

# Percepção de clientes em encontros de serviços

## Um olhar sobre os atributos intangíveis do atendimento

por Mara Moreira, Irene Troccoli, Joyce Altaf e Maria Angélica Luqueze

**RESUMO:** Este estudo com abordagem qualitativa objetivou identificar os principais fatores que contribuem para a construção de percepção desfavorável, por parte de alunos de Instituições de Ensino Superior (IES), de um representativo grupo educacional brasileiro, sobre os serviços que lhes são prestados pelos funcionários de secretaria durante encontros presenciais. Ancorado na literatura de Marketing de Serviços que frisa a importância do papel dos funcionários das frentes de atendimento na percepção dos clientes sobre os serviços prestados, a pesquisa utilizou a Técnica do Incidente Crítico (TIC) para coletar episódios ocorridos durante atendimentos, relatados por 180 alunos. Os relatos foram analisados e categorizados por meio da análise dos conteúdos, resultando na classificação de 12 atributos, tendo-se destacado quatro deles: desatenção, incompetência, indisposição e falta de agilidade. Os resultados ajudam a entender os processos relacionados ao atendimento presencial, mais especificamente sobre impacto do papel dos funcionários das frentes de atendimento na percepção dos clientes sobre os serviços prestados em IES ou em outras empresas similares.

**Palavras-chave:** Marketing de Serviços, Percepção do Cliente, Encontros de Serviços, Técnica do Incidente Crítico

**TITLE:** Customers' perception of the intangible attributes in services encounters: a study

**ABSTRACT:** This qualitative study aimed to identify the main factors that contribute to the unfavorable perceptions of students of Higher Education Institutions (HEIs) in a Brazilian relevant one, arising from their interactions with service renderers of the secretaries. Supported by bestowed references about the distinctive features of Services Marketing concepts and about the service encounters, the Critical Incident Technique (TIC) was used to investigate events that occurred in these interactions from a 180 student sample, identifying the attributes of the events that caused a negative perception. After the analysis and the categorization of those incidents using the content analysis method, they were classified into 12 categories, especially lack of attention, incompetence, unwillingness and lack of agility. The results collaborate to the understanding of the processes related to service encounters, more specifically of the impact of the front-line employees' role to the clients' perception of services rendering in universities or in other similar service renderers.

**Key words:** Marketing Services, Customer Perception, Service Encounters, The Critical Incident Technique

**TITULO:** Percepción de los clientes en el momento de prestación de servicios: una mirada a los atributos intangibles del servicio

**RESUMEN:** Este estudio cualitativo tuvo como objetivo identificar factores clave que contribuyen a la construcción de una percepción desfavorable por parte de los estudiantes de Instituciones de Educación Superior (IES), un grupo representativo de la educación brasileña relativa a los servicios prestados por el personal de la secretaría durante encuentros presenciales. Anclado en la literatura de Servicios de Marketing en que se destaca la importancia del papel de los fun-

cionários que prestam um atendimento ao público na percepção de los clientes sobre los servicios prestados, en la investigación se utilizó la Técnica del Incidente Crítico (TIC) para recoger los episodios ocurridos durante los atendimientos, comentados por 180 estudiantes. Los informes fueron analizados y clasificados por medio del análisis de contenido, dando lugar a la clasificación de 12 atributos, y de los cuales cuatro de ellos se destacaron: la falta de atención, la incompetencia, la falta de voluntad y de agilidad. Los resultados ayudan a comprender los procesos relacionados con el atendimento presencial, más específicamente sobre el impacto del papel de los funcionarios en el servicio de atendimento en la percepción de los clientes sobre los servicios prestados por instituciones de educación superior u otras empresas similares.

**Palabras-clave:** Servicios de Marketing, La Percepción del Cliente, Prestación de Servicio, Técnica del Incidente Crítico

**S**endo o ensino uma atividade de destaque no setor de serviços no Brasil, as características típicas do Marketing de Serviços para a sua sustentabilidade também estão presentes nas instituições educacionais, e nomeadamente nas de ensino superior (IES). Kotler e Fox (1994) e Cobra e Braga (2004) constatarem que as instituições de ensino vêm aplicando estratégias de Marketing que permitam mantê-las economicamente viáveis num setor

cada vez mais competitivo. Heerdt (2002) confirma-o quando afirma que as mudanças no ambiente educacional têm levado as organizações a adotar sistemas de gestão cujo principal objetivo é satisfazer as necessidades dos alunos cada vez mais exigentes.

Tendo em vista que o cenário da prestação de serviços educacionais pressupõe alto envolvimento entre funcionários e clientes, Berry (1989) entende que as organizações devem con-

#### Mara Bastos Moreira

marabastos@globo.com

Mestre em Administração de Empresas (Univ. Estácio de Sá – Unesa). Professora da Pós-Graduação em Mídias Digitais do Senac Rio, Rio de Janeiro (RJ), Brasil. MSc in Business Administration (Estácio de Sa Univ. – Unesa). Lecturer at Digital Media Post Graduate Program of Senac Rio, Rio de Janeiro (RJ), Brazil. Licenciatura en Administración de Empresas (Univ. Estácio de Sá – Unesa). Profesor, Programa de Posgrado en Medios Digitales del Senac Rio, Rio de Janeiro (RJ), Brasil. Maestría en Administración de Empresas (Universidad Estácio de Sá – Unesa). Digital Media Profesor en el Programa de Postgrado de Senac Rio, Rio de Janeiro (RJ), Brasil.

#### Irene Raguenet Troccoli

irene.troccoli@estacio.com

DSc em Administração de Empresas (Univ. Estácio de Sá – Unesa). Professora de Marketing no Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Unesa, Rio de Janeiro (RJ), Brasil. DSc in Business Administration (Estácio de Sa Univ. – Unesa). Lecturer of Marketing at the Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial of Unesa, Rio de Janeiro (RJ), Brazil. Licenciatura en Administración de Empresas (Univ. Estácio de Sá – Unesa). Profesor de Marketing de la Maestría en Administración de Empresas y Desarrollo de Negocios de la Unesa, Rio de Janeiro (RJ), Brasil.

#### Joyce Gonçalves Altaf

jpgaltaf@yahoo.com.br

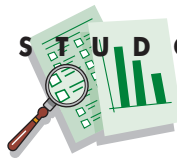
MSc em Administração de Empresas (Faculdades Integradas do Instituto Vianna Júnior). Professora da Graduação em Administração de Empresas nas Faculdades Integradas do Instituto Vianna Júnior, Juiz de Fora (MG), Brasil. MSc in Business Administration (Faculdades Integradas do Instituto Vianna Junior). Professor of Business Administration Graduation Course at Faculdades Integradas do Instituto Vianna Junior, Juiz de Fora (MG), Brazil. Licenciatura en Administración de Empresas (Faculdades Integradas do Instituto Vianna Júnior). Profesor de Administración de Empresas en Faculdades Integradas do Instituto Vianna Júnior, Juiz de Fora (MG), Brasil.

