

APLICAÇÃO DO SERVQUAL EM ESCOLAS DE IDIOMAS

MARIANA SERRAJORDIA ROCHA DE MELLO

Departamento de Engenharia de Produção - Escola Politécnica - Universidade de São Paulo – Brasil
E-mail: mariana@ama.org.br - Tel: +55 11 3091 5363 ramal (ext.) 423 - Fax: +55 11 3091 5399

MARCO ANTONIO CARVALHO PEREIRA

Departamento de Engenharia de Produção - Escola Politécnica - Universidade de São Paulo – Brasil
E-mail: marco@marco.eng.br - Tel: +55 11 3091 5363 ramal (ext.) 423 - Fax: +55 11 30915399

ALICE INÊS GUIMARÃES ARAÚJO

Departamento de Engenharia de Produção - Escola Politécnica - Universidade de São Paulo – Brasil
E-mail: aigaraujo@uol.com.br - Tel: +55 11 3091 5363 ramal (ext.) 423 - Fax: +55 11 3091 5399

MÁRCIA TERRA DA SILVA

Departamento de Engenharia de Produção - Escola Politécnica - Universidade de São Paulo – Brasil
E-mail: mtsilva@usp.br - Tel: +55 11 3091 5363 ramal (ext.) 460 - Fax: +55 11 3091 5399

ABSTRACT

Este artigo trata da aplicação da metodologia do SERVQUAL para mensuração da qualidade em serviços em escolas de idiomas. Foram estudadas duas escolas inseridas em diferentes realidades culturais e mercadológicas. Foram focalizados os gaps 3 e 5, permitindo conhecer características da operação deste tipo de serviço.

Palavras-chave: quality, Service, SERVQUAL

INTRODUÇÃO

A medição da qualidade de serviços, utilizando metodologias tradicionalmente voltadas para a qualidade de bens, passa por diversas dificuldades inerentes às características da operação de serviços: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Por este motivo, pesquisadores têm trabalhado para desenvolver teorias dedicadas a serviços, que contornem estas dificuldades.

Uma poderosa metodologia nesta área é o SERVQUAL. Segundo Parasuraman *et al* (1990), o SERVQUAL é universal: pode ser aplicado em qualquer organização de serviços. Esta é uma afirmação dos autores, que ainda terá que ser testada exaustivamente, e criticada, até que se possa realmente confiar nela.

Neste trabalho, aplicamos uma parte desta metodologia a escolas de idiomas, enfocando especificamente o *Gap 5* (diferença entre percepções e expectativas) e o *Gap 3* (as causas das diferenças entre o que a gerência especifica e o que os funcionários executam). Verificando de que forma o *Gap 3* pode estar influenciando a existência do *Gap 5*. A aplicação do SERVQUAL em duas escolas de idiomas, neste estudo, visa a adaptação da metodologia a este tipo de serviço e a comparação entre duas organizações similares.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O desenvolvimento da qualidade iniciou-se na década de 50, com a disseminação de técnicas e ferramentas na reconstrução do Japão pós-guerra, através de autores que acabaram se tornando mundialmente conhecidos como os "Gurus da Qualidade", dentre os quais se destacaram: Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa dentre outros.

Juran (1990) define a qualidade de várias maneiras. Define que "a qualidade é desempenho do produto" ou a "ausência de deficiências". Entretanto, a definição mais simples e consolidada na atualidade, também feita por Juran (1992) é que qualidade é conhecida

como sendo "adequação ao uso", ou seja, a qualidade deve ser conceituada a partir do usuário (cliente), e deve ser vista de maneira ampla em todos os aspectos do gerenciamento em uma organização.

Para Juran (1992) "*produto é o resultado de qualquer processo*", onde o termo processo presume um sistema, com um referencial definido. Assim a palavra *produto* é um termo genérico para qualquer coisa que se produza, bens ou serviços. Entende-se por bem algo físico, enquanto serviço significa trabalho feito para outro.

Juran (1993), com enfoque de qualidade, define serviço como sendo "o trabalho desempenhado por alguém".

