

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO PRESENCIAL EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL: UMA ANÁLISE COM BASE NO MODELO SERVQUAL

Rosalvo Sobral Mafra Junior¹ | <https://orcid.org/0009-0007-4557-6360>
Douglas Junio Fernandes Assumpção¹ | <https://orcid.org/0000-0001-5048-6692>

Submetido: 18/07/2025 | Aprovado: 13/10/2025 | Publicado: 04/09/2026

Editora associada: Dra. Vera Lúcia Cruz

DOI: <http://dx.doi.org/10.18265/2526-2289a2026id9135>

Resumo

Este estudo analisa a qualidade do atendimento presencial em instituições privadas de ensino superior no Brasil, com base no modelo SERVQUAL, que avalia cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. A pesquisa foi realizada entre 2021 e 2022, em 55 instituições pertencentes a um grupo educacional nacional, com a participação de 9.318 alunos. Utilizando uma metodologia mista, quantitativa (Escala Likert e análise estatística descritiva) e qualitativa (análise de conteúdo) os dados foram coletados por meio de questionários eletrônicos. Os resultados indicam uma satisfação geral positiva (média 4,2 em uma escala de 1 a 5), porém com variações regionais significativas. A região Sudeste obteve as maiores médias de avaliação, destacando-se pela melhor infraestrutura e formação dos atendentes. Em contraste, as regiões Norte e Nordeste apresentaram menores níveis de satisfação, principalmente nas dimensões tangibilidade e responsividade, refletindo deficiências estruturais e limitações na capacitação dos profissionais. A dimensão empatia foi a menos bem avaliada, especialmente em situações de maior complexidade emocional ou administrativa. Os dados apontam a necessidade de investimentos direcionados em infraestrutura, qualificação técnica e habilidades interpessoais dos atendentes, adaptados às especificidades regionais. O estudo destaca também a importância da Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) como ferramenta estratégica para fidelização dos alunos e melhoria contínua dos serviços. Recomenda-se, portanto, que as instituições adotem uma abordagem personalizada e regionalizada na gestão do atendimento, com programas de formação contínua e estratégias de CRM bem integradas. Apesar das limitações, como a amostra restrita a um único grupo educacional, a pesquisa oferece subsídios valiosos para o aprimoramento do atendimento em instituições de ensino superior, contribuindo para elevar a qualidade percebida e a fidelização estudantil no cenário educacional brasileiro.

Palavras-chave: Ensino Superior; Qualidade em Serviços; Satisfação do Aluno

EVALUATION OF IN-PERSON SERVICE QUALITY IN PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN BRAZIL: AN ANALYSIS BASED ON THE SERVQUAL MODEL

Abstract

This study analyzes the quality of in-person service in private higher education institutions in Brazil, based on the SERVQUAL model, which evaluates five dimensions: tangibility, reliability, responsiveness, assurance, and empathy. The research was conducted between 2021 and 2022 in 55 institutions belonging to a national educational group, with the participation of 9,318 students. Using a mixed-methods approach, quantitative (Likert scale and descriptive statistical analysis) and qualitative (content analysis) data were collected through electronic questionnaires. The results indicate overall positive student satisfaction (average of 4.2 on a scale from 1 to 5), but with significant regional differences. Institutions in the Southeast region received the highest satisfaction scores, mainly due to better infrastructure and better-trained service staff. In contrast, the North and Northeast regions showed lower satisfaction levels, especially in the dimensions of tangibility and responsiveness, reflecting structural deficiencies and limited staff training. The empathy dimension received the lowest average scores, particularly in emotionally or administratively complex situations. The findings highlight the need for targeted investments in infrastructure, technical training, and the development of people skills among service staff, with strategies adapted to the specific characteristics of each region. The study also emphasizes the importance of Customer Relationship Management (CRM) as a strategic tool for student retention and continuous service improvement. It is recommended that institutions adopt a personalized and

¹ Universidade da Amazônia (UNAMA)

regionally adapted approach to service management, supported by continuous training programs and well-integrated CRM strategies. Despite limitations such as the sample being restricted to a single educational group this research provides valuable insights for improving service quality in higher education institutions. By focusing on critical areas such as responsiveness, tangibility, and empathy, and adopting a regionally differentiated strategy, institutions can enhance perceived service quality and promote student loyalty in the competitive Brazilian higher education landscape.

Keywords: Higher education; Service quality; Student satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

O setor de educação superior no Brasil, particularmente no âmbito das instituições privadas, tem se deparado com desafios crescentes no que tange à qualidade dos serviços oferecidos, não apenas no que diz respeito à educação formal, mas também nos aspectos relacionados ao atendimento ao aluno. Em um mercado cada vez mais competitivo, onde a reputação institucional e a satisfação do aluno desempenham papéis fundamentais na atração e retenção de estudantes, torna-se imprescindível para as Instituições de Ensino Superior (IES) desenvolverem práticas de atendimento que sejam eficientes, acolhedoras e capazes de atender às expectativas dos seus usuários.

A qualidade no atendimento é frequentemente percebida como um diferencial competitivo e um fator determinante na experiência geral do aluno, influenciando diretamente sua satisfação e, por consequência, sua fidelização à instituição. Nesse contexto, a presente pesquisa se propõe a investigar a qualidade do atendimento presencial oferecido aos alunos de um grupo educacional privado que opera em âmbito nacional, analisando a eficácia dos serviços prestados a partir de uma pesquisa de satisfação aplicada em duas ondas anuais, em 2021 e 2022.