#### Maria Angélica Luqueze

angelica-luqueze@puc-rio.br

MSc em Administração de Empresas (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Puc-RJ). Professora do Departamento de Administração da Puc-RJ, Rio de Janeiro (RJ), Brasil. MSc in Business Administration (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Puc-RJ). Professor of the Business Administration Dept. of Puc-RJ, Rio de Janeiro (RJ), Brazil. Licenciatura en Administración de Empresas (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Puc-RJ). Profesora del Departamento de Gestión de la Puc-RJ, Rio de Janeiro (RJ), Brasil.

Recebido em agosto de 2010 e aceite em março de 2011.  
Received in August 2010 and accepted in March 2011.



siderar seus empregados como clientes internos e visualizar os processos como produtos internos, para que o serviço seja oferecido de forma mais adequada às necessidades do cliente.

Nesse sentido, Zeithaml e Bitner (2003) e Grönroos (2001) se utilizam do Triângulo do Marketing de Serviços proposto por Bitner (1995) para ilustrar a relação de serviços identificada por três elementos interconectados – a empresa, seus prestadores de serviço (executores) e os clientes – cada qual exercendo papel específico na cadeia produtiva do negócio.

Os autores referidos afirmam que, para o sucesso na prestação de serviços, esses elementos se interconectam por meio de três tipos de atividades de Marketing:

- o Marketing externo, no qual se incluem a publicidade, as vendas, as promoções especiais e a precificação que participam da geração de promessas, as quais cooperam para a determinação das expectativas dos clientes;
- o Marketing interativo, no qual as promessas dos serviços podem ser mantidas ou frustradas pelos funcionários ou por equipes terceirizadas, sendo o ponto de interação onde ocorre aquilo que Zeithaml e Bitner (2003) chamam de o «momento da verdade», aquele em que os funcionários de uma empresa de serviços cooperam para a determinação da percepção de qualidade e de satisfação por parte dos clientes;
- e o Marketing interno, no qual os funcionários são instrumentalizados para interagir com os clientes com vista a execução dessas promessas de forma bem-sucedida.

Esta colocação indica que a busca do melhor resultado nos contactos de serviço deve considerar as atitudes dos funcionários, as percepções dos usuários e o gerenciamento do processo, o que converge com Grönroos (2003).

O objetivo deste trabalho é identificar, a partir de relatos dos alunos de uma IES, os principais motivos, derivados dos encontros pessoais de serviços – ou seja, dos encontros presenciais – entre os alunos e os atendentes de secretarias, que tenham contribuído para a construção de percepção desfavorável por parte dos alunos sobre o serviço prestado.

Para tanto, este artigo foi, seguidamente, dividido em quatro partes: revisão bibliográfica, subdividida em características distintivas do Marketing de Serviços, o Ensino Superior no setor de serviços, e os encontros de serviços; metodologia; resultados da pesquisa; e conclusões.

## Revisão bibliográfica

### • Características distintivas do marketing de serviços

Sobre as características que distinguem o Marketing de Serviços do Marketing de Produtos (intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e perecibilidade), Vargo e Lusch (2004) argumentam que elas refletem uma visão de trocas sob a perspectiva de quem produz, e não de quem consome.

Sabendo-se, de uma forma generalista, que intangibilidade é a característica daquilo que não se pode tocar, numa relação de prestação de serviços – como é o caso da área de educação – há componentes tangíveis, assim como há componentes intangíveis na sua entrega, conforme afirmam Shostack (1977) e Swartz, Bowen e Brown (1992).

Essa entrega ao consumidor de serviços não é um objeto, mas um desempenho, uma *performance* (Ambrósio e Siqueira, 2002; Levitt, 1988; Solomon, Czepiel e Gutman, 1985) que não pode ser sentida, tocada ou experimentada da mesma forma como ocorre com bens tangíveis.

**A meta é a satisfação do cliente, sem que se esqueça que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, detalhe que lhes agrega a característica da inseparabilidade.**

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), essa *performance* na relação de prestação de serviços varia de produtor para produtor, de cliente para cliente e, até mesmo, de um dia para o outro. As pessoas responsáveis pela entrega do serviço constituem-se em um ingrediente heterogêneo e crítico nesses «momentos da verdade» (Berry e Parasuraman, 1991). Isso significa que os funcionários devem seguir os *scripts* e os padrões de atendimento estabelecidos, de forma a garantir a satisfação do cliente. Essa preocupação com a criação de percepção favorável na prestação de serviços faz com que as empresas busquem eficiência. Porém, Vargo e Lusch (2004) argumentam que o ponto crítico da apenas relativa homogeneidade – ou plena heterogeneidade – numa prestação de serviços está em quem está fazendo o julgamento, sendo este último geralmente relacionado às diferentes expectativas.

Por isto, a meta é a satisfação do cliente, sem que se

esqueça que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, detalhe que lhes agrega a característica da inseparabilidade. Por causa da simultaneidade, Berry (1980) observa que um serviço não pode ser devolvido, o que implica que tudo que ocorrer naquele momento irá definir a percepção do cliente.

Por último, é importante frisar que os serviços são perecíveis, segundo Kotler e Armstrong (1993), Semenik e Bamossy (1995) e Levitt (1981), porque não podem ser estocados para venda ou para uso posterior. Esta perecibilidade implica que é impossível produzir um serviço antecipadamente para enfrentar picos de procura, ou guardá-lo para épocas de escassez. Vargo e Lusch (2004) ressaltam que esta característica é um conceito temporal, requerendo especificação e observação sob o ponto de vista do cliente e, consequentemente, sob o ponto de vista mercadológico.

#### • O Ensino Superior no setor de serviços

No Brasil, a educação superior tem papel de destaque. Após a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) – Lei 9.394/96, o Ensino Superior expandiu e alterou o modelo educacional no que diz respeito à sua qualidade e às características de oferta de cursos.

Os Censos da Educação Superior publicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP – 2003, 2006, 2007) informam que a participação do setor privado nas matrículas do Ensino Superior continua aumentando: passou de 71% em 2003 para 74% em 2006 e para 75% em 2007. São pouco mais de 3,6 milhões de alunos matriculados nas universidades particulares, ante 1 milhão e 240 mil em instituições públicas.

Sendo o ensino uma atividade do setor de serviços, as questões referentes a sua atuação no mercado também estão presentes nas instituições educacionais. Elas foram apontadas por Kotler e Fox (1994) e por Cobra e Braga (2004) como sendo as seguintes: a intensa e dinâmica mudança nas necessidades de consumo desse serviço, o crescente aumento da concorrência, a escassez de recursos, os elevados índices de inadimplência e o aumento dos custos e dos investimentos em tecnologias educacionais.

