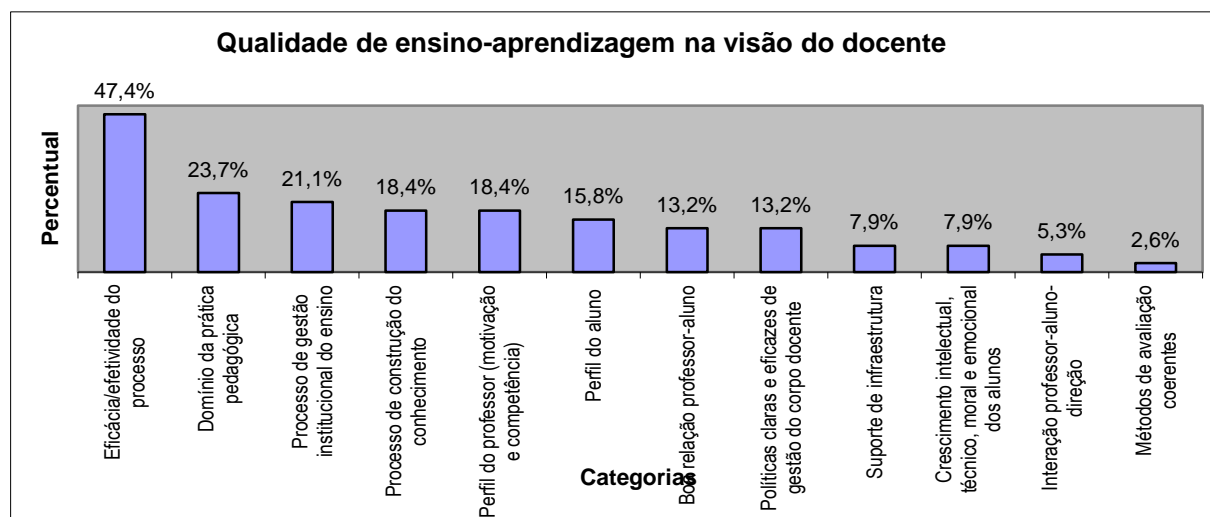
A importância do aspecto **perfil do aluno** aparece expressa nos seguintes argumentos apresentados pelos docentes: participação efetiva do aluno, não apenas interagindo verbalmente, mas fazendo os exercícios solicitados; “alunos interagem”; alunos sem consciência do papel, alunos se vêem como cliente – “paguei tenho que levar o diploma”; vínculo entre alunos. Entre as contribuições que os professores apresentaram para a excelência do desempenho docente na instituição, evidenciam-se nesta categoria: melhoria do apoio psico-pedagógico aos alunos; “esforço institucional para motivação dos alunos, pois estes estão solitários, desmotivados, sem perspectivas, objetivos e metas”.

A qualidade do ensino-aprendizagem, na opinião dos docentes, deve ser medida mais pelos resultados finais, como empregabilidade e nível de conhecimento alcançado pelo aluno, do que pelo processo em si. Esta percepção confirma-se no questionário aplicado aos docentes (figura 2), no qual 47,4% dos informantes relacionam a qualidade do ensino-aprendizagem à eficácia/efetividade alcançada, entendida como “sucesso do aluno no mercado” e “nível de aprendizagem alcançado”.

Em relação ao processo, observou-se no grupo de foco com docentes uma ênfase nos aspectos de relação do professor com a prática pedagógica, o que também coincide com os resultados obtidos no questionário, no qual o domínio da prática pedagógica aparece como segundo ponto destacado pelos professores quanto à qualidade do ensino-aprendizagem (mencionado por 23,7% dos informantes), conforme figura 2.

As categorias relação instituição-professor, relação professor-aluno, perfil do aluno e relação do professor com o conteúdo também foram evidenciadas no questionário. A relação instituição-professor apareceu nos itens processo de gestão institucional (levantado por 21,1% dos informantes), políticas claras e eficazes de gestão do corpo docente (13,2%) e suporte de infraestrutura (7,9%). A relação professor-aluno foi apontada por 13,2% dos respondentes. O perfil do aluno foi mencionado por 15,8% dos professores.