Embora as Instituições de Ensino Superior (IES) tenham como foco central a transmissão do conhecimento e a formação profissional, os serviços de apoio à atividade-fim, especialmente aqueles relacionados ao atendimento ao aluno, assumem papel estratégico na percepção de qualidade e na experiência discente. No contexto do ensino superior privado brasileiro, caracterizado por elevada competitividade, atuação em diferentes regiões do país e diversidade institucional, torna-se desafiador assegurar padrões consistentes de qualidade no atendimento presencial. Conforme apontado por Santos (2019), a multiplicidade das finalidades das IES e a natureza intangível de parte de seus serviços dificultam o estabelecimento de critérios objetivos para a avaliação da qualidade e da eficácia dos serviços prestados,

evidenciando uma lacuna na mensuração sistemática do atendimento ao aluno no cotidiano institucional.

Diante desse cenário, emerge o problema central deste estudo: em que medida a pesquisa de satisfação aplicada aos alunos do ensino superior presencial é capaz de refletir, de forma consistente, a qualidade do atendimento presencial oferecido por Instituições de Ensino Superior privadas de um grupo educacional com atuação nacional? Adicionalmente, questiona-se se os resultados obtidos por esse instrumento permitem identificar as dimensões da qualidade em serviços percebidas pelos alunos e gerar subsídios efetivos para a gestão institucional, considerando os chamados “momentos de verdade” no contato entre alunos e equipes de atendimento, fundamentais para a construção da experiência discente e para o fortalecimento do relacionamento entre alunos e instituições.

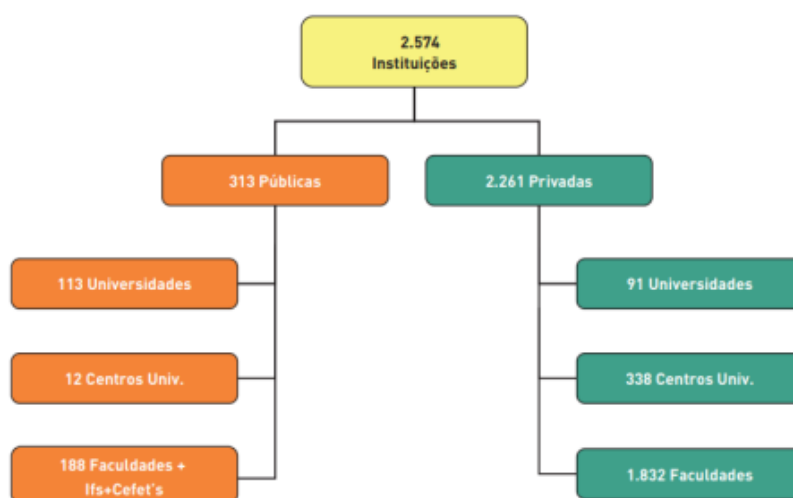
A estrutura deste artigo inclui uma revisão da literatura relevante sobre qualidade de serviços e gestão de relacionamento com o cliente, seguida de uma descrição detalhada da metodologia utilizada na pesquisa. Os resultados são então discutidos em profundidade, à luz das teorias e modelos existentes, culminando em considerações finais que incluem sugestões práticas para a melhoria do atendimento em instituições de ensino superior.

2 CENÁRIO DO ENSINO SUPERIOR

Para ambientar o cenário do ensino superior no país, com destaque para o ensino privado, foco da pesquisa de atendimento que é objeto deste estudo, é importante entender o cenário e a distribuição dessas instituições no Brasil. A partir da década de 1990, Chanan (2023) sinaliza que o ensino superior no Brasil tem sido moldado pelo árduo e crucial trabalho do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira (INEP), cujos dados fornecem uma visão abrangente do cenário educacional do país. O autor acrescenta que anualmente, o INEP divulga informações das Instituições de Educação Superior (IES) do ano anterior, por meio de uma sinopse estatística que inclui planilhas e microdados, com exceção de informações sensíveis protegidas pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Essas informações essenciais são a base para análises que impactam diretamente as operações de todas as IES no Brasil.

Segundo Chanan (2023), a figura 01, abaixo, apresenta as Instituições de Ensino Superior no País, distribuídas entre públicas e privadas.

Figura 01 - Instituições de ensino Superior no Brasil: Públicas e Privadas



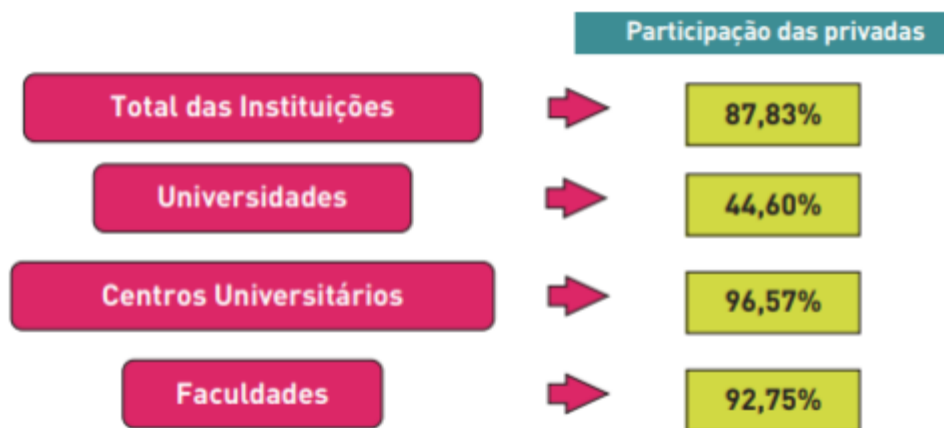
Fonte: Chanan (2023) – Censo INEP 2022

Percebe-se o número total de Instituições de ensino e sua distribuição entre públicas e privadas, sendo 313 públicas e 2.261 privadas, totalizando 2.574 instituições, com base nos dados do INEP (2022). Além disso, nos segmentos privados e públicos, o quadro apresenta a distribuição desses números entre universidades, centros universitários e faculdades, destacando 113 universidades, 12 centros universitários e 118 faculdades nas instituições públicas e, no setor privado, 91 universidades, 338 centros universitários e 1832 faculdades.