Os autores constatam que essa situação está levando as instituições de ensino à aplicação de estratégias de

Marketing que as mantenham viáveis nesse setor cada vez mais competitivo. Heerdts (2002) confirma isso quando afirma que as mudanças no ambiente educacional têm levado as organizações a adotar sistema de gestão cujo principal objetivo é satisfazer, com qualidade, as necessidades dos alunos cada vez mais exigentes. Diante do exposto, Kotler e Fox (1994) afirmam que orientar a gestão de uma instituição de ensino pelo Marketing traz benefícios operacionais, processuais e financeiros para a organização.

**Há uma diferença entre os serviços educacionais e as demais prestações de serviço: é provavelmente o único caso em que o fornecedor recebe dinheiro do cliente, mantém-no em relacionamento longo e, ao final, pode recusar-se a finalizar o serviço ao não lhe entregar o diploma.**

Uma intensa relação de prestação de serviços entre os alunos enquanto clientes e o prestador de serviços em educação se estabelece, cujo entendimento é complexo e controverso. Sirvanci (1996), por exemplo, explica que existem algumas diferenças fundamentais entre alunos e clientes de serviços fora do âmbito da educação. Para este autor, clientes podem adquirir serviços sem restrições de venda, o que não é o caso de alunos de ensino médio. Estes, por exemplo, necessitam de certificações que lhes permitam ingressar em uma IES, como também os das IES necessitam comprovar aquisição de conhecimento por meio de avaliações. Já clientes de fora do âmbito da educação não têm necessidade de comprovar mérito e elegibilidade, e não são testados com frequência. Kamvounias (1999) corrobora essa visão, diferenciando os serviços educacionais das demais prestações de serviço: é provavelmente o único caso em que o fornecedor recebe dinheiro do cliente, mantém-no em relacionamento longo e, ao final, pode recusar-se a finalizar o serviço ao não lhe entregar o diploma.

Sirvanci (1996) esclarece ainda que, no complexo ambiente no qual se insere o ensino, não existe um simples papel para o aluno de nível superior. Para o autor, a satisfação dos alunos depende do estágio do processo em que eles se

encontram, e daí advém a importância de se reconhecer que diferentes processos têm diferentes papéis: alunos enquanto produtos em processo, ou seja, aprendizes cujo prestador do serviço é o *staff* acadêmico; clientes internos das instalações do *campus*, ou seja, usuários de banheiros, de bibliotecas, de cantinas, de secretarias, de laboratórios; trabalhadores em processo de aprendizagem, ou seja, estagiários dos programas propostos pela IES; clientes internos da distribuição de materiais, ou seja, manuais, boletos, material didático, informativos.

Grönroos (2000) complementa o entendimento de Sirvanici (1996), explicando que essa complexidade se dá devido ao fato de tratar-se de relacionamento de longa duração, no qual a participação do cliente é determinante para a entrega do serviço. Esse relacionamento, segundo o autor, é composto por seqüências que se configuram por meio de episódios, estes formados por atos, denominados de «momento da verdade» ou de encontros de serviços – a menor parte identificável em uma interação diádica entre cliente e prestador do serviço.

Independentemente, e além das questões relacionadas à sua sustentabilidade mercadológica no setor de Ensino Superior, essas instituições prestadoras de serviços educacionais devem se alinhar aos padrões de qualidade definidos pelo Ministério da Educação (MEC), órgão regulador do ensino do Brasil, que, utilizando-se de seu Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (Sinaes), acompanha a *performance* dessas IES, por meio de um composto de avaliações.

Alinhada às dimensões de avaliação do MEC e à atuação dessas IES no setor de serviços, Froemming (2001) identificou uma série de encontros de serviços presentes nessa complexa relação, e ressaltou que se devem observar outros aspectos, além da qualidade de ensino, como: o ambiente em que este se desenrola, a reputação da instituição acadêmica, a capacidade dos professores e os processos burocráticos/acadêmicos com que os alunos precisam interagir e aos quais são submetidos.

Para se compreender o relacionamento das empresas com o seu consumidor, Bitner, Booms e Tetreault (1990) sugerem ser fundamental o entendimento do que ocorre nesses encontros de serviços, para, a partir daí, se definirem proces-

sos, procedimentos e atitudes que promovam a percepção de qualidade, impactando na satisfação do cliente.

### • Os encontros de serviços

A partir de extensa pesquisa sobre os encontros – ou contactos – de serviços em uma universidade, Froemming (2001) concluiu que as organizações de serviços e os encontros de serviços são parte inevitável das relações na era pós-industrial. Segundo ela, dificilmente consegue-se passar um dia sem envolvimento em uma interação desse tipo. E, nesse contexto, os encontros de serviços são significativos para formar a imagem das empresas junto aos seus clientes.

Isso explica por que Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que a característica da inseparabilidade na relação de prestação de serviços remete ao conceito de contacto de serviços: a impressão mais forte para o cliente se dá no momento da sua prestação, da sua entrega, ou do contacto. Esse contacto – o «momento da verdade» – ocorre quando o cliente estabelece uma interlocução com o prestador de serviços. Interlocução, nesse caso, é definida por Zeithaml e Bitner (2003) como os momentos nos quais se configuram as percepções do cliente sobre o que está sendo entregue ou oferecido. Sendo assim, do ponto de vista da empresa, o contacto de serviço – ou seja, o «momento da verdade» – representa uma oportunidade única para ela não só confirmar seu potencial, como também para ampliar a fidelidade do cliente.

Dessa forma, a busca do melhor resultado nos contactos de serviço deve, segundo Grönroos (2000), considerar as atitudes dos funcionários, as percepções dos usuários e o gerenciamento do processo. Por esse motivo, Bitner (1992) afirma que o gerenciamento do «momento da verdade» nas frentes de trabalho envolve mais do que treinar empregados para dizer «bom dia» ou para atender ao telefone com prontidão: antes, envolve a compreensão da complexidade do comportamento de funcionários durante todo o período de tempo em que o contacto com o cliente ocorre.

Uma visão mais completa da contextualização dos «momentos da verdade» na teoria do Marketing de Serviços remete, por exemplo, a Chase (1978), que constata que a maioria dos contactos de serviços consiste numa série de eventos que ocorrem ao longo de determinado tempo.

Considerando que o cliente avalia todo o processo de prestação do serviço, basta um único erro das pessoas presentes nessa cadeia de serviços para que o cliente avalie negativamente todo o processo.

Vários pesquisadores (Czepiel, Solomon e Surprenant, 1985; Grönroos, 1995) salientam que o «momento da verdade» é composto não só pela entrega do serviço, como também pelo processo da entrega – i.e., a maneira como esse serviço é entregue.

## Metodologia

A pesquisa versou sobre momentos desfavoráveis em interação durante o atendimento presencial em secretaria educacional por parte de graduandos de IES privadas com unidades localizadas em quase todos os estados da federação. Sua execução se deu seguindo-se as recomendações contidas em Flannagan (1954), Dela Coleta (2004), Froemming (2001), Bitner, Booms e Tetreault (1990), e Gremler (2004).