Serviços são muito específicos, e para Kotler (1991) suas principais características, que os distinguem, são as seguintes: (i) Intangibilidade – "Não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados"; (ii) Inseparabilidade – "São produzidos e consumidos ao mesmo tempo" com a interação fornecedor-cliente afetando o resultado final; (iii) Variabilidade – "São altamente variáveis" à medida que dependem de por quem, quando e onde são executados; e (iv) Perecibilidade – "Não podem ser estocados" pois a entrega é imediata e o sistema de produção é sempre acionado pelo cliente.

Gianesi & Corrêa (1996) afirmaram que garantir a qualidade dos serviços exige um gerenciamento cuidadoso e que, com raras exceções, não existe uma cultura bem estabelecida, tanto em termos de buscar prestar um bom serviço, como de exigir um bom serviço pelo qual o consumidor paga.

Qualidade de Serviços - Parasuraman *et al* (1985) identificaram três características básicas para qualidade de serviços, a saber:

- (a) Os clientes encontram maior dificuldade em avaliar a qualidade de serviços que a qualidade de bens;
- (b) a percepção de qualidade em serviços resulta da comparação de expectativas de consumidores e a performance alcançada pelo serviço e
- (c) as avaliações de qualidade não dependem apenas do resultado final do serviço, dependem também do processo de prestação do mesmo.

As afirmativas (a) e (c) refletem basicamente características específicas dos serviços. Entretanto, a afirmativa (b), apesar de intuitiva e aparentemente despretensiosa, contém a base conceitual para todo o modelo de qualidade de serviços proposto por Parasuraman *et al* (1985): o modelo de *gaps*.

O modelo de *gaps* foi resultado de uma pesquisa exploratória, composta de grupos de foco com consumidores e entrevistas detalhadas com executivos de empresas prestadoras de serviços. Conforme os autores apontaram, o principal resultado das entrevistas com executivos foi a identificação de um conjunto de falhas (*gaps*) entre a percepção de qualidade de serviços destes executivos e as tarefas associadas à prestação dos mesmos. Estes *gaps* seriam grandes obstáculos na tentativa de se atingir um nível de excelência na prestação de serviços.

Os *gaps* identificados por Parasuraman *et al* (1985) nas entrevistas com executivos foram os seguintes:

Gap 1 – a diferença apurada ente as expectativas dos clientes e a percepção gerencial destas suas expectativas;

Gap 2 – a diferença apurada entre a percepção gerencial das expectativas dos clientes e a tradução destas percepções em especificações de serviço;

Gap 3 – a diferença entre aquilo que foi descrito em especificações de serviços pelos gerentes e a prestação efetiva dos serviços para os clientes;

Gap 4 – a diferença entre a percepção do cliente do serviço recebido e a comunicação externa do que deveriam ser esses serviços.

Destes quatro *gaps*, resultou o quinto e último *gap*, que alguns anos depois, já em sua plena utilização, foi chamado por Zeithaml e Bitner (1996) como sendo o *gap* do consumidor – o *Gap 5*, que é a diferença entre as expectativas dos clientes a respeito de um serviço e a performance alcançada.

Identificados os 5 *gaps* que compõem o modelo de Parasuraman *et al*, outra proposição chave, além da existência e relevância destas lacunas foi identificada: "a qualidade dos serviços é percebida pelos consumidores como uma função do tamanho e direção do *Gap 5* que, por sua vez, é função dos *gaps* associados às especificações, marketing e prestação dos serviços." (Parasuraman *et al* 1985)

Entretanto, o modelo de *gaps* não disponibilizou uma ferramenta para a medição da qualidade de serviços. Com este objetivo, Parasuraman *et al* (1988) apresentaram o SERVQUAL que surgiu de uma série de estudos qualitativos e quantitativos e resultou num conjunto de cinco dimensões consistentemente apontadas por clientes como sendo fundamentais para a qualidade dos serviços:

- Tangibilidade – é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais.
- Confiabilidade – é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão.
- Prontidão – é a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente.
- Garantia – é o conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade; é o que reduz a percepção de risco pelo cliente.
- Empatia – é demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes. A empatia inclui: acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades dos clientes.