FIGURA 2 - QUALIDADE DE ENSINO-APRENDIZAGEM NA VISÃO DO DOCENTE DA IES



Numa análise geral, percebe-se que a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, na percepção do professor do curso de graduação em Administração da IES, caracteriza-se primordialmente pela eficácia alcançada em termos de competências e empregabilidade do aluno, a qual depende de um esforço sincronizado entre instituição, professores e alunos. O domínio da prática pedagógica apresenta destacada relevância, na percepção dos docentes, para a qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

6.4 Análise comparativa

Numa análise comparativa entre as percepções de alunos e professores, destacam-se os seguintes pontos em comum sobre a qualidade do processo de ensino-aprendizagem:

- A necessidade de um esforço sinérgico entre professores e alunos para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem. Este aspecto é enfatizado pelos docentes, os quais destacam a importância do perfil do aluno na qualidade do processo.
- A importância da articulação entre teoria e prática para a construção do conhecimento.
- A importância da flexibilidade na adoção de métodos de ensino e na relação do professor com os alunos.
- A importância de uma atitude de humildade do professor para o sucesso de sua relação com os alunos.
- A importância de um tratamento individualizado aos alunos.
- A necessidade de capacitação contínua do professor.
- A importância de uma adequada infraestrutura de apoio para a qualidade das aulas.
- Os seguintes pontos apresentam divergência entre a visão dos professores e a visão dos alunos, caracterizando o *gap* organizacional descrito por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991) entre a visão do cliente e a visão dos prestadores do serviço:

- Enquanto a ênfase maior dos docentes esteve na categoria relação do professor com a prática pedagógica, os discentes enfatizaram a categoria relação professor-aluno.
- Enquanto que na visão dos docentes a qualidade do ensino-aprendizagem é medida muito mais pelos resultados do processo, notadamente pelo desempenho do aluno no mercado, na percepção dos discentes esta qualidade é medida de maneira relevante pelo processo em si.
- Os professores identificaram o papel da instituição como crucial na qualidade do processo de ensino-aprendizagem, enfatizando a necessidade de uma adequada política pedagógica e de Gestão de Pessoas.

É interessante observar que a relação do professor com o conteúdo não aparece como fator de destaque para a qualidade do ensino-aprendizagem nem nos grupos de foco de docentes e discentes, nem no questionário aplicado aos docentes. Uma vez que tal categoria aparece como um ponto forte no perfil de competências dos professores, pode-se concluir que esta é uma condição “necessária porém não suficiente” à qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Isto significa que, tanto na visão dos professores quanto na dos alunos, o domínio do conteúdo por parte do professor é um pressuposto básico ao processo, porém não é suficiente para a sua excelência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada permite caracterizar a qualidade no serviço de ensino-aprendizagem na percepção de alunos e professores do curso de Administração de uma IES privada. A qualidade percebida, neste serviço, vai além da oferta do serviço em si (conteúdo, práticas pedagógicas, sistema de avaliação, infraestrutura de apoio), mas envolve também os benefícios relacionais (relação professor-aluno).

Na percepção dos alunos, evidenciam-se os seguintes aspectos para a qualidade do processo de ensino-aprendizagem: domínio de conteúdo e de didática por parte do professor e relação professor-aluno. Para que um professor destaque-se positivamente, na visão dos estudantes, precisa, ainda, demonstrar a relação teoria e prática em suas aulas. Já um professor que não tem senso de humor e cujas aulas são consideradas monótonas, destaca-se negativamente, na visão dos discentes.

Na percepção dos professores, evidenciam-se a importância da relação do professor com a prática pedagógica e do esforço sinérgico entre instituição, professores e alunos para a excelência do processo. Enquanto a prática pedagógica foi o aspecto da qualidade do processo de ensino-aprendizagem enfatizado por professores, a relação professor-aluno foi o ponto enfatizado pelos estudantes.