No caso, compôs-se de três passos. Primeiro, envio, por e-mail, a 14 943 estudantes de 30 IES, de questionário que, seguindo a metodologia da TIC, era introduzido pela pergunta sobre a ocorrência (ou não) de evento desfavorável junto à secretaria da IES; no caso de resposta positiva, colocação de três perguntas, a serem respondidas por escrito, em discurso livre, também como manda a TIC: *Qual foi o motivo que levou você a procurar o atendimento na secretaria?; Neste encontro, exatamente o que foi dito e/ou feito por você e pela pessoa que o atendeu?; O que exatamente fez você se sentir insatisfeito com este encontro?*

Após o recebimento de 183 narrativas de eventos desfavoráveis – das quais 170 consideradas válidas – procedeu-se a análise do conteúdo dos relatos por meio da técnica proposta por Bardin (1977), de forma a se categorizarem os incidentes, analisando-se os depoimentos por meio dos critérios semântico (para situar a temática), sintático (para reconhecer incidentes por meio de verbos e adjetivos) e léxico (utilizando-se do sentido das palavras para remeter às categorias de incidentes).

Neste passo, seguiram-se as seguintes etapas:

- buscou-se em Froemming (2001) um parâmetro inicial de categorização relativa a encontros de serviços em IES;

- adaptou-se sua lista original de 28 atributos aos propósitos desta pesquisa, em três subfases: selecionarem-se apenas aqueles atributos aplicáveis a encontros presenciais em secretarias, resultando em 15 atributos; a partir dos critérios de exclusão mútua, de homogeneidade, de pertinência, de objetividade, de fidelidade e de produtividade indicados por Bardin (1977), traçaram-se correlações entre 7 destes 15 atributos, entendendo-se que havia entre eles analogia que lhes possibilitava o agrupamento em três pares: atenção / tratamento, competência / eficiência e disposição / interesse; estas duas ações implicaram a redução dos 28 atributos originalmente apontados por Froemming (2001) para 11 atributos: Agilidade; Atenção / Tratamento; Competência / Eficiência; Disposição / Interesse; Emoções; Equidade; Flexibilidade; Informação; Obtenção de resultados; Organização; e Situações comparadas;

- adaptaram-se estes atributos selecionados ao propósito da presente pesquisa de avaliar apenas incidentes desfavoráveis, o que foi feito tomando-se os atributos originalmente definidos por Froemming (2001) e passando-se a considerar seus antônimos, cujas descrições devem ser obviamente entendidas como uma inversão daquelas propostas originalmente por Froemming (2001): Falta de agilidade; Desatenção / Tratamento; Incompetência / Ineficiência; Indisposição / Desinteresse; Emoções; Iniquidade; Inflexibilidade; Desinformação; Não obtenção de resultados; Desorganização; e Situações comparadas;

- a partir dessa categorização inicial, distribuíram-se aleatoriamente as narrativas obtidas com a aplicação do questionário entre os dois juízes participantes, que categorizaram os incidentes identificados, trabalho que foi consolidado pelo terceiro juiz.

Cumpridas essas etapas, chegou-se à lista final de 12 atributos para a classificação dos incidentes relatados na pesquisa: Falta de agilidade; Desatenção / Tratamento; Incompetência / Ineficiência / Desorientação; Indisposição / Indisponibilidade / Desinteresse; Emoções; Prejuízo / Perda; Inflexibilidade; Desinformação / Divergência de informação / Informação errada; Não obtenção de resultados; Desorganização; Situações comparadas; e Falta de autonomia / Transferência de responsabilidade.



Finalmente, de posse desta refinação, estratificaram-se os relatos categorizados, de forma a se descobrirem as modulações das avaliações dos estudantes sobre os motivadores de suas percepções desfavoráveis em seus encontros presenciais em secretaria.

#### • A Técnica do Incidente Crítico (TIC)

Sistematizada por Flanagan (1954), a TIC é um procedimento de entrevistas qualitativas que facilita a investigação de ocorrências significantes (eventos, incidentes, processos, problemas) identificadas pelo respondente na maneira como elas foram conduzidas, e os resultados em termos de efeitos percebidos (Chell, 1998). O objetivo é alcançar o entendimento do incidente pela perspectiva individual, considerando os elementos cognitivos, afetivos e comportamentais. Entende Gremler (2004) tratar-se de poderosa ferramenta para identificar fenômenos comportamentais nos atos de serviços, porque permite enfocar um fenômeno muito específico, identificando detalhes importantes e oferecendo exemplos vívidos para suportar suas descobertas.

São diversos os benefícios para a utilização da TIC na pesquisa sobre prestação de serviços. Por exemplo, os dados partem da perspectiva do respondente e são coletados nas suas próprias palavras (Edvardsson, 2001), sendo técnica indutiva por natureza (Edvardsson, 2001), e também útil para melhorar o conhecimento sobre algum fenômeno pouco conhecido (Olsen e Bertil, 1992).

Ademais, a TIC provê um ponto de partida empírico para gerar novas evidências de pesquisas sobre fenômenos de interesse a partir de padrões de respostas (Kolbe e Burnett, 1991), e as respostas por ela trazidas proporcionam ricos detalhes advindos diretamente da experiência do respondente, pois as narrativas podem avivar ou provocar *insights* sobre o fenômeno, sendo capazes de definir um testemunhal forte, relevante, inequívoco e concreto para os sistemas de inteligência de mercado.

Para Ruyter, Perkins e Wetzels (1995), a TIC parece bem talhada para ser aplicada na apuração das percepções de clientes de diferentes culturas, além de ser método culturalmente neutro, pois convida os respondentes a apresentar suas percepções a partir de uma questão aberta. Hayes (2001), por sua vez, afirmou que se trata de uma sistemáti-

ca que procura capturar as necessidades do cliente por meio de experiências positivas e negativas vivenciadas por eles, reduzindo-se o risco de não serem considerados aspectos importantes que o cliente valoriza no momento da entrega do serviço.

#### • O método da análise de conteúdo

A aplicação da análise de conteúdo a um discurso é baseada na dedução e na inferência, e se dá sobre narrativas individuais e diversificadas. Segundo Bardin (1977), esta análise consiste de repetidas leituras e da classificação dos incidentes em grupos e em categorias, de acordo com as experiências relatadas. A autora ressalta que essa fase do trabalho é mais subjetiva do que objetiva, porém lança-se mão de critérios de análise, que podem ser quatro: semântico, sintático, expressivo ou léxico.