Interessante notar que, embora o número de instituições privadas seja bem maior que o de instituições públicas, a organização acadêmica Universidade não é preferência das privadas, talvez pela necessidade de percentual obrigatório do corpo docente ser de detentores de títulos de mestrado e doutorado e com regime de trabalho em tempo integral, o que acaba impactando a folha de pagamento (Chanan, 2023, p.13).

O autor ainda apresenta na figura 02 a representatividade percentual dessas Instituições privadas no cenário nacional.

Figura 02 - Participação do setor privado no Brasil

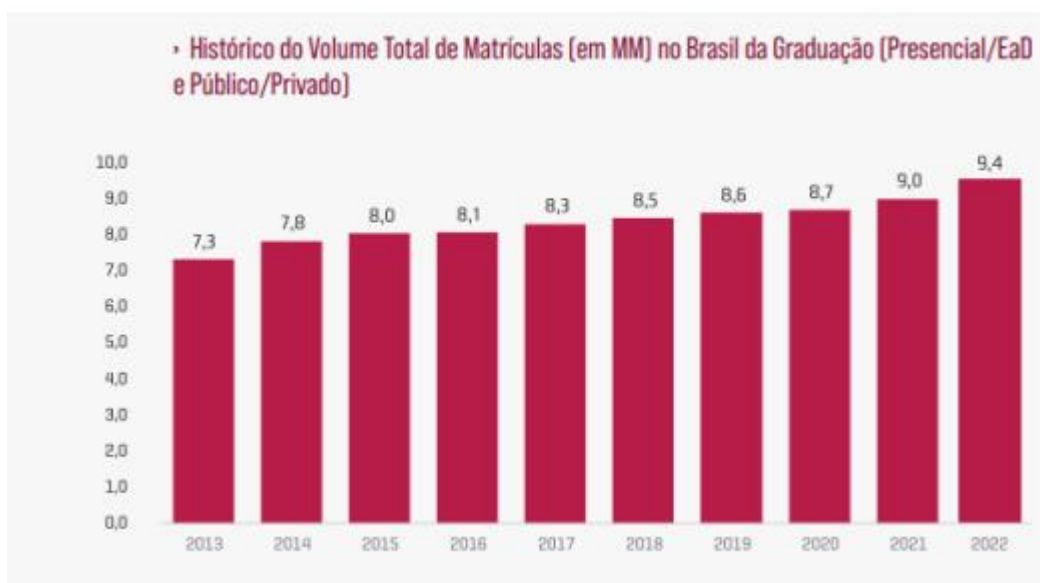


Fonte: Chanan (2023) – Censo INEP 2022

Observa-se que no total das instituições no Brasil, as organizações privadas representam 87,83%. Na distribuição percentual das segmentações, universidades são 44,60 %, 96,57 % são centros universitários e as faculdades são 92,75%. Todos os percentuais em relação ao total de cada segmento no Brasil.

Acrescentando a esses dados, a Hoper (Coelho, 2023) traz um cenário das matrículas presenciais e Ensino à Distância (EAD) no âmbito público e privado, apresentado na figura 03 abaixo

Figura 03 - Volume de matrículas em Instituições Públicas e Privadas



Fonte: Coelho (2023)

A figura 03 apresenta o crescimento desde 2013 até o ano de 2022, mostrando que em 2013, as matrículas representavam o número de 7,3 milhões e em 2022, após crescimento em cada ano, chegando à marca de 9,4 milhões. Ainda baseando-se nos dados da Hoper (Coelho, 2023), avaliando-se os 9,4 milhões de alunos na graduação (pública e privada), o setor privado representa o maior atendimento, sendo cerca de 78% das matrículas. A pesquisa acrescenta que esse é “um dos principais fatores de relevância desse segmento e que ele contribui significativamente para a ampliação das taxas de cobertura da educação superior, indicadores relevantes para o Plano nacional de Educação e para a comparação do desenvolvimento educacional entre países.” (Coelho, 2023, p. 12). O autor destaca que Universidades e Centros Universitários detêm 84% das matrículas totais do Brasil e que apenas 16% das matrículas acontecem em faculdades, Institutos Federais (IF) e Centros Federais de Formação Tecnológica (CEFET).

2 QUALIDADE EM SERVICO

A qualidade em serviços tem sido um dos temas centrais nas discussões sobre gestão e marketing, principalmente em setores onde o contato direto com o cliente é um fator determinante para o sucesso da organização. A definição de qualidade em serviços não é tão direta quanto em produtos, devido à intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e

percebibilidade dos serviços (Kotler, 2006). Esses elementos tornam a medição e gestão da qualidade em serviços um desafio distinto em relação aos bens tangíveis.

A literatura aponta que a qualidade em serviços é frequentemente medida através da percepção do cliente, o que faz com que a subjetividade seja um fator inerente à sua avaliação (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990). Um dos modelos mais influentes na avaliação da qualidade em serviços é o SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Este modelo propõe que a qualidade do serviço é resultado da diferença entre as expectativas dos clientes e suas percepções sobre o desempenho do serviço prestado.

As cinco dimensões propostas pelo SERVQUAL – tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia – oferecem um framework que permite uma análise abrangente dos diferentes aspectos da qualidade em serviços. Cada dimensão captura um aspecto crítico da interação entre o cliente e o prestador de serviços, sendo que a tangibilidade se refere aos elementos físicos envolvidos no serviço (como instalações e equipamentos), enquanto a confiabilidade se refere à capacidade de cumprir o que foi prometido de forma consistente e precisa (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988).