Destacaram-se, como pontos em comum na percepção de alunos e professores da IES pesquisada, a importância de esforço sinérgico entre professores e alunos, de articulação

entre teoria e prática, de flexibilidade na adoção de métodos de ensino, de uma atitude de humildade do professor, de um tratamento individualizado aos alunos, de capacitação contínua do professor e de uma adequada infraestrutura de apoio às aulas.

A qualidade do processo de ensino-aprendizagem, entendida tanto como o processo em si quanto os resultados obtidos em termos de competências adquiridas e de empregabilidade dos estudantes, é apontada pelos autores da literatura corrente como um aspecto fundamental à retenção dos alunos nas Instituições de Ensino Superior. Uma vez que os benefícios relacionais, ou seja, os aspectos de relação professor-aluno são enfatizados pelos discentes pesquisados, e conforme a literatura, são fundamentais à retenção de clientes, devem ser tratados com especial atenção no processo de ensino-aprendizagem.

A pesquisa aponta para a necessidade de construir um processo de ensino-aprendizagem onde não existe mais espaço para posturas autocráticas do professor em sala de aula ou apenas para a transmissão do conhecimento. Faz-se necessário estabelecer um processo sinérgico de interação entre instituição, professores e alunos, onde haja espaço para o diálogo e flexibilidade para mudanças, e onde todos se comprometam com os objetivos educacionais. Fica também evidenciada, na pesquisa, a necessidade de tratamento individualizado aos alunos e de articulação entre teoria e prática.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ABREU, M. C. T. A. de; MASETTO, M. T. **O professor universitário em aula: prática e princípios teóricos**. São Paulo: Cortez, 1982.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BHAGAT, P. S.; WILLIAMS, J. D. Leveraging relationships in marketing: a motivational perspective. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 3, p. 39-67, 2002.

BORDENAVE, J. D.; PEREIRA, A. M. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

BOYD, H. W. **Pesquisa mercadológica: textos e casos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1982.

CLARK, M. Modelling the impact of customer-employee relationships on customer retention rates in a major UK retail bank. **Management Decision**, v. 35, n. 4, p. 293-301, 1997.

CROSBY, L. A.; KENNETH, E. R.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 68-81, julho 1990.

- FORSTON, S. B.; BROWN, W. E. Best and worst university instructors: the opinions of graduate students. **College student journal**, v. 32, n. 4, p. 572-576, 1998.
- GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GRÖNROOS, C. Keynote paper: from marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 35, n. 4, p. 322-39, 1997.
- GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. Relational benefits in service industries: the customer's perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 2, p. 101-14, 1998.
- HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 3, p. 230-45, 2002.
- HORWITZ, F. M.; NEVILLE, M. A. Organization design for service excellence: a review of the literature. **Human Resource Management**, v. 35, n. 4, p. 471-92, 1996.
- JULIATTO, C. I. **Parceiros educadores**: estudantes, professores, colaboradores e dirigentes. Curitiba: Champagnat, 2007.
- LANZER, L. S. **Estratégias de marketing de relacionamento para instituições de ensino superior: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina**. 2004. 133 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- MACEDO, S. G.; VERDINELLI, M. A.; STUKER, H. Modelo estatístico de análise na avaliação institucional: apresentando um recorte no desempenho docente. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.
- MASETTO, M. T. **Competência pedagógica do professor universitário**. São Paulo: Summus, 2003.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- NUNES, G. T. **Abordagem do marketing de relacionamento no ensino superior: um estudo exploratório**. 2005. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- OTERO, W. R. I.; PIÑOL, S. T. A utilização do marketing pelas faculdades de administração do estado de Santa Catarina na percepção dos alunos. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. Perceived service quality as a customer-based performance measure: an empirical examination of organizational

barriers using an extended service quality model. **Human Resource Management**, v. 30, n. 3, p. 335-364, 1991.

SILVA, R. T. P. **Marketing de relacionamento em instituições de ensino superior: um estudo de caso no curso de Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC – Campus Videira**. 2001. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R., **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERDINELLI, M. A.; GRANZOTTO, S.; TARNOWSKI, W. L. Análise das relações entre os resultados da avaliação interna e externa dos cursos de graduação. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, p. 31-46, abril 1996.