Sobre a confiabilidade dos resultados da pesquisa, Gremler (2004) destaca-lhe a importância no desenvolvimento do trabalho e por isso recomenda a escolha cuidadosa de juízes, qualificados o suficiente para realizarem essa atividade. Em seguida, dá-se o processo de tratamento dos resultados, por meio de articulação das similaridades que formam a base da rotulação, que é a denominação de cada categoria (Bitner, Booms e Tetreault, 1990).

Para Froemming (2001), durante essa fase, deve-se buscar a resposta para a seguinte pergunta: «O que, de fato, se quis comunicar?». As respostas emergem organicamente, considerando que os depoimentos são livres, portanto não há como preestipular categorias.

Para Bardin (1977), a qualidade para a formação de um grupo de categorias consistentes deve considerar cinco critérios:

- exclusão mútua – cada elemento não pode existir em mais de uma divisão;
- homogeneidade – a organização da classificação parte de um único princípio;
- pertinência – a categoria deve se adaptar ao material de análise escolhido e deve corresponder às características da mensagem;
- objetividade e fidelidade – deve haver uma definição clara das variáveis de que trata e deve precisar os índices que determinam a entrada do elemento em cada categoria;

- e produtividade – para ser produtivo, o conjunto de categorias deve fornecer resultados férteis em índices de inferência, em hipóteses novas e em dados exatos.

Assim, a partir do estudo de Froemming (2001), pode-se resumir o passo a passo da análise de dados em cinco etapas: leitura flutuante, organização dos depoimentos (numeração, ordenação), definição de núcleos de sentido (análise temática), categorização, e redução e agrupamento das categorias para enumeração dos atributos.

Por fim, para garantir a confiabilidade da interpretação, Keaveney (1995, *apud* Froemming, 2001) recomenda validar o conteúdo de forma a considerá-lo satisfatório, o que ocorre em quatro situações: nenhuma categoria nova surge após a adição de duas amostras confirmatórias, ou não existe ambiguidade intersubjetiva (evidenciada pelo alto grau de confiança no julgamento interjuízes), e as categorias são ou coletivamente exaustivas (menos de 5% dos comportamentos são classificados como «outros») ou mutuamente exclusivas.

## Resultados da pesquisa

As respostas à pesquisa, num total de 183 relatos – dos quais 170 foram considerados válidos – provieram prioritariamente de alunos de IES com idades variando entre 22 e 32 anos, com renda familiar mensal entre R\$930,00 a R\$4 600,00, frequentadores do turno da noite, com praticamente metade deles cursando do 1.º ao 3.º períodos, e, em sua grande maioria, de IES localizadas na região sudeste. As narrativas foram encaminhadas à etapa de análise e de categorização, conforme orientações contidas no trabalho de Bardin (1977).

Dessa forma, a partir da análise dos relatos, gerou-se grupo de 12 atributos, os quais foram quantificados, categorizados e ranqueados conforme o número de vezes em que apareceram nas narrativas, revelando a percepção negativa dos alunos sobre os encontros de serviços em secretarias de IES (**ver Tabela, p. 32**).

As primeiras quatro categorias responsabilizaram-se por pouco mais de metade de todos os incidentes relatados (55%).

O atributo mais destacado foi «Desatenção/ Tratamento», remetendo à forma como os atendentes se dirigem ao alu-

no, fazendo-se clara referência a posturas como falta de educação, rudeza, indiferença, impaciência para com o aluno. O atributo «Incompetência / Ineficiência / Desorientação» relacionou-se à percepção clara dos alunos sobre a incapacidade de prestação do serviço pelos atendentes devido a despreparo e a falta de treinamento que garanta a percepção de qualidade do atendimento. Já o atributo «Indisposição / Indisponibilidade / Desinteresse» relacionou-se a depoimentos que identificam que os alunos precisam realizar certo esforço para que suas demandas sejam atendidas, não havendo voluntariedade por parte dos atendentes. Quanto ao atributo «Falta de agilidade», vários relatos reforçaram a importância do pronto atendimento para os alunos.

Os últimos cinco atributos listados na Tabela («Emoções», «Inflexibilidade», «Desorganização», «Falta de autonomia / Transferência de responsabilidade», «Situações comparadas») somaram apenas 15% das menções, indicando atributos muito pouco relevantes do ponto de vista dos alunos. Saliente-se que o atributo «Emoção» possui a peculiaridade de remeter a estados emocionais surgidos de sentimentos desagradáveis causados pela forma de atendimento, tais como menos-valia, raiva, constrangimento e revolta. Vale notar também que a perda de tempo (contida no atributo «Prejuízo/Perda») apresentou baixa relevância, fato interessante considerando-se a hipervalorização do tempo no mundo contemporâneo.

## Conclusões

Lançando mão da TIC, a pesquisa revelou os motivos apontados pela amostra de alunos quanto aos elementos mais comumente percebidos como causadores de sua insatisfação ao serem atendidos presencialmente nas secretarias de suas IES. No caso, indicou-se que o principal motivo ocorrido especificamente quando do encontro presencial entre funcionários da secretaria e alunos, que serve à construção de percepções desfavoráveis por parte destes últimos, é aquele que engloba desatenção, desinteresse, e ausência de cordialidade, de gentileza, de boa vontade e de respeito.

Em menor intensidade, mas ainda assim relevantes, destacaram-se a incompetência, a ineficiência e a desorientação dos funcionários, a indisposição e o desinteresse, e a



**Tabela**

**Atributos identificados nas respostas analisadas e sua significação, exemplos de relatos respectivos, quantidade total de observações de cada atributo e respetiva participação percentual sobre o total de observações**