No entanto, o SERVQUAL não está isento de críticas. Cronin e Taylor (1992), por exemplo, argumentam que o SERVQUAL falha ao focar demasiadamente na discrepância entre expectativa e desempenho, sugerindo que a qualidade de serviço deve ser medida diretamente pela performance percebida, levando ao desenvolvimento do modelo SERVPERF. Este modelo propõe uma abordagem mais simplificada, onde a qualidade é medida exclusivamente pelo desempenho percebido em relação às dimensões estabelecidas.

Outros estudiosos, como Grönroos (1984, 2009), expandiram o debate ao introduzir a distinção entre a "qualidade técnica", que se refere ao que o cliente realmente recebe, e a "qualidade funcional", que se refere à maneira como o serviço é entregue. A "qualidade percebida" emerge, então, como uma combinação desses dois aspectos, reforçando a ideia de que a interação entre cliente e prestador de serviços é um componente essencial da avaliação da qualidade.

Mais do que a apresentação conceitual dos modelos de qualidade em serviços, torna-se fundamental relacionar essas abordagens aos desafios contemporâneos enfrentados pelo ensino superior, especialmente no que se refere à manutenção de padrões consistentes de qualidade em contextos marcados por expansão, diversificação institucional e forte competitividade, como

ocorre na educação superior privado brasileiro. Estudos recentes têm destacado que, nesse setor, a qualidade percebida não se restringe ao desempenho acadêmico, mas envolve de forma integrada os serviços de apoio ao aluno, o atendimento administrativo e a experiência vivenciada ao longo da jornada educacional (Grönroos, 2009; Kotler; Keller, 2012). Nesse sentido, os modelos de avaliação da qualidade em serviços, como o SERVQUAL, assumem relevância ao oferecerem subsídios para compreender como aspectos operacionais, relacionais e estruturais impactam a satisfação, a permanência e a fidelização dos estudantes, dialogando diretamente com a problematização apresentada na introdução deste estudo acerca da complexidade de se assegurar qualidade sustentável no ensino superior em diferentes realidades regionais.

3 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTE

A Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) é uma estratégia que visa não apenas a retenção de clientes, mas também a criação de valor ao longo do tempo, através da gestão eficiente das interações e da coleta de dados que permitem um entendimento mais profundo das necessidades e preferências dos clientes (Payne, Frow, 2005). O conceito de CRM ganhou destaque à medida que as empresas perceberam a importância de construir relações duradouras e significativas com seus clientes, em vez de focar exclusivamente em transações isoladas.

Kotler (2006) define CRM como o gerenciamento cuidadoso das informações detalhadas sobre cada cliente, com o objetivo de maximizar sua lealdade. Este conceito reflete uma mudança de paradigma no marketing, onde o foco se desloca da aquisição de novos clientes para a retenção e expansão dos relacionamentos existentes. Segundo Rigby, Reichheld e Schefter (2002), empresas que implementam práticas eficazes de CRM podem aumentar substancialmente a retenção de clientes, o que se traduz em maior rentabilidade a longo prazo.

A literatura também destaca a importância do CRM na personalização do atendimento ao cliente. Segundo Peppers e Rogers (2004), o CRM permite que as empresas ofereçam experiências personalizadas, respondendo de forma mais precisa às necessidades individuais dos clientes. Essa capacidade de personalização é particularmente relevante em setores como o educacional, onde as expectativas dos alunos podem variar amplamente dependendo de fatores como a região, o curso e a modalidade de ensino (Gautam, 2017).

Além disso, o CRM facilita a análise de dados coletados ao longo das interações com os clientes, permitindo uma abordagem mais proativa na gestão dessas relações. Payne e Frow (2005) argumentam que a eficácia do CRM depende da integração de processos e sistemas dentro da organização, bem como da cultura organizacional que valorize o cliente como um ativo estratégico.

4 PESQUISA DE SATISFAÇÃO

A pesquisa de satisfação é uma ferramenta crítica para a avaliação contínua dos serviços prestados e para o ajuste das estratégias organizacionais. Kotler e Keller (2012) destacam que a satisfação do cliente é um determinante chave para a lealdade e o comportamento de recompra, e que a insatisfação pode levar a perdas significativas para a organização, tanto em termos de clientes quanto de reputação.

Os métodos para medir a satisfação do cliente variam amplamente, mas um dos mais populares é o Net Promoter Score (NPS), que avalia a disposição do cliente em recomendar o serviço a outros (Reichheld, 2003). Embora o NPS seja amplamente utilizado, ele também possui limitações, como a falta de nuances na compreensão das razões subjacentes às respostas dos clientes.

Além do NPS, a Escala Likert é frequentemente utilizada em pesquisas de satisfação para medir o grau de concordância ou discordância dos respondentes em relação a uma série de afirmações sobre o serviço (Allen, Seaman, 2007). Essa metodologia é particularmente útil para captar uma gama mais ampla de percepções dos clientes, permitindo uma análise mais detalhada das áreas de satisfação e insatisfação.

Outra abordagem relevante é a pesquisa de satisfação que incorpora perguntas abertas, permitindo aos respondentes expressarem suas opiniões de forma mais detalhada. Segundo Miranda (2018), essa combinação de métodos quantitativos e qualitativos oferece uma visão mais rica das percepções dos clientes, facilitando a identificação de problemas e oportunidades de melhoria.

A análise dos dados de pesquisas de satisfação não se limita à simples tabulação das respostas, envolve a interpretação dos resultados no contexto das expectativas dos clientes e da oferta de serviços da organização. Lovelock e Wright (2001) enfatizam que a interpretação correta dos

dados de satisfação é fundamental para a implementação de mudanças efetivas que melhorem a experiência do cliente

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem metodológica mista, combinando técnicas quantitativas e qualitativas para explorar de maneira abrangente a qualidade do atendimento presencial oferecido por instituições de ensino superior privadas no Brasil. A opção por uma metodologia mista se justifica pela complexidade do objeto de estudo, que envolve tanto a mensuração objetiva da satisfação dos alunos quanto a interpretação das suas percepções subjetivas sobre os serviços prestados. Conforme Creswell (2010), a metodologia mista é eficaz para capturar tanto os dados numéricos quanto as percepções subjetivas, proporcionando uma análise mais completa do fenômeno estudado.