Tomando como referência estas cinco dimensões do SERVQUAL, os autores desenvolveram um questionário contendo 22 afirmativas, pontuadas de 1 a 7, voltado para a medição do *gap* existente entre as expectativas dos consumidores e sua percepção a respeito dos serviços.

A difusão do SERVQUAL como ferramenta para medida de qualidade de serviços e seus *gaps* ocorreu de forma muito mais intensa a partir da 1990, por ocasião da consolidação do trabalho da equipe que o criou, no livro "*Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*", cujos autores são Zeithaml, V. A., Parasuraman A. & Berry L. L. (1990).

Desde a sua introdução, o SERVQUAL tem sido amplamente estudado e utilizado na literatura de qualidade de serviço, o que demonstra a sua importância. Pesquisas utilizando o SERVQUAL em sua forma direta ou com pequenas alterações têm sido feitas por inúmeros pesquisadores; destacamos: Asubonteng *et al*. (1993); Babakus e Boller (1992), Boulding *et al*. (1993), Brown *et al* (1993) e Smith (1999). Entretanto, também existem uma série de estudos que questionam a ampla utilização de forma generalizada do SERVQUAL para todos os tipos de serviços. Questionamentos em relação às suas dimensões e seus critérios de avaliação foram feitos em estudos tais como os realizados por Carman (1990), Headley e Miler (1993), Clow *et al* (1995), Licata *et al* (1995).

Parasuraman *et al* (1991) alertaram que, em alguns casos, serão necessárias adaptações ao modelo proposto, visando ajustá-lo às características ou necessidades de pesquisa específicas das organizações.

A posição mais sensata parece ser a assumida por Bresinger e Lambert (1990) que recomendam que as pesquisas futuras complementem os itens do SERVQUAL com "variáveis específicas do serviço em questão", aumentando, assim, a validade das medições realizadas.

Gap da Performance de Serviços - O *Gap 3* foi denominado o *Gap* da Performance de Serviços, na conceituação inicial de Parasuraman *et al* (1985). Pesquisas empíricas conduzidas por Parasuraman *et al* (1990) demonstraram que este *Gap* tem uma

significativa relação com o *Gap* do Consumidor (*Gap 5 – Gap da Qualidade do Serviço*), ou seja, a performance do serviço está diretamente relacionada com a sua qualidade. A entrega do serviço (ou encontro de serviço) é um processo entre o cliente e o prestador de serviço, chamado por Normann (1983) de o “momento da verdade”, onde se assume que a percepção do cliente é um elemento muito importante para a sua satisfação, percepção da qualidade e lealdade para com a empresa ao longo de sua vida. No decorrer da prestação do serviço, o prestador deve cumprir estritamente as especificações de serviço estipuladas pela sua gerência.

Zeithaml *et al* (1990) apresentam 7 fatores-chave contribuintes para a existência do *Gap 3*:
1 – Trabalho em Equipe – envolve o grau no qual os membros de uma empresa (funcionários e gerência) buscam juntos um objetivo comum.

2 – Ajustamento do Funcionário ao Trabalho – envolve as habilidades do funcionário para desenvolver as suas atividades.

3 – Ajustamento do Funcionário à Tecnologia – envolve as habilidades técnicas do funcionário, relacionadas à tecnologia disponível, para desenvolver as suas atividades.

4 – Percepção de Controle – está relacionado com a sensação de liberdade do funcionário para realizar o seu trabalho independente de controle externo a cada momento.

5 – Sistemas de Controle de Supervisão – está relacionado com o reconhecimento da gerência pelos trabalhos desenvolvidos.

6 – Conflito de Papéis – está relacionado com uma possível dicotomia entre o que a gerência espera e o que os clientes esperam que um funcionário faça efetivamente.

7 – Ambigüidade de Papéis – está relacionado com a segurança que o funcionário tem de possuir as informações relevantes necessárias para realizar o seu trabalho.

METODOLOGIA

Neste estudo, foram enfocadas duas filiais de escolas de idiomas, que chamaremos a partir de agora de escola ONE e escola TWO. Estas escolas pertencem a duas diferentes redes de franquias com escolas em todo o Brasil. No mercado deste tipo de escolas, existem as franquias de escolas elitizadas, mais caras, e as franquias mais populares. Ambas as escolas estudadas encontram-se no mesmo segmento de mercado, o de escolas populares. Embora sejam escolas mais baratas, possuem turmas relativamente pequenas: limite máximo de 14 alunos na escola ONE, e de 10 alunos na escola TWO.

A escola ONE situa-se na cidade de São Paulo - SP, possui 450 alunos e 20 professores. A escola TWO situa-se na cidade de Cruzeiro - SP, possui 95 alunos e 4 professores.

Fazem parte deste estudo dois levantamentos:

- Primeiro levantamento: realizado por Fernandes (2001), no segundo semestre de 2001, como parte integrante de seu trabalho de formatura, apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP. Este levantamento consistiu de aplicação, para os alunos da escola ONE, dos questionários adaptados de avaliação de percepções e expectativas, com a finalidade de medir o *gap 5*.
- Segundo levantamento: realizado pelos autores deste trabalho, no primeiro semestre de 2002. Consistiu da aplicação, para os alunos das escolas ONE e TWO, dos questionários adaptados de percepções e expectativas (esses questionários foram elaborados a partir dos utilizados no Primeiro levantamento, havendo uma nova adaptação por ocasião de uma revisão que levou em conta algumas críticas que surgiram naquele levantamento); aplicação, para professores, alunos e diretores das escolas ONE e TWO, do questionário de ponderação das 5 dimensões de qualidade; e aplicação, para professores e alunos, das escolas ONE e TWO, dos questionários adaptados relativos ao *gap 3*.

Na revisão dos questionários de percepções e expectativas, acrescentamos também nossas próprias críticas. Entre nossas modificações, estão uma maior adequação da linguagem, reagrupamento das questões visando maior facilidade para respondê-las, e, principalmente,

adaptação das questões que se referiam a funcionários, subdividindo cada uma delas em duas questões: uma específica para funcionários administrativos e outra específica para os professores. Isto foi motivado por uma suspeita de que, para os alunos, avaliar a qualidade do serviço de um funcionário administrativo seria bem diferente de avaliar a qualidade da aula. A natureza das atividades desempenhadas pelos professores é muito diferente da natureza das atividades dos funcionários: temos, durante a aula, um encontro de serviço que exige do professor alta formação, enquanto que as atividades administrativas exigem do funcionário algum treinamento; a aula é o serviço principal de uma escola, enquanto que os funcionários operam atividades de suporte, acessórias; os alunos ficam muito mais tempo em contato com professores do que com funcionários. Com esta subdivisão, pretendemos verificar se, na comparação entre perguntas equivalentes da avaliação de funcionários e de professores, ocorrem diferenças significativas.

Algumas das adaptações já introduzidas por Fernandes (2001) visavam maior facilidade e rapidez de preenchimento dos questionários; no Primeiro levantamento, algumas questões dos questionários propostos por Zeithaml foram suprimidas. Também no Segundo levantamento, algumas questões do questionário de Zeithaml para medição do *gap 3* foram suprimidas. Isto porque: (1) haviam questões redundantes ou não relevantes para o contexto de escolas de idiomas; (2) sabe-se que questionários longos/complicados cansam o respondente e não contribuem para obtermos as respostas mais sinceras e fidedignas possíveis; e (3) já se sabia que os alunos seriam solicitados a responder à pesquisa durante a aula, tornando favoráveis as adaptações que visavam maior rapidez nas respostas.

No questionário original proposto por Zeithaml (1990), o respondente é solicitado a dar uma resposta dentro de uma faixa de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a “Strongly disagree” (discordo absolutamente) e 7 corresponde a “Strongly agree” (concordo absolutamente). Nesta versão, reduzimos para respostas de 1 a 5 em todos os questionários (1: Discordo muito, 2: Discordo em parte, 3: É indiferente, 4: Concordo em parte, 5: Concordo muito).