Atributo	Exemplos de relatos	Qtd.	%
<b>Desatenção / Tratamento</b>  Engloba ausência de atenção, rudeza, desinteresse ao problema do aluno, falta de cordialidade, de gentileza, de boa vontade, de apoio, de educação, de respeito, e forma de tratamento em geral	<p>➤ Descaso! Os funcionários tratam os alunos com descaso. É como se tudo que fosse pedido não tivesse tanta urgência ou importância. Alguns funcionários chegam a discutir com os alunos.</p> <p>➤ Alguns funcionários falam de assuntos particulares enquanto atendem, deixando o aluno impaciente. Outros chegam a insinuar que o aluno está errado em seu pedido, porém não explicam o motivo do erro.</p> <p>➤ Enquanto eu era atendida, vi uma funcionária usar de palavras depreciativas após atender uma aluna. A funcionária esperou a aluna sair para comentar com o colega do lado.</p> <p>➤ [...] o mínimo que poderiam fazer seria nos dar atenção sem interrupções. Isso me deixou extremamente insatisfeita com o desrespeito com que fui tratada.</p>	86	18
<b>Incompetência / Ineficiência / Desorientação</b>  Capacidade de realizar o procedimento, experiência com o procedimento, precisão e eficiência na entrega do serviço, falta de treinamento, despreparo	<p>➤ Esperei para ser atendido por um atendente que, por sinal, era novato e precisou da ajuda dos colegas do setor.</p> <p>➤ A pessoa simplesmente desconhecia o que era transposição de horas, riu e disse que eu deveria estar enganada.</p> <p>➤ A atendente não sabia o que fazer. Foi uma espera de quase 20 dias para acertarem meu boleto. Se a funcionária tivesse o mínimo de treinamento.</p> <p>➤ Me senti insatisfeito pelo despreparo, pois a pessoa nem sequer soube fazer o uso correto do português para emitir um documento oficial da faculdade.</p> <p>➤ Ao pedir informação, o funcionário debochou de mim, acho que pela forma como eu estava vestido [...]</p> <p>➤ A atendente não sabia o que fazer. [...] Se a funcionária tivesse o mínimo de treinamento, ela teria me informado que era só eu entrar na ambiente virtual que eu teria resolvido o problema!</p>	62	13
<b>Indisposição / Indisponibilidade / Desinteresse</b>  Disponibilidade para atender, para ajudar com o problema, descomprometimento, desinteresse em ajudar	<p>➤ Ela disse que, se eu vim de outra instituição, poderia voltar para lá, porque não tinha tempo para mim, pois a pessoa responsável por tal operação estava no 2º andar, e se eu quisesse, fosse atrás.</p> <p>➤ Fiquei três dias inteiros aqui até que, no último, seguí a mulher, esperei almoçar e, quando retornou, a abordei no elevador da faculdade e grudei nela até que resolvesse me atender adequadamente.</p> <p>➤ Ao chegar à secretaria da faculdade em um determinado dia, não consegui ser atendido pelo fato de a secretária não estar na recepção.</p> <p>➤ [...] e vi a IES como uma instituição unilateral que só pensa em si, e o aluno que se dane.</p>	58	12
<b>Falta de agilidade</b>  Engloba a avaliação que se relaciona a demora, a espera, a precisar enfrentar filas, a fluxo lento	<p>➤ Fui até a secretaria para pedir auxílio e demorou aproximadamente quatro horas para eu ser atendida. Depois, quando chegou a minha vez, o atendente precisava parar a todo o momento para ajudar os demais atendentes.</p> <p>➤ Foi uma espera de quase 20 dias para acertarem meu boleto.</p> <p>➤ [...] a sensação de gente despreparada pro atendimento, que tenha respostas rápidas.</p>	56	12
<b>Desinformação / Divergência de informação / Informação errada</b>  Refere-se a prestação de informações corretas, adequadas, coerentes e pertinentes	<p>➤ A pessoa teve que se levantar várias vezes de seu posto, atrás de informação.</p> <p>➤ Tanto a pessoa da secretaria quanto a da coordenação foram solícitas, prestativas, mas desconheciam a tal promoção.</p> <p>➤ [...] meses depois, não veio o meu desconto na fatura e, ao me dirigir até a secretaria, informaram que a associação à qual minha empresa era conveniada não era cadastrada na faculdade. Então, depois de muita briga e de informações divergentes entre os próprios funcionários, consegui continuar com o desconto até o final do semestre.</p> <p>➤ [...] quando, ao indagar o referido funcionário sobre a informação incorreta que havia me dado, ele disse que não era problema dele e que eu tinha que 'correr atrás do meu prejuízo', pois não era obrigação dele saber de tudo.</p>	55	12

(continua na p. 33)

Tabela

**Atributos identificados nas respostas analisadas e sua significação, exemplos de relatos respectivos, quantidade total de observações de cada atributo e respectiva participação percentual sobre o total de observações** (continuação da p. 32)

Atributo	Exemplos de relatos	Qtd.	%
<b>Não obtenção de resultados</b>  Não ter sua demanda atendida, não obter o que é buscado, não obter solução para seus problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O fato que me desagradou foi que a minha matrícula ficou em aberto por mais de 20 dias aguardando que fosse dada baixa no sistema. Eu retornei por diversas vezes à secretaria para falar do problema mas todas as vezes recebia a informação de que eu teria que aguardar.</li> <li>➤ Fiquei aborrecida, pois a pessoa me deu informações incorretas, posteriormente voltei à secretaria e novamente não consegui resolver o problema em questão.</li> <li>➤ Não obtive nenhuma resposta, a atendente pediu, apenas, para eu fazer um requerimento no sistema, mas não explicou qual requerimento e nem nada mais.</li> </ul>	45	9
<b>Prejuízo / Perda</b>  Tratamento desigual, sentir-se injustiçado, pagar por erro do outro, ter perda material ou de tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O que me chateou foi quando a pessoa que me atendeu disse que eu teria que fazer tudo de novo, pois os meus documentos que tinham sido entregues eles haviam perdido. Achei de uma irresponsabilidade muito grande.</li> <li>➤ Minha insatisfação [...] foi ao final, pois, após estes 15 dias depois do pedido feito, perdi aula, tendo que esperar por duas horas e meia na fila.</li> <li>➤ [...] a secretaria estava vazia e a pessoa me fez esperar 20 minutos, batendo papo com outro colega.</li> <li>➤ [...] perdi o semestre por má vontade e, como não tinha tempo para correr com isso, perdi todo o meu segundo semestre.</li> </ul>	41	9
<b>Emoções</b>  Tristeza, ansiedade, nervosismo, ingratidão, decepção, raiva, frustração, vergonha, constrangimento, revolta, fúria, humilhação, sentir-se ridicularizado, sentir-se discriminado socialmente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Senti-me como sempre uma idiota ao tentar conversar com esses atendentes.</li> <li>➤ [...] extrema falta de consideração com o aluno. É como se nós fossemos um NADA!</li> <li>➤ Fiquei com raiva do atendente e da universidade, que põe pessoas desqualificadas para trabalhar com o público.</li> <li>➤ [...], além disso, me senti insatisfeito também pela desconfiança da própria funcionária, que fez diversas perguntas particulares antes de emitir o documento, mesmo verificando no sistema que eu era/sou um aluno devidamente matriculado.</li> <li>➤ Sai de lá muito revoltada e acabei desistindo.</li> <li>➤ [...] como me estressei, ela acabou mudando o tom de voz e começou a fazer o que seria correto, pelo menos a fingir que estava procurando a solicitação.</li> <li>➤ Naquele momento tive vontade de chutar o balde, abandonar tudo.</li> <li>➤ Me senti muito constrangida, até porque às vezes, quando você é de cor, isso implica bastante.</li> </ul>	23	5
<b>Inflexibilidade</b>  Radicalismo, falta de diálogo, falta de negociação e de ponderação sobre os tipos de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ [...] quando estava começando a falar do assunto, o atendente, mesmo agachado, não deixou eu terminar a frase e disse que eu deveria procurar o meu coordenador e ponto final, não deixando eu falar.</li> <li>➤ Fiquei indignado com a primeira atitude do atendente, que pareceu não aceitar que a faculdade poderia ter errado na emissão do boleto.</li> <li>➤ Me aborreci com a teimosia dele, pois eu afirmava que era possível e ele dizia que não era possível e, quando ele foi se informar melhor, viu que podia fazer o que eu necessitava.</li> </ul>	16	3
<b>Desorganização</b>  Bagunça, desordem	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tudo parecia bagunçado e não tive a impressão de ser uma cliente.</li> <li>➤ Virou uma bagunça total, fui perguntar ao funcionário na secretaria onde seria a prova das matérias online que faço e ninguém sabia dizer [...].</li> <li>➤ [...] também não há planejamento, divisão de tarefas, setores.</li> <li>➤ Não sabiam se a declaração estava aqui ou se estava em outro setor, perdi um tempo considerável! Falta de organização!</li> </ul>	14	3

