

# A TEORIA DE MEIOS-FIM: UMA APLICAÇÃO EM MARKETING EDUCACIONAL

## THE MEANS-END THEORY: AN APPLICATION IN EDUCATIONAL MARKETING

Ana Akemi Ikeda  
FEA/USP

Tânia Modesto Veludo-de-Oliveira  
FEA/USP

### RESUMO

Este trabalho apresenta a visão de alunos de cursos de mestrado, doutorado e MBA acerca do significado de compartilhar. Baseou-se na teoria meios-fim para descobrir atributos, conseqüências e valores desses alunos. A técnica *laddering* foi empregada para entrevista e interpretação de dados por ser um meio de acessar os sistemas de significados pessoais dos respondentes e assim auxiliar a compreensão de seus comportamentos. Foi utilizado também o *software* Laddermap para processamento e análise dos dados. O resultado da pesquisa mostrou que o significado de compartilhar para o aluno de mestrado e doutorado baseia-se nas interações com colegas e sobretudo professores, diante da possibilidade de discutir conhecimentos, projetos profissionais e até mesmo a vida pessoal. Já o aluno de MBA vislumbra obter aprendizado, oportunidades profissionais e amizade, principalmente com os colegas de classe.

### ABSTRACT

*This work presents graduate students (master/doctorate and MBA executives) view about meaning of sharing. It was based by means-end chain theory to find out attributes, consequences, and values of these students. Laddering technique was employed to interview and data interpretation as for being a way to reach personal meanings from the respondents and therefore understand their behavior. Laddermap software was also used to process and analyze data. The results show that sharing meaning to master/doctorate students is interacting with colleagues and over all the professors as a way to discuss knowledge, professional projects, and even personal life. The MBA students aim to learning, professional opportunities and friendship mainly with classmates.*

### PALAVRAS-CHAVE

Marketing; Meios-fim; Laddering; Compartilhar; Alunos.

### KEYWORDS

Marketing; Means-end chain; Laddering; Sharing; Students.

## INTRODUÇÃO

Apesar do amplo desenvolvimento de proposições teóricas vinculadas ao estudo do marketing de serviços, ainda é escassa a literatura que aborda a área educacional sob o enfoque de marketing, o que sugere a necessidade de uma abordagem teórica aplicada a essa área de conhecimento. O marketing aplicado aos serviços educacionais, denominado marketing educacional, é assim entendido:

Marketing educacional é a aplicação de conceitos e técnicas de marketing, como pesquisa e sistemas de informação, processos estratégicos de segmentação e posicionamento e administração do composto de marketing, visando manter e conquistar alunos nos mercados-alvos selecionados, estabelecendo compromisso e ação responsáveis, coerentes com benefícios sociais que a administração de toda e qualquer instituição de ensino deve promover. (CARVALHO; BERBEL, 2001: 8)

Este artigo propõe buscar um maior entendimento do comportamento do aluno como agente participante de um sistema complexo, tendo como foco as relações interpessoais promovidas pela escola. Assim, busca-se compreender a visão do aluno acerca das interações que ele desenvolve com pessoas no ambiente escolar, como colegas e professores. Para tanto, além da revisão teórica, realizou-se uma pesquisa de campo com estudantes de mestrado/doutorado e MBA, focalizando “o significado de compartilhar” na instituição de ensino sob o ponto de vista discente.

## METODOLOGIA DE PESQUISA

A *laddering* é uma técnica de pesquisa qualitativa baseada na teoria de cadeias meios-fim e que auxilia na compreensão do significado de certos comportamentos. O modelo de meios-fins une seqüencialmente, numa hierarquia de valor, atributos de um produto (A) às conseqüências de uso do produto (C) e aos valores pessoais dos indiví-

duos (V), formando uma cadeia A-C-V. O modelo de meios-fim ampliado, proposto por Olson e Reynolds (1983) e adotado por pesquisadores como Vallet-Florence e Rapacchi (1991) e Botschen, Thelen e Pieters (1999), recomenda que os atributos sejam subdivididos em concretos e abstratos, as conseqüências em funcionais e psicológicas e os valores pessoais em instrumentais e terminais. Segue a explicação sobre esses níveis:

### (A) Atributos concretos e abstratos

“Atributos são características ou aspectos de produtos ou serviços” (VALETTE-FLORENCE; RAPACHI, 1991: 31), “são significados relativamente concretos que representam as características físicas ou observáveis em um produto” (GENGLER; MULVEY; OGLETHORPE, 1999: 176). De forma geral, podem ser entendidos como as características de produtos, serviços ou comportamentos preferidos ou procurados pelos consumidores (BOTSCHEN; THELEN; PIETERS, 1999) ou normalmente descritos por eles, quando solicitados (WOODRUFF; GARDIAL, 1996) e como aquilo que está no produto real, que produz conseqüências (VALETTE-FLORENCE; RAPACHI, 1991). Os atributos estão no nível mais baixo da cadeia e são subdivididos, variando num *continuum* que vai do concreto ao abstrato (LIN, 2002). Para Valette-Florence e Rapacchi (1991), essa divisão é importante por permitir a distinção entre aspectos que literalmente fazem parte do produto e aspectos conferidos ao produto por causa desses atributos concretos. Os atributos concretos são definidos como características físicas diretamente observáveis num produto, como preço, cor, peso, etc. (VRIENS; HOFSTEDE, 2000). Já os atributos abstratos se referem a características relativamente intangíveis, como estilo e marca (LIN, 2002) ou qualidade percebida (BOTSCHEN; THELEN; PIETERS, 1999, LEÃO; MELLO, 2001).

### (C) Conseqüências funcionais e psicológicas

As conseqüências estão no nível intermediária da cadeia meios-fim e “possuem um significado mais abstrato, que refletem os benefícios percebidos (ou os custos) associados a atributos

específicos” (GENGLER; MULVEY; OGLETHORPE, 1999: 176). “São características menos ou não diretamente observáveis em um produto ou marca”, resultado da combinação de vários atributos e do uso do produto pelo consumidor (VRIENS; HOFSTEDE, 2000). As conseqüências são o que o consumidor sente após o consumo, e esse sentimento pode ser positivo ou negativo (LIN, 2002) e representam comportamentos em situações específicas (VALETTE-FLORENCE; RAPACCHI, 1991). As conseqüências funcionais atuam diretamente no consumidor a partir do consumo do produto (VALETTE-FLORENCE; RAPACCHI, 1991). “Exemplos são a facilidade de uso, o conforto e a conveniência” (VRIENS; HOFSTEDE, 2000, p. 6). Já as conseqüências psicológicas são produzidas pelas conseqüências funcionais, tal como quando o uso de um produto produz uma imagem sofisticada ou *status* (VALETTE-FLORENCE; RAPACCHI, 1991).

#### **(V) Valores instrumentais e terminais**

Os valores pessoais fornecem uma orientação geral (VALETTE-FLORENCE; RAPACCHI, 1991), são parte de nossas vidas. Determinam, regulam e modificam as relações entre indivíduos, organizações, instituições e sociedades (DIBLEY; BAKER, 2001). Os valores pessoais são, em geral, definidos como crenças e cognições relativamente estáveis que têm um impacto emocional forte. Exemplos: segurança, felicidade e divertimento (VRIENS; HOFSTEDE, 2000). Os valores estão no nível mais abstrato da cadeia e, conforme proposto por Rokeach (1973), são subdivididos em valores instrumentais e terminais. Os valores terminais representam os estados finais da existência, isto é, os objetivos que buscamos na vida, como paz, auto-realização e prosperidade. Os valores instrumentais são os modos de comportamento que levam aos valores terminais, como a ambição e a prestatividade, que podem ser necessárias ao alcance da prosperidade, por exemplo.

Reynolds e Gutman (1988: 12) definem a *laddering* como “uma técnica de entrevista em profundidade, individual, usada para compreender como as pessoas traduzem o atributo de produtos em associações com significado a respeito de si mesmos, seguindo a teoria de cadeias meios-fins”.

A *laddering* está baseada na interpretação cognitiva dos indivíduos e exige que os respondentes façam abstrações. Por ser um meio de acessar os sistemas de significados pessoais dos respondentes, mostra-se adequada aos objetivos desta investigação, na qual o produto considerado é a escola e as conseqüências e valores pessoais que se deseja enfatizar estão relacionados às interações entre estudantes, professores e demais colaboradores educacionais.