A aplicação dos questionários foi feita da seguinte forma: os professores e os funcionários receberam instruções orais sobre o preenchimento de seus questionários, inclusive com orientações a respeito da ponderação das dimensões (na ponderação de dimensões, Zeithaml sugere que o respondente atribua pontos às 5 dimensões, de forma que a soma de todos os pontos seja igual a 100) – esta parte em geral é considerada muito complicada de preencher (Fernandes não a aplicou no primeiro levantamento), por isso requereu mais cuidado; para simplificar, solicitamos que os pontos atribuídos às dimensões somassem 10, e não 100, como está na versão original. Em seguida, os professores receberam orientações sobre como orientar os alunos, durante a aula, a preencherem os questionários do *gap 5*.

No questionário de medição do *gap 3*, embora para a maioria das perguntas o conceito 5 (concordo muito) seja uma resposta positiva (ex.: Meus companheiros e eu cooperamos, mais do que competimos entre nós.), algumas perguntas são negativas, ou seja, o conceito 1 (discordo muito) seria a resposta mais positiva, e 5, a mais negativa (ex.: Às vezes sinto falta de controle sobre meu trabalho, pois muitos alunos exigem minha atenção ao mesmo tempo.). Esta característica pode ser fonte de viés nas respostas, pois se o respondente associar 5 a uma resposta positiva, pode atribuir 5 também a uma pergunta negativa – e estará informando o oposto do que realmente é a sua opinião. Para evitar ao máximo este tipo de distorção, transformamos em positivas o máximo possível de perguntas, a partir do questionário original. Ainda permaneceram negativas as perguntas 10, 11 e 14.

Ainda no questionário de medição do *gap 3*, adaptamos diferentemente as perguntas para professores e para funcionários, de forma que ficassem mais específicas às questões pertinentes ao cotidiano de cada um. A opção em fazer as adaptações ao objeto estudado encontra amparo na literatura em Bresinger e Lambert (1990) e Parasuraman et al (1991).

DISCUSSÃO E RESULTADOS

Análise do Gap 5 – O Gap do Cliente – Na escola ONE foi identificado *Gap 5* para a dimensão Prontidão (relacionada a funcionários). Na escola TWO não foi identificado *Gap 5*; ao contrário, a escola supera as expectativas dos alunos nas dimensões Prontidão (relacionada a funcionários) Tangibilidade e Garantia. Nas demais dimensões das duas escolas, pode-se dizer que as percepções não foram significativamente superiores ou inferiores às expectativas.

DIMENSÃO		ONE	TWO
Tangibilidade		-	↑
Confiabilidade		-	-
Empatia		-	-
Prontidão	Funcionários	↓	↑
Garantia		-	↑
Prontidão	Professores	-	-
Garantia		-	↑

Tabela 1: resultados do *Gap 5* nas duas escolas

Na Tabela 1, a seta para baixo indica que houve *Gap 5*, ou seja, a média das percepções foi menor do que a média das expectativas; a seta para cima indica que a média das percepções foi maior do que a média das expectativas; um traço indica que não houve diferença significativa entre a média das percepções e a média das expectativas.

A Tabela 1 permite ainda observar que os alunos avaliam de forma diferente os professores e os funcionários, uma vez que os resultados destes dois atores foram significativamente diferentes nas duas escolas (dimensão Prontidão).

Na comparação entre as duas escolas, é relevante dizer que as expectativas dos alunos, com relação aos funcionários, em ambas as escolas, são praticamente idênticas. Entretanto o grau de percepção dos serviços recebidos é bem menor na escola ONE do que na escola TWO, o que inclusive gera o *Gap 5* na escola ONE.