(continua na p. 34)



**Tabela**

**Atributos identificados nas respostas analisadas e sua significação, exemplos de relatos respectivos, quantidade total de observações de cada atributo e respectiva participação percentual sobre o total de observações** (continuação da p. 33)

Atributo	Exemplos de relatos	Qtd.	%
<b>Falta de autonomia / Transferência de responsabilidade</b>  Incapacidade de decisão, falta de empoderamento, ausência de processos definidores de procedimentos	➤ [...] ela continuou afirmando que não poderia ajudar, já que a pessoa que cuida do arquivo não estava. Pedi que outro funcionário fosse designado para procurar o documento. Ela disse que só poderia ser certa pessoa que estava de licença de casamento e que eu deveria aguardar até o dia seguinte. ➤ Além de termos que ficar implorando para qualquer eventual auxílio de que precisamos na secretaria, eles nos vão passando de um lugar para o outro, até alguém resolver. ➤ Tudo é resolvido pela central. É como se as atendentes se comportassem como meninas de recado.	13	3
<b>Situações comparadas</b>  Comparação de situações anteriores ou de procedimentos similares em outras entidades	➤ Como não resolveram meu problema, eu resolvi sair da instituição. Procurei outra faculdade na minha cidade um pouco mais longe de casa, porém a qualidade em tudo supera essa distância. ➤ Nesse momento fiquei me perguntando o que era que eu estava fazendo naquela faculdade, se existem muitas outras concorrentes dispostas a me oferecer, no mínimo, o mesmo que ela me oferecia.	6	1
<b>TOTAL*</b>		475	100

Nota: \* O total de relatos (475) onde se identificaram os atributos ultrapassa o número de respostas recebidas (180) devido a um relato poder remeter a mais do que apenas um atributo.

Fonte: Pesquisa

falta de agilidade. Ao se relembrem os atributos identificados no Triângulo do Marketing de Serviços (Bitner, 1995; Gröonros, 2001) tem-se que, no marketing externo, no qual se realizam as vendas e as promoções especiais, por exemplo, os funcionários participam da geração de promessas. Dessa forma, se estes não disponibilizam informação correta sobre os serviços, não contribuem positivamente para o processo.

Já no marketing interativo, que constitui a base desse triângulo, as atitudes do funcionário são o principal motor do relacionamento. Os encontros de serviços ocorrem nesse momento e é aí que as promessas se mantêm ou se frustram perante os clientes, não havendo espaço para os atributos identificados nessa pesquisa.

Há ainda o marketing interno, cujo principal objetivo é instrumentalizar e motivar as equipes para que a empresa cumpra suas promessas com seus clientes.

Já numa correlação do resultado da pesquisa com as características do Marketing de Serviços, a pluralidade dos relatos indicou que os atendimentos presenciais variavam em intensidades, em espaços de tempo, e em dramatiza-

ções, caracterizando a heterogeneidade dos encontros de serviços. A análise dos relatos permitiu compreender-se que, apesar de distintos, os eventos ocorridos em secretarias podem ser agrupados e categorizados, fornecendo dados mais precisos para elaboração de *scripts* e padrões de atendimento para os funcionários, tema tratado por Zeithaml e Bitner (2003).

Assim, comprovou-se que o atendimento em secretarias sofre influência de aspetos tanto técnicos (conhecimentos, habilidades, suporte material) quanto emocionais (condições e características psicológicas), conforme apontaram Grove, Fisk e Bitner (1992) ao pesquisarem sobre encontros de serviços. A categorização dos relatos revelou também a sensibilidade deste tipo de cliente a 12 características intangíveis presentes na prestação de serviços de secretarias de IES, demonstrando que o que se lhe entrega não é um objeto, mas um desempenho, uma *performance*, remetendo ao que pregam por exemplo, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), dentre outros autores.

Quanto à característica da «simultaneidade», pode-se dizer que os 12 atributos geradores de percepção negativa, sendo

características intangíveis, provêm, no estudo em questão, da interação entre funcionários e alunos. Também se constatou, nos relatos, narrativas de momentos vivenciados entre funcionários e alunos que não propiciavam condições para a sua reversão, evidenciando a «perecibilidade» do atendimento. A esse respeito, Zeithaml e Bitner (2003) recomendam preparar os funcionários para uma dramatização mais assertiva durante o encontro de serviços, como também a implantação de estratégias de recuperação de clientes no caso de insatisfação destes com o serviço recebido.

### Os 12 atributos revelados na pesquisa podem contribuir para a construção de roteiros de dramatização no atendimento que minimizem o risco de incidente crítico negativo.

Nesse sentido, os 12 atributos revelados na pesquisa podem contribuir para a construção de roteiros de dramatização no atendimento que minimizem o risco de incidente crítico negativo. Vale lembrar que Kotler (1994) ensina que a insatisfação do cliente pode gerar reações, tais como queixas aos órgãos fiscalizadores ou ações legais, bem como boicotes e boca em boca negativo.

Por fim, a utilização da TIC permitiu identificar, nos relatos dos alunos, as sequências de eventos presentes nos encontros de serviços, citadas por Grönroos (2000) e Chase e Dasu (2001) a partir da análise de conteúdos. Alguns relatos revelam com clareza a sequência com que a interação se desenrola e como dela emergem os incidentes. Dessa forma, a TIC mostrou-se útil para revelar a maneira como um serviço pode estar sendo entregue ao aluno numa secretaria.

Em termos acadêmicos, a maior contribuição desta pesquisa reside na utilização da TIC em trabalho de Marketing de Serviços, o que é pouco usual no Brasil. Em termos práticos, podem-se apontar duas contribuições.

A primeira indica a necessidade de manter os funcionários de IES bem providos de informações corretas sobre os serviços e sobre os processos e sobre a forma de tratamento adequada. Além disso, eles devem ter pleno conhecimento sobre o seu papel no processo de comunicação, de venda

e de relacionamento da instituição. No caso, vale frisar que alguns depoimentos colhidos ao longo da pesquisa revelaram a perplexidade dos alunos com aquilo que veem como uma contradição interna nas IES: elas se propõem a formar profissionais em nível de excelência, porém não enfocam as boas práticas no seu atendimento, indo contra os seus próprios programas acadêmicos quando não atendem para falhas de procedimentos elementares.