A pesquisa foi realizada em um grupo educacional privado de grande porte, que atua em várias regiões do país, abrangendo 55 instituições de ensino superior. Os dados foram coletados ao longo dos anos de 2021 e 2022. A pesquisa foi realizada a partir da população de 130.000 alunos matriculados na modalidade presencial, contemplando todos os cursos e todas as unidades do Grupo Privado de Ensino Superior em âmbito nacional. O universo elegível da pesquisa compreendeu os alunos do presencial que foram atendidos presencialmente nas centrais de atendimento ao aluno durante o período de coleta de dados, independentemente do tipo de atendimento realizado. O Grupo de Ensino Superior limitou-se a ceder a base amostral utilizada na pesquisa, não interferindo no desenho analítico do estudo. A amostragem adotada foi probabilística, considerando o universo de alunos do presencial efetivamente atendidos no período. A amostra cedida foi de 45.486 alunos, correspondente ao total de atendimentos presenciais registrados nos meses analisados, conforme cronograma institucional. A coleta ocorreu ao longo de 30 dias em cada unidade, segundo planejamento semestral previamente definido. Dentre os alunos elegíveis, 9.318 responderam ao instrumento de pesquisa, resultando em uma taxa de participação de 20,45%, considerada adequada para análises descritivas e inferenciais no contexto do estudo.

O principal instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário baseado no modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), amplamente reconhecido na literatura como uma ferramenta eficaz para avaliar a qualidade em serviços. O

questionário foi composto por questões fechadas, utilizando a Escala Likert de cinco pontos, para mensurar a percepção dos alunos em relação às cinco dimensões da qualidade de serviço: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Além das questões fechadas, o questionário incluía perguntas abertas que permitiram aos alunos expressarem suas opiniões de forma mais detalhada, oferecendo assim uma visão mais profunda e qualitativa de suas experiências (Allen, Seaman, 2007).

A coleta de dados foi conduzida de forma eletrônica, garantindo uma ampla participação dos alunos distribuídos pelas diversas unidades do grupo educacional. O uso de uma plataforma online para a aplicação do questionário facilitou a obtenção de um grande volume de respostas e possibilitou a análise comparativa entre diferentes regiões do Brasil, especificamente as regiões Norte, Nordeste e Sudeste.

Para a análise dos dados quantitativos, foram utilizadas técnicas estatísticas descritivas, como a média, frequência e análise comparativa entre as regiões (Santos, 2019). Estes métodos permitiram identificar padrões e tendências na satisfação dos alunos, bem como diferenças significativas entre as percepções dos estudantes em diferentes contextos regionais. Já os dados qualitativos, oriundos das respostas às perguntas abertas, foram analisados por meio de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011), identificando temas recorrentes e insights relevantes sobre as áreas de atendimento que necessitam de melhoria.

Além disso, a pesquisa seguiu rigorosamente os princípios éticos, assegurando a confidencialidade e o anonimato dos participantes. Todos os alunos foram informados sobre os objetivos da pesquisa e consentiram voluntariamente em participar. Os dados coletados foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e tratados de forma agregada, sem a identificação individual dos respondentes (Gil, 2008).

Desta forma, a metodologia empregada neste estudo foi desenhada para oferecer uma análise abrangente e precisa da qualidade do atendimento presencial nas instituições de ensino superior do grupo educacional investigado. Ao combinar métodos quantitativos e qualitativos, o estudo buscou não apenas medir a satisfação dos alunos, mas também entender profundamente as razões subjacentes a essas percepções, proporcionando assim uma base sólida para a formulação de recomendações práticas para a melhoria contínua dos serviços prestados

3.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A pesquisa de satisfação foi conduzida entre os anos de 2021 e 2022, abrangendo um total de 9.318 alunos matriculados em 55 instituições de ensino superior pertencentes a um grupo educacional privado de grande porte, com atuação em diversas regiões do Brasil. O objetivo central foi avaliar a percepção dos alunos quanto à qualidade do atendimento presencial oferecido por essas instituições, utilizando o modelo SERVQUAL como referência. Os dados coletados foram analisados a partir das cinco dimensões do modelo SERVQUAL: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Cada uma dessas dimensões foi avaliada utilizando uma Escala Likert de cinco pontos, onde 1 representava "Muito Insatisfeito" e 5 representava "Muito Satisfeito". A média geral das avaliações para todas as dimensões ficou em 4,2, sugerindo que, de maneira geral, os alunos estão satisfeitos com o atendimento recebido. No entanto, ao desagregar os dados por região, observou-se uma variação significativa nos níveis de satisfação.

A análise regional revelou que as instituições localizadas na região Sudeste apresentaram as maiores médias de satisfação, com uma média geral de 4,4. Em contraste, as regiões Norte e Nordeste registraram médias de 3,9 e 4,0, respectivamente. Essa disparidade sugere que fatores regionais, como infraestrutura e formação dos atendentes, podem estar influenciando a percepção dos alunos em relação à qualidade do serviço prestado. Essa variação regional pode ser atribuída a diversos fatores. Nas regiões Norte e Nordeste, os alunos relataram, através de perguntas abertas, problemas relacionados à infraestrutura das instituições, como a falta de equipamentos adequados e ambientes de atendimento menos confortáveis. Além disso, a formação e capacitação dos atendentes nessas regiões foram apontadas como áreas que necessitam de melhorias, especialmente no que se refere à prontidão e eficiência na resolução de problemas.