Nos demais quesitos, a expectativa dos alunos, na maioria das perguntas, foi menor na escola ONE do que na escola TWO. Por outro lado, ocorreu que, em praticamente todas as perguntas, a percepção dos serviços recebidos também foi sempre menor na escola ONE do que na escola TWO, compensando de tal forma que isto inclusive deu origem ao *Gap 5* em várias dimensões, conforme já detalhado anteriormente.

Análise da ponderação das cinco dimensões do SERVQUAL – Para reforçar e tentar esclarecer algumas das evidências mencionadas acima, acrescentamos à discussão os resultados dos questionários de ponderação das 5 dimensões da qualidade, respondidos por alunos, professores e funcionários.

Em ambas as escolas, a dimensão considerada mais importante, para professores e por alunos, foi a Garantia; para funcionários, Prontidão, foi considerada a mais importante. Não houve qualquer coerência, entre os grupos e/ou escolas, quanto à dimensão menos importante.

O cruzamento das médias das ponderações das dimensões com a apuração do *Gap 5* conduzem a uma maior compreensão do *Gap 5* apurado na escola ONE, para algumas dimensões, conforme descrito a seguir:

O *Gap 5* foi encontrado na escola ONE para funcionários e não foi encontrado para professores. Uma provável razão para isto é que as questões que separavam a avaliação de professores e funcionários eram relativas às dimensões Prontidão e Garantia; para estas dimensões, encontramos uma quase total concordância entre a visão dos alunos e professores [Prontidão: A=1,95 e P=2,07 e Garantia: A=2,65 e P=2,67] e uma discordância completa na visão dos alunos e funcionários [Prontidão: A=1,95 e F=2,40 e Garantia:

A=2,65 e F=1,60]. Professores e alunos concordam a respeito da importância destas dimensões, e ao mesmo tempo professores foram bem avaliados pelos alunos. Porém, os alunos possuem uma visão antagonista dos funcionários, a respeito desta ponderação, no tocante às dimensões citadas, e quanto ao *Gap 5* funcionários foram mal avaliados pelos alunos. Isto é coerente com o *Gap 5* na análise dos alunos a respeito dos funcionários para a escola ONE, mas não explica para a escola TWO, o que é muito instigante.

Ainda sobre a ponderação das dimensões, percebe-se que os pontos de vista de funcionários e professores são acentuadamente diferentes.

A análise em duas escolas em ambientes sociais bem diferentes (escola ONE – São Paulo e escola TWO – cidade média do interior) revelou-se importante, uma vez que as expectativas de uma forma geral de escola do interior revelaram-se maiores do que aquelas da escola da capital paulista, e o SERVQUAL, como ferramenta de pesquisa, mostrou-se limitado quando há certas diferenças no ambiente, pois não permitiu apurar nenhum motivo para isto.

Análise do *Gap 3*, O *Gap* da Performance do Serviço – A primeira análise que podemos fazer refere-se à pontuação das questões negativas, que são aquelas em que a nota 5 seria o pior resultado possível. No questionário de medição do *Gap 3* (versão adaptada utilizada neste estudo), as questões negativas são as 10, 11 e 14 (específica para professores).

Com base em entrevistas e observações das escolas, entendemos que as médias obtidas nas questões negativas estão aparentemente incoerentes com a realidade, o que nos leva a crer que as questões negativas foram prejudiciais ao registro da real opinião dos respondentes.

Na comparação entre as duas escolas, uma primeira e instigante conclusão a partir dos resultados deste questionário é que a existência de *Gap 3* é muito mais acentuada na escola TWO, enquanto que os resultados para o *Gap 5* foram, ao contrário, negativos para a escola ONE e positivos para a escola TWO. Mas como podem funcionários com baixo desempenho na performance do serviço (*Gap 3*) prestar ótimos serviços na visão de seus clientes (alunos) tal como ocorre na escola TWO? Aqui apenas podemos supor que deve-se provavelmente a fatores culturais de uma cidade do interior ou a fatores pessoais dos funcionários em questão, que, apesar de aparentemente terem problemas de motivação, não o demonstram na prestação dos serviços. O fato concreto é que os clientes aprovam os funcionários de escola TWO, enquanto estes têm descontentamentos relevantes com sua gerência e com o sistema da escola, o que fica fortemente ressaltado nas questões 16 (“*A escola e eu temos as mesmas idéias quanto ao que eu devo fazer.*”) e 17 (“*Eu recebo informação suficiente da gerência para que possa realizar meu trabalho.*”) do questionário, ambas com média 1,5 na avaliação dos funcionários da escola TWO.