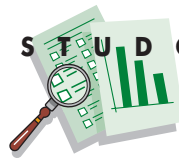
A segunda contribuição prática desta pesquisa refere-se ao fato dos pontos identificados a serem observados (e ou melhorados, durante a formação de atendentes de secretarias de IES) poderem ser estendidos a atendentes de qualquer tipo de público que esteja recebendo serviço em bases semelhantes aos alunos de uma IES (por exemplo, academias, cursos preparatórios, escolas de ensino fundamental e médio).

Cumprir, contudo, que esta pesquisa apresenta limitações. Uma delas remete à exclusão da influência de eventos externos que possam vir a ser intensificados na ocorrência de um encontro desfavorável para o aluno (por exemplo, uma eventual dificuldade de acesso à própria secretaria). Outra limitação refere-se à avaliação das experiências apenas por parte dos alunos, sem uma investigação complementar a respeito do ponto de vista dos atendentes sobre os porquês dos seus procedimentos.

Como sugestão para futuros estudos, sugere-se avaliar o desdobramento do comportamento reclamatório após o evento de incidentes desfavoráveis; isso ajudaria a entender mais sobre os incidentes, na medida em que se poderia correlacioná-los a maior ou menor tendência à reclamação. ■

### Referências bibliográficas

- BARDIN, L. (1977), **Análise de Conteúdo**. Edições 70, São Paulo.
- BERRY, L. L. (1980), «Service marketing is different». *Business Magazine*, vol. 30, maio-junho, pp. 24-30.
- BITNER, M. (1992), «Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees». *Journal of Marketing*, vol. 56, abril, p. 57.
- BITNER, M.; BOOMS, B. e TETREAULT, M. (1990), «The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents». *Journal of Marketing*, vol. 54, janeiro, pp. 71-84.
- BOOMS, B. e BITNER, M. (1981), **Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. Marketing of Services**. J. H. Donnelly e W. R. George, Chicago, pp. 47-51.
- CHASE, R. e DASU, S. (2001), «Want to perfect your company's



service? Use behavioral science». *Harvard Business Review*, junho, pp. 78-85.

CHELL, E. (1998), **Critical Incident Technique, in Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: A Practical Guide**. Gillian Simon & Catherine Cassell, Thousand Oaks, pp. 51-72.

COBRA, M. e BRAGA, R. (2004), **Marketing Educacional: Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino**. Cobra e Hoper, São Paulo.

DELA COLETA, J. (2004), **A Técnica dos Incidentes Críticos: 30 Anos de Utilização no Brasil na Psicologia, Administração, Saúde e Educação**. Cabral Editoria e Livraria Universitária, São Paulo.

EDVARDSSON, B. O. e ROSS, I. (2001), «Critical incident techniques: towards a framework for analyzing the criticality of critical incidents». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, n.º 3, pp. 251-268.

FLANAGAN, J. (1954), «The critical incident technique». *Psychological Bulletin*, vol. 51, n.º 4, pp. 28-40.

FROEMMING, L. (2001), *Encontros de Serviços em uma Instituição de Ensino Superior*. 284 f., Tese Doutorado em Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GREMLER, D.; BITNER, M. e EVANS, K. (1994), «The internal service encounter». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, n.º 2, pp. 34-56.

GREMLER, D. (2004), «The critical incident technique in service research». *Journal of Service Research*, vol. 7, n.º 1, pp. 65-89.

GRONRÖÖS, C. (1995), **Marketing: Gerenciamento e Serviços. A Competição por Serviços na Hora da Verdade**. Ed. Campus, Rio de Janeiro.

GRÖNROOS, C. (2000), **Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach**. John Wiley & Co., Chichester, West Sussex.

GROVE, S.; FISK, R. e BITNER, M. (1992), «Dramatizing the service experience: a managerial approach». In T. Swartz, S. Brown e D. Bowen, **Advances in Services Marketing and Management**, JAI Press, Greenwich, Connecticut, pp. 91-121.

HAYES, B. (2001), **Medindo a Satisfação do Cliente**. Qualitmark, Rio de Janeiro.

HEERDT, A. (2002), *Competências Essenciais dos Coordenadores de Curso em uma Instituição de Ensino Superior*. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção. 133 p., Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS – INEP. Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação. Disponível

em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acessado em 02/08/09.

KAMVOUNIAS, P. (1999), «Students as customers and Higher Education as industry: a review of the literature and the legal implications». *Academy of Educational Leadership Journal*, pp. 30-38.

KOLBE, R. e BURNETT, M. (1991), «Content analysis research: an examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity». *Journal of Consumer Research*, vol. 18, n.º 2, pp. 243-250.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. (1993), **Princípios de Marketing**. Prentice-Hall do Brasil, Rio de Janeiro.

KOTLER, P. (1994), **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Gestão e Controle**. Editora Atlas, São Paulo.

KOTLER, P. e FOX, K. (1994), **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. Editora Atlas, São Paulo, Brasil.

OLSEN, M. e BERTIL, T. (1992), «Studies in service quality with the aid of critical incidents and phenomenography». In Eberhard E. Scheuing, Bo Edvardsson, David Lascelles e Charles H. Little (Eds.), **QUIS 3: Quality in Services Conference**, International Service Quality Association, Jamaica, Nova Iorque, pp. 481-505.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. e BERRY, L. (1985), «A conceptual model of service quality and its implications for future research». *Journal of Marketing*, vol. 49, outono, pp. 41-50.

RUYTER, K.; PERKINS, D. e WETZELS, M. (1995), «Consumer-defined service expectations and post purchase dissatisfaction in moderately-priced restaurants: a cross-national study». *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 8, pp. 177-187.

SIRVANI, M. (1996), «Are the students the true customers of Higher Education?». *Quality Progress*, vol. 29, n.º 10, pp. 99-102.

STAUSS, B. (1993), «Using the critical incident technique in measuring and managing service quality». In Eberhard E. Scheuing e William F. Christopher, **The Service Quality Handbook**, American Marketing Association, Nova Iorque.

SHOSTACK, G. (1977), «Breaking free from product marketing». *Journal of Marketing*, vol. 41, n.º 2, pp. 73-80.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. e BERRY, L. (1985), «Problems and strategies in services marketing». *Journal of Marketing*, vol. 49, primavera, pp. 33-46.

ZEITHAML, V.; BERRY, L. e PARASURAMAN, A. (1990), **A Delivering Service Quality: Balancing Customers Perceptions and Expectations**. Free Press, Nova Iorque.

ZEITHAML, V. e BITNER, M. (1996), **Services Marketing**. McGraw Hill International Editions, Boston.

ZEITHAML, V. e BITNER, M. (2003), **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. Bookman, Porto Alegre.