Na entrevista *laddering*, os respondentes são encorajados, por meio de perguntas repetidas e interativas, a se aprofundarem na discussão sobre os atributos, indicando, paulatinamente, conseqüências e valores pessoais. O pesquisador conduz o entrevistado à abstração, por meio de questionamentos sobre por que tal atributo (ou conseqüência) é importante. Collen e Hoekstra (2001) explicam que as cadeias meios-fim são determinadas com base nas entrevistas. Realiza-se uma análise de conteúdo a partir dos dados brutos gerados pelas entrevistas, o que resulta num conjunto de seqüências A-C-V para cada respondente. Os elementos dessas seqüências são codificados e divididos conforme o nível da hierarquia (atributos, conseqüências, valores pessoais). As seqüências individuais dos respondentes são então agregadas numa matriz de implicação, que representa todas as relações entre os elementos. Por fim, as conexões dominantes entre os elementos são representadas graficamente no mapa hierárquico de valor (HVM), cuja construção é o objetivo final da técnica. Mais informações sobre as etapas de interpretação de dados da *laddering* podem ser obtidas no artigo de Reynolds e Gutman (1988), que trata detalhadamente de

seus procedimentos, ilustrando-os com exemplos de aplicação.

Seguindo as especificações da *laddering*, foram realizadas entrevistas em profundidade com alunos e ex-alunos de uma instituição de ensino de São Paulo. A pós-graduação foi o nível de ensino escolhido para análise. No total, entrevistaram-se nove alunos de MBA, nove de mestrado e nove de doutorado. Durante as entrevistas, encontrou-se repetição nas informações obtidas, o que confirma o alcance de algum grau de saturação e reitera o número de 27 entrevistados como suficiente para compor a amostra. Vriens e Hofstede (2000) afirmam que na *laddering* um número por volta de 30 entrevistas é suficiente para identificar as dimensões de valor, ainda que muitos estudos, como os de Dibley e Baker (2001), Foote e Lamb (2002), Manyiwa e Crawford (2002), Rugg et al. (2002) e Thyne (2001) utilizem uma amostra bem menor.

Nesta investigação, as entrevistas foram gravadas, transcritas e submetidas à análise de conteúdo. O Laddermap é um *software* comercial que auxilia o tratamento de dados e apoiou as fases previstas pela *laddering* na interpretação dos dados. Assim, o Laddermap auxiliou a determinação das orientações de percepções dominantes e a construção do mapa hierárquico de valor (HVM). Como o *software* calcula internamente a matriz de implicação, esta não é aqui apresentada. Em contrapartida, apresenta-se o HVM, produto direto dessa matriz. A decisão pelo uso do *software* baseou-se nos ganhos operacionais que proporciona (GENGLER, 1995; GENGLER; REYNOLDS, 1995; LASTOVICKA, 1995), minimizando, acima de tudo, o risco de interpretações indevidas. Na construção do HVM da Figura 1 utilizou-se um ponto de corte de 12 pessoas que citaram o atributo, consequência e valor. Isso representa 72% das relações entre os elementos, seguindo a recomendação de Reynolds e Gutman (1988) de que pelo menos dois terços das relações estejam representados no mapa. Nos HVMs das Figuras 2

e 3 foi utilizado o ponto de corte de 2, representando 94% e 96% das relações, respectivamente. Nos HVMs (FIG. 1, FIG. 2 e FIG. 3) estão indicados, entre colchetes, os números de menções feitas pelos respondentes a cada elemento. A utilização do Laddermap foi possibilitada pelo criador do programa, professor Gengler, que gentilmente o cedeu para a realização da pesquisa.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS: O SIGNIFICADO DE COMPARTILHAR

O significado de compartilhar para o aluno está relacionado à possibilidade de trocar experiências com os colegas e também com os professores, o que envolve os seguintes atributos, consequências e valores pessoais:

### (A) Atributos concretos

Corpo discente: perfil de aluno da instituição de ensino quanto à maturidade, experiência e atividades profissionais, interesses, nível cultural e sucesso na carreira, incluindo os colegas de turma e de curso e ex-alunos, em geral.

Corpo docente: perfil de professor da instituição de ensino quanto a: (i) assiduidade, (ii) atenção, (iii) disponibilidade e interesse pelos alunos, (iv) atividades e experiências profissionais, (v) atividades e experiências internacionais, (vi) atualização, (vii) conhecimento em sua área de ensino e pesquisa, (viii) dedicação, (ix) didática, (x) nível cultural, (xi) nível de instrução e titulação e (xii) produção científica.

Formato das aulas: técnicas de ensino empregadas no curso, considerando sua adequação aos objetivos da aula, a variedade de métodos utilizados, como a aula expositiva e o ensino em pequenos grupos (seminários, método do caso e jogos de empresas), e a utilização de recursos audiovisuais e tecnológicos.

Processo seletivo: conjunto de etapas classificatórias e eliminatórias para seleção dos postulantes a uma vaga do curso, considerando o nível

de dificuldade para obtenção da vaga, como a relação de candidatos/vaga e a quantidade de pessoas interessadas, e o nível de preparação exigida dos candidatos.

#### **(A) Atributos abstratos**

Ênfase teórica e prática: postura e direcionamento da instituição de ensino quanto ao embasamento teórico-conceitual frente à abordagem prática, levando-se em conta o rigor acadêmico e a vivência, exemplificação e ilustrações de situações reais.

Preparo pessoal: nível de preparação do aluno para acompanhamento, aproveitamento e contribuição ao curso, considerando sua maturidade, experiência, vontade, interesse, vocação e autodisciplina.

#### **(C) Conseqüências funcionais**

Aquisição de conhecimentos: processo de aquisição e ganho de conhecimentos, informações e técnicas e/ou de agregação de outros àqueles que o aluno domina.

Nível da aula: grau de qualidade da aula que possibilita o aprendizado e o desenvolvimento do aluno, a partir de sua organização e preparação e da profundidade e interação proporcionadas.

Possibilidade de compartilhar: oportunidade de o aluno interagir com outras pessoas para trocar e partilhar experiências, vivências, idéias e opiniões no campo profissional, assim como percepções, expectativas, descobertas, alegrias, angústias e valores relativos ao momento de sua vida.

Rede de contatos: possibilidade de o aluno criar, expandir e manter relações com pessoas de interesse.

Socialização e vida pessoal: possibilidade de o aluno integrar indivíduos à sua vida pessoal, estabelecendo laços de amizade.

Crescimento profissional e intelectual: reconhecimento do aluno de seu próprio aprendizado ao sentir seus efeitos e resultados em sua atuação profissional e intelectual, observando avanços em

seu papel como executivo, professor, pesquisador, consultor e/ou especialista, assim como o amadurecimento de suas reflexões, de sua capacidade de lidar com desafios e solucionar problemas e situações complexas.

#### **(C) Conseqüências psicológicas**

Oportunidade de carreira e empregabilidade: concepção do aluno sobre a possibilidade de ascender hierarquicamente no emprego, mudar de cargo ou de empresa, iniciar novas atividades profissionais e dar origem à segunda carreira, assim como se manter interessante para o mercado, empregável e atender às demandas e exigências de recrutadores e selecionadores.

#### **(V) Valores instrumentais**

Desenvolvimento pessoal: crença do aluno quanto ao processo de tornar-se uma pessoa mais preparada para a vida, por meio de seu desenvolvimento no âmbito profissional e como indivíduo e cidadão.

Prosperidade: crença do aluno de ser e/ou tornar-se um profissional bem-sucedido, com possibilidades de garantir e aumentar seu conforto e rendimentos.

#### **(V) Valor terminal**

Apego: afeição do aluno por alguém ou algo, criando laços de amizade e proteção.

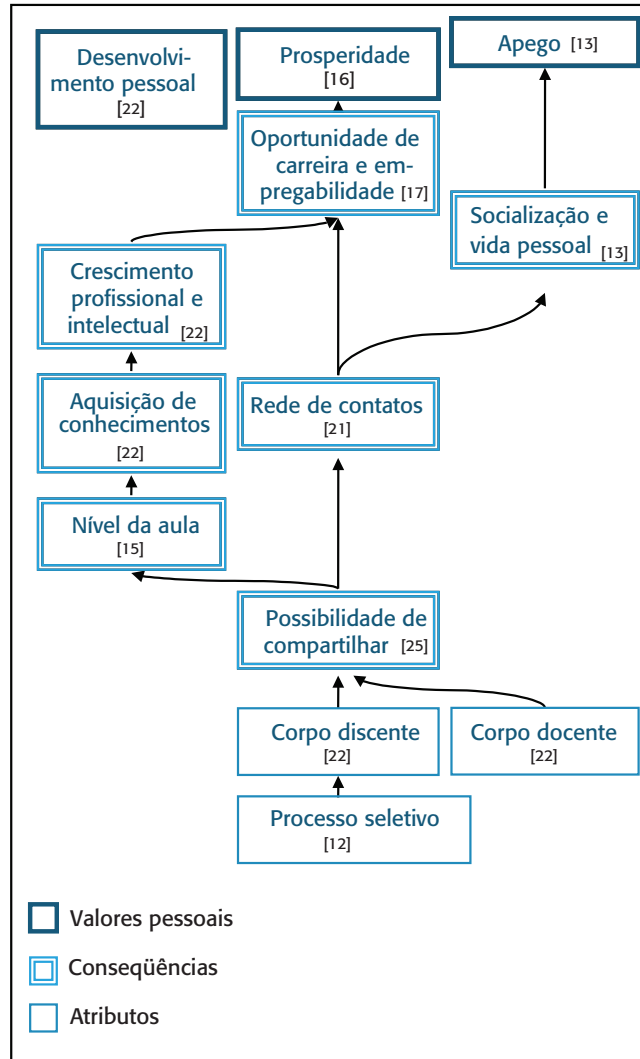
A troca de experiências não se restringe ao âmbito profissional, também se refere às relações humanas que se estabelecem por meio da amizade. Com efeito, o compartilhar guarda relação com o aprendizado, seguindo a idéia de que as pessoas podem enriquecer seu desenvolvimento ao interagirem umas com as outras.

Embora a importância do compartilhar se faça presente para o aluno de uma forma geral, as prioridades diferem quando considerado o tipo de curso. Para o aluno de MBA, a oportunidade de interagir com os pares parece prioritária (FIG. 2), enquanto para o aluno do mestrado e doutorado

a troca com os professores parece mais importante (FIG. 3). Frente a tais diferenças, o significa-

do de compartilhar em cada um dos grupos merece uma análise separada.

**Figura 1 - O significado de compartilhar [n=27]. Ponto de corte = 12\***



\* 76% das relações estão representadas no HVM, considerando os 27 respondentes.

### O SIGNIFICADO DE COMPARTILHAR PARA O ALUNO DE MBA: A FORÇA DOS PARES

Aprendizado, oportunidades profissionais e amizade: essas são as conquistas que o aluno de MBA vislumbra obter por meio das trocas proporcionadas pelo curso.

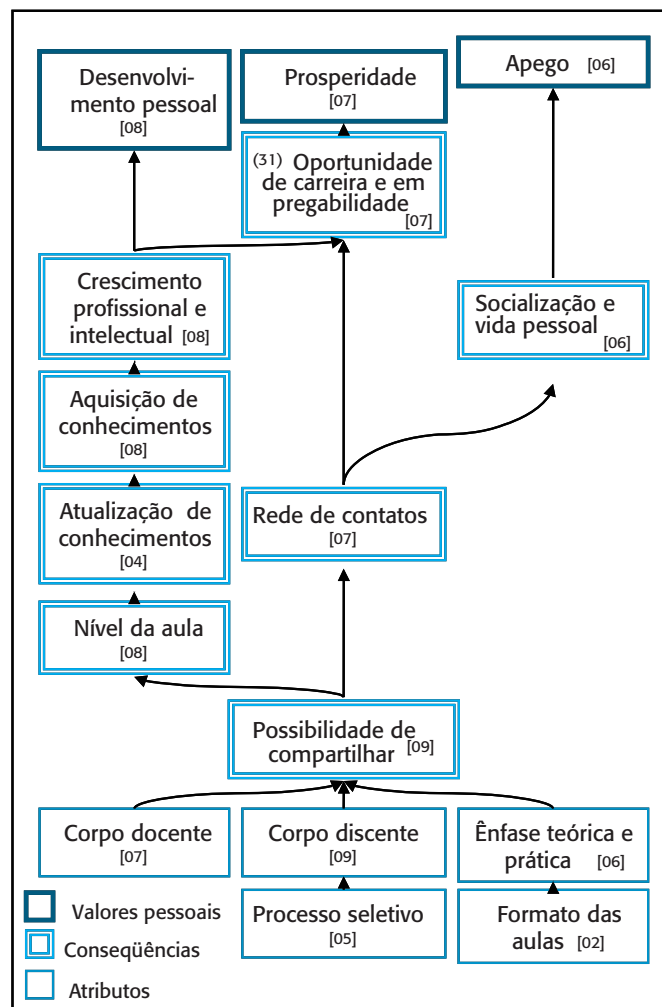
O contato com o corpo docente parece ser visto pelo educando como meio de compartilhar experiências que tenham impacto no aprendizado. Praticamente desconsideram-se vínculos que proporcionem oportunidades na carreira profissional ou vínculos mais fortes de amizade – o que explica a ligação do atributo “corpo docen-

te” apenas ao valor “desenvolvimento pessoal” (FIG. 2). O sentido de compartilhar com o professor, diante disso, basicamente se restringe à sala de aula ou aos momentos relativos às formalidades do curso, como quando o aluno busca orientação para desenvolver monografias, trabalhos e exercícios. O aprendiz parece não considerar que possa obter alguma oportunidade de carreira por meio do contato com o professor. Contudo, é lembrada uma possível utilização do professor como prestador de serviços em seu meio de trabalho, caso necessite de consultoria ou mesmo de uma palestra para os funcionários

de sua empresa. Quanto à amizade, o aluno de MBA espera estabelecer um bom relacionamento com o professor, sem a intenção de extrapolar o momento do curso ou das atividades formais aí desenvolvidas.

Sua expectativa na relação discente é mais ambiciosa quando comparada à docente. Na relação com os colegas, verificam-se expectativas quanto ao aprendizado, oportunidades de carreira e também amizade, o que está representado pelas ligações do atributo “corpo discente” aos valores instrumentais “desenvolvimento pessoal”, “prosperidade” e ao valor terminal “apego” (FIG. 2).

**Figura 2 - O significado de compartilhar para o aluno de MBA: a força dos pares[n=09].  
Ponto de corte = 2\***



\* 94% das relações estão representadas no HVM, considerando nove respondentes.

No MBA, o aluno quer inicialmente estabelecer contato com os colegas para trocar experiências profissionais, visando a enriquecer sua vivência no curso, o que está ligado ao “desenvolvimento pessoal”. Ele considera que o aprendizado proporcionado pelo corpo discente decorre principalmente da exemplificação de situações reais vividas pelos pares que se assemelhem ao seu momento profissional. Porém, a partir disso, espera também conseguir oportunidades de carreira, por meio de convites dos colegas para ocupar cargos em novos empregos, o que se relaciona com a “prosperidade”. Uma outra possibilidade é a extensão das relações profissionais e comerciais com os pares na posição de trabalho atual, de modo que os colegas se tornem clientes, fornecedores ou sejam estabelecidas outras formas de parceria que extrapolem as esferas do curso.

Chega um momento em que você não compartilha, a sensação é de que as pessoas na empresa não te acompanham. No MBA, os pares na sala de aula me enriquecem muito (...). Eu vejo a relação com os pares não só como uma relação de sala de aula, mas até como *networking* mesmo. (Aluno 1)

Movido pelas expectativas em termos de aprendizado e oportunidades profissionais, o aluno de MBA se preocupa com a composição da turma, o que se reflete na ligação do atributo “corpo discente” ao atributo “processo seletivo” (FIG. 2). Assim, prefere dividir o momento do curso com ocupantes de níveis gerenciais mais elevados ou de cargos com hierarquia semelhante à sua, o que explica a preferência por um grupo de pessoas de mesma faixa etária. Por outro lado, a diversidade também parece ser valorizada: o estudante espera trocar experiências com pessoas que possuem diferentes pontos de vista, o que o faz querer uma turma composta por profissionais dos mais variados setores. O aluno deseja, portanto, um grupo homogêneo em termos de nível hierárquico, o que pode refletir na idade média do grupo, e hetero-

gêneo em termos de setores de atuação. Em geral, o que ele busca é a identificação com os colegas, objetivando relacionamentos promissores, que