CONCLUSÃO

A análise em duas escolas em ambientes sociais bem diferentes revelou-se importante, uma vez que as expectativas de alunos de uma forma geral de uma escola do interior revelaram-se maior do que aquelas dos alunos de uma escola da capital. Isto pode estar relacionado com eventuais diferenças na “qualidade de vida”, mas as ferramentas do SERVQUAL não permitiram a captura de evidências que embasassem essa suposição ou mesmo dessem outra explicação.

A adaptação dos questionários mostrou-se eficiente, em alguns casos, embora acreditemos que tenham permanecido dificuldades de interpretação nas perguntas negativas. A abordagem em separado, para professores e funcionários (em vez de considerar todos “funcionários”) mostrou que realmente estes dois atores são avaliados de forma diferente pelos alunos, e também têm diferentes pontos de vista a respeito da escola e de seu trabalho.

Permanece incompreendida a incoerência entre os resultados do *Gap 5* e *Gap 3* das duas escolas, pois a escola ONE apresentou *Gap 5* mas tem funcionários aparentemente satisfeitos, ocorrendo exatamente o contrário com a escola TWO.

BIBLIOGRAFIA

- Asubonteng P., McCleary, K. J., Swan, J. E., SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. *Journal of Service Marketing* 10(6), 62–81, 1996.
- Babakus E., Boller G. W. An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *J Bus Res* 24, 253–268 (May). 1992
- Boulding W., Kalra A., Staelin R., Zeithaml V. A. dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *J Mark Res* 30, 7–27 (February), 1993.
- Brensinger, D. P. e Lambert, D. M. Can the SERVQUAL Scale Be Generalized to Business-to-Business Services ? *Enhancing Knowledge Development in Marketing*. Chicago: American Marketing Association, 289, 1990
- Brown T. J., Churchill G. A., Peter J. P.. Improving the measurement of service quality. *J Retailing* 69, 127–139 (Spring). 1993
- Carman, J. M., “Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing* 66(1), p 33-55. 1990
- Clow K. E., Fischer, A. K., Bryan. D. O., “Patient expectation of dental services”. *Journal of Health Care Marketing*, 15(3), p 23-31 (1995)
- Gianesi, I. G. N. e Corrêa, H. L., *Administração Estratégica de Serviços*. São Paulo: Atlas, 1996.
- Headley, D. E. e Miller, S. J., Measuring service quality and its relationship to future behavior. *Journal of Health care Marketing* 13(4), 32-41, 1993 (1993),
- Juran, Joseph M. *Juran planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- Juran, Joseph M. *A qualidade desde o projeto – novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- Juran, Joseph M. *Juran na liderança pela qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- Kotler, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo, Atlas, 1991.
- Licata, J. W., Mowen. J. C. e Chakraborty. G. Diagnosing perceived quality in the medical service channel. *Journal of Health care Marketing* 12(1), 4-14, (1995).
- Normann, R. *Service Management*, Libert, Malmo, Sweden, 1983
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. e Berry, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50, 1985
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., e Berry, L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40, 1988
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., e Berry, L. L. An empirical test of the extended *gaps* model of service quality. *Marketing Science Institute*, working paper, p90-122, 1990
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. e Berry, L. L., Refining and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67 (Winter); 420-450; 1991.
- Smith AM. Some problems when adopting Churchill’s paradigm for the development of service quality measurement scales. *Journal of Business Review* 46, 109–120, 1999
- Zeithaml, V. A., Parasuraman A. e Berry L. L., *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press, 1990.
- Zeithmal, V. A. e Bitner, M. J. *Services Marketing*. New York. NY. McGrawHill, 1996