A dimensão de tangibilidade, que se refere aos aspectos físicos do serviço, como instalações, equipamentos e aparência dos atendentes, recebeu uma média geral de 4,1. As instituições na região Sudeste obtiveram uma média superior (4,3), refletindo melhores condições de infraestrutura. Por outro lado, as instituições nas regiões Norte e Nordeste apresentaram médias mais baixas, com 3,8 e 3,9, respectivamente, o que indica a necessidade de investimentos em infraestrutura para melhorar a experiência dos alunos. A confiabilidade, que mede a capacidade de a instituição cumprir o que foi prometido de forma consistente, foi

uma das dimensões mais bem avaliadas, com uma média geral de 4,3. Os alunos expressaram confiança na capacidade das instituições em atender suas demandas e resolver problemas. No entanto, a análise regional revelou que as instituições no Sudeste foram novamente melhor avaliadas (4,5), enquanto as instituições no Norte e Nordeste ficaram com médias de 4,0 e 4,1.

A responsividade, que se refere à prontidão e disposição dos atendentes em ajudar os alunos, foi identificada como uma das áreas com maior necessidade de melhoria. A média geral foi de 4,0, com as regiões Norte e Nordeste apresentando médias de 3,7 e 3,8, respectivamente. Alunos dessas regiões relataram atrasos na resposta às suas solicitações e dificuldades em obter informações precisas. Esse dado destaca a importância de melhorar o treinamento dos atendentes para aumentar a eficiência e a qualidade do atendimento. A segurança, que mede o conhecimento e a cortesia dos atendentes, além da capacidade de transmitir confiança, recebeu uma média geral de 4,2. Apesar da avaliação positiva, a análise regional apontou que as instituições no Sudeste (4,4) superaram as demais regiões, com as regiões Norte e Nordeste registrando médias de 4,0. Os alunos expressaram que, embora os atendentes sejam geralmente corteses e educados, há variações na confiança transmitida, especialmente em situações que exigem decisões administrativas mais complexas.

A empatia, que se refere à atenção individualizada e à compreensão das necessidades dos alunos, foi a dimensão com menor média geral, atingindo 4,0. A análise por região revelou que as instituições no Sudeste novamente se destacaram (4,2), enquanto as instituições no Norte e Nordeste ficaram com médias de 3,7 e 3,8, respectivamente.

Os alunos nas regiões Norte e Nordeste relataram que, em situações de maior complexidade ou emocionalmente delicadas, os atendentes nem sempre demonstraram a empatia necessária para lidar adequadamente com as questões apresentadas. Os dados apresentados indicam uma satisfação geral positiva entre os alunos, mas também apontam para desafios significativos, especialmente relacionados às variações regionais. A diferença nos níveis de satisfação entre as regiões sugere a necessidade de uma abordagem mais personalizada e regionalizada na gestão da qualidade do atendimento. Investimentos em infraestrutura, formação contínua dos atendentes e adaptação das estratégias de atendimento às especificidades regionais são essenciais para elevar a qualidade percebida e garantir a fidelização dos alunos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados coletados revelou variações significativas na percepção da qualidade do atendimento presencial entre as diferentes regiões do Brasil. Essas variações refletem tanto as diferenças estruturais entre as instituições quanto as expectativas regionais dos alunos, indicando que a qualidade do serviço prestado não é homogênea em todo o país. Isso é consistente com a literatura sobre gestão de serviços, que enfatiza a importância da customização dos serviços para atender às expectativas culturais e regionais dos clientes (Grönroos, 2009).

As instituições localizadas na região Sudeste apresentaram as maiores médias de satisfação, com uma média geral de 4,4. Esse resultado pode ser atribuído a uma infraestrutura mais robusta e a um maior investimento em treinamento e capacitação dos atendentes, aspectos que influenciam diretamente a percepção de qualidade (Parasuraman, Zeithaml, e Berry, 1988). Em contraste, as regiões Norte e Nordeste registraram médias de 3,9 e 4,0, respectivamente. Essa disparidade sugere que as condições físicas das instalações, bem como a formação dos atendentes nessas regiões, podem estar abaixo das expectativas dos alunos, impactando negativamente a percepção de qualidade.

A dimensão de tangibilidade, que abrange aspectos como instalações, equipamentos e aparência dos atendentes, foi uma das áreas com maior variação regional. Instituições no Sudeste obtiveram uma média de 4,3, enquanto no Norte e Nordeste as médias foram de 3,8 e 3,9, respectivamente. Esses resultados apontam para a necessidade de investimentos em infraestrutura nessas regiões menos favorecidas. A literatura sugere que a qualidade tangível, embora possa parecer secundária, tem um impacto significativo na satisfação geral dos clientes, especialmente em serviços onde a presença física é importante (Parasuraman *et al.* 1988).

A confiabilidade, que mede a capacidade da instituição em cumprir o que foi prometido, foi uma das dimensões mais bem avaliadas, com uma média geral de 4,3. No entanto, a superioridade da região Sudeste, com uma média de 4,5, em comparação com as regiões Norte e Nordeste (4,0 e 4,1), destaca a importância de uma gestão eficiente e consistente em todas as unidades da instituição. A literatura aponta que a confiança gerada pela confiabilidade do serviço é fundamental para a lealdade do cliente, sendo esta uma das dimensões críticas para a retenção dos alunos (Grönroos, 1984; Kotler e Keller, 2012).

A responsividade, que se refere à prontidão e disposição dos atendentes em ajudar os alunos, apresentou uma média geral de 4,0, com as regiões Norte e Nordeste registrando médias de 3,7 e 3,8, respectivamente. Alunos dessas regiões relataram atrasos na resposta às suas solicitações e dificuldades em obter informações precisas, o que pode indicar uma falha nos processos internos de atendimento. Essa dimensão é particularmente sensível em contextos em que a expectativa de resposta rápida é alta, e a sua melhoria pode exigir não apenas treinamento dos atendentes, mas também a implementação de processos e tecnologias que suportem uma resposta mais ágil e eficiente (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2010).

A segurança, relacionada ao conhecimento e à cortesia dos atendentes, além da capacidade de transmitir confiança, recebeu uma média geral de 4,2. Apesar da avaliação positiva, as diferenças regionais novamente se manifestaram, com o Sudeste registrando uma média de 4,4, enquanto o Norte e Nordeste ficaram com 4,0. A confiança no atendimento é crucial para a satisfação do aluno, especialmente em contextos em que as decisões administrativas são complexas e podem afetar significativamente a trajetória acadêmica do estudante. A literatura sugere que a confiança transmitida pelo atendente é essencial para a percepção de segurança no serviço, o que reforça a necessidade de um treinamento contínuo focado em habilidades técnicas e interpessoais (Kotler e Keller, 2012).

A empatia, que se refere à atenção individualizada e à compreensão das necessidades dos alunos, foi a dimensão com menor média geral, atingindo 4,0. Instituições no Sudeste novamente se destacaram com uma média de 4,2, enquanto o Norte e Nordeste ficaram com médias de 3,7 e 3,8, respectivamente. A literatura sobre qualidade em serviços enfatiza que a empatia é um componente essencial na construção de um relacionamento duradouro e satisfatório com o cliente (Grönroos, 1984). As críticas dos alunos quanto à falta de empatia em situações mais complexas sugerem que, além do treinamento técnico, é necessário desenvolver habilidades emocionais e de comunicação entre os atendentes, para que eles possam lidar de forma mais eficaz com questões delicadas.

Essa análise comparativa entre as dimensões da qualidade nas diferentes regiões evidencia que a gestão do atendimento no ensino superior não pode ser concebida a partir de modelos homogêneos ou padronizados. As variações regionais observadas não se explicam apenas por fatores operacionais, mas refletem desigualdades estruturais, culturais e organizacionais que impactam diretamente a experiência do aluno. Nesse sentido, a aplicação

dos princípios da Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) destaca a importância de entender e responder às expectativas dos clientes de forma segmentada (Peppers e Rogers, 2004) e no contexto educacional exige uma abordagem mais estratégica e contextualizada, capaz de reconhecer o aluno não apenas como usuário de serviços administrativos, mas como sujeito central do processo educacional, cujas expectativas são moldadas por realidades regionais distintas. Tal perspectiva está alinhada à compreensão de Kotler e Keller (2012), ao enfatizarem que a gestão da experiência e do relacionamento com o cliente deve considerar diferenças de contexto, expectativas e valor percebido ao longo da jornada.

Adicionalmente, a recorrência das fragilidades nas dimensões de responsividade e tangibilidade aponta para desafios que extrapolam a esfera do atendimento imediato e alcançam a própria capacidade institucional de sustentar experiências educacionais consistentes. O índice baixo na agilidade nas respostas e as limitações de infraestrutura tendem a gerar impactos cumulativos na trajetória acadêmica do aluno, afetando sua percepção de apoio institucional, pertencimento e confiança na organização. Conforme argumentam Kotler e Keller (2012), a fidelização e a satisfação decorrem não apenas do desempenho isolado do serviço, mas da consistência da experiência ao longo do tempo, o que reforça a necessidade de uma abordagem estratégica integrada. Assim, os resultados indicam que investimentos em infraestrutura, redesenho de processos e capacitação contínua — especialmente no desenvolvimento de competências relacionais — são fundamentais para posicionar o atendimento presencial como elemento estruturante da experiência do aluno e da sustentabilidade das instituições de ensino superior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco principal deste estudo reside na análise empírica, em larga escala e com recorte regional, da qualidade do atendimento presencial em instituições privadas de ensino superior no Brasil, a partir da percepção dos próprios alunos, utilizando o modelo SERVQUAL aplicado de forma sistemática em 55 instituições, distribuídas em todas as regiões do país, com uma base robusta de 9.318 respondentes ao longo de dois anos consecutivos (2021 e 2022).

Diferentemente de estudos anteriores, que em geral abordam a qualidade dos serviços educacionais de forma conceitual, pontual ou focada em poucas instituições, esta pesquisa avança ao evidenciar comparativamente as variações regionais na percepção da qualidade do

atendimento presencial, identificando quais dimensões do SERVQUAL são mais sensíveis a fatores estruturais, culturais e organizacionais. Além disso, o estudo integra a análise da pesquisa de satisfação como instrumento gerencial, discutindo sua capacidade real de capturar dimensões da qualidade em serviços e de gerar subsídios práticos para a gestão do relacionamento com o aluno (CRM) no contexto do ensino superior privado brasileiro.

Os resultados indicaram uma avaliação geral positiva da qualidade do atendimento presencial, com média de satisfação de 4,2, o que, à primeira vista, pode sugerir um cenário favorável. Contudo, uma análise mais crítica exige cautela na interpretação desse indicador agregado, especialmente no contexto do ensino superior privado brasileiro, marcado por forte heterogeneidade regional e institucional. As variações observadas entre as regiões, com desempenho inferior no Norte e Nordeste em relação ao Sudeste, revelam que a experiência do aluno não é homogênea e está fortemente condicionada a fatores estruturais, organizacionais e socioeconômicos. Essas diferenças indicam que práticas padronizadas de atendimento tendem a ser insuficientes em um sistema educacional nacional tão diverso, reforçando a necessidade de estratégias de gestão do atendimento sensíveis às especificidades regionais e às distintas expectativas dos alunos.

A análise das dimensões da qualidade evidencia que responsividade e tangibilidade configuram-se como pontos críticos, especialmente nas regiões com menores índices de satisfação. No contexto da educação superior, a baixa responsividade não se limita a um problema operacional, mas pode comprometer diretamente a trajetória acadêmica do aluno, ao impactar processos administrativos essenciais, como matrículas, ajustes curriculares e demandas financeiras. Da mesma forma, fragilidades na tangibilidade — como infraestrutura inadequada e ambientes pouco acolhedores — tendem a reforçar percepções negativas sobre a instituição como um todo, afetando sua imagem e credibilidade. Soma-se a isso a limitação observada na dimensão empatia, sobretudo em situações de maior complexidade emocional ou administrativa, o que evidencia que o atendimento ao aluno no ensino superior exige competências que extrapolam o domínio técnico. Esses achados apontam para a necessidade de uma abordagem mais estratégica e integrada, que combine investimentos em infraestrutura, revisão de processos e desenvolvimento contínuo de competências relacionais, alinhando o atendimento presencial ao papel central do aluno como sujeito ativo do processo educacional.

Com base nos achados deste estudo, recomenda-se que as instituições de ensino superior invistam em um programa de formação contínua para os atendentes, com foco tanto nas habilidades técnicas quanto nas competências relacionais. O desenvolvimento de um atendimento mais ágil e empático pode contribuir significativamente para a melhoria da qualidade percebida pelos alunos. Além disso, a adaptação das estratégias de atendimento às especificidades regionais se mostra crucial para reduzir as disparidades observadas nos níveis de satisfação. Investimentos em infraestrutura, especialmente nas regiões com menores índices de satisfação, devem ser priorizados para garantir que todos os alunos tenham uma experiência de atendimento consistente e de alta qualidade, independentemente da localização.

Ademais, este estudo também destaca a importância de uma gestão eficaz do relacionamento com o cliente (CRM), que pode ser um diferencial competitivo para as instituições de ensino superior. A personalização do atendimento e a capacidade de responder às necessidades específicas dos alunos são elementos que, quando bem geridos, podem aumentar significativamente a lealdade dos alunos e, conseqüentemente, a retenção.

Outro aspecto relevante que emerge da análise é o papel estratégico da cultura organizacional das instituições na promoção de um ambiente de atendimento centrado no aluno. Instituições que cultivam valores como empatia, agilidade, transparência e respeito às diversidades tendem a gerar experiências mais positivas, contribuindo para o engajamento e o sucesso acadêmico dos estudantes. A formação continuada dos atendentes deve, portanto, estar alinhada com os valores institucionais e com práticas que promovam uma cultura de excelência no serviço.

Também é importante considerar o impacto das tecnologias digitais como aliadas na melhoria do atendimento. Sistemas integrados de gestão, atendimento omnichannel e plataformas de feedback em tempo real podem proporcionar maior eficiência e controle nos fluxos de informação entre instituição e aluno. A digitalização, quando aliada à humanização do contato, pode otimizar processos, reduzir filas, acelerar respostas e, sobretudo, ampliar a percepção de cuidado e atenção individualizada.

Por fim, a sustentabilidade das práticas de atendimento depende da capacidade das instituições de monitorar continuamente os indicadores de satisfação e de implementar ciclos de melhoria baseados em evidências. A criação de comitês internos de qualidade, compostos

por alunos e gestores, pode ser uma estratégia eficaz para garantir que as vozes discentes sejam ouvidas de forma sistemática. Dessa forma, o aprimoramento contínuo deixa de ser uma ação pontual e passa a compor uma cultura organizacional comprometida com a excelência no atendimento ao aluno.

REFERÊNCIAS

ALLEN, I. E.; SEAMAN, C. A. *Likert scales and data analyses*. Quality Progress, v. 40, n. 7, p. 64-65, 2007.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

CHANAN, P.. *A evolução da educação superior no Brasil*. 1. ed. Editora Pearson: São Paulo, 2023.

COELHO, Adriano, et. al., *Análise da Educação Superior Privada*. 15. ed. Foz do Iguaçu: Paraná: Hoper Educação, 2023

CRONIN, Joseph.; TAYLOR, Steven. Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

CRESWELL, J. W. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2010.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Service management: Operations, strategy, and information technology*. 7. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

GAUTAM, Nitish. (2017, Aug 1). Customer Experience (CX) vs Customer Service: What They Are and Why They Matter, 2017. Disponível em <https://www.ameyo.com/blog/customer-experience-vs-customer-service>. Acesso em: 14 de set. 2023.

GRÖNROOS, C. *A service quality model and its marketing implications*. *European Journal of Marketing*, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

GRÖNROOS, C. *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. 2. ed. West Sussex: Wiley, 2009.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, P. *Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LOVELOCK, Christopher.; WRIGHT, Lauren. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MIRANDA, Eniederson. 6 métodos de pesquisa para monitorar a satisfação de clientes. Disponível em: <https://blog.qualitor.com.br/4-metodos-de-pesquisa-para-monitorar-a-satisfacao-de-clientes/>. Acesso em: 04 abril 2023

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PAYNE, A., and FROW, P. (2005) A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing, 69, 167-176.
<http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>

PARASURAMAN, A., BERRY, L. L., & ZEITHAML, V. A. (1990). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. Journal of Retailing, 67(4), winter.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *Managing customer relationships: A strategic framework*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2004.

REICHHELD, Frederick F. The one number you need to grow. Harvard Business Review, v. 81, n. 12, p. 46-55, 2003

RIGBY, D. K.; REICHHELD, F. F.; SCHEFTER, P. *Avoid the four perils of CRM*. Harvard Business Review, v. 80, n. 2, p. 101-109, 2002.

SANTOS, J. F. *Estatística aplicada à administração*. 3. ed. [S.l.]: [s.n.], 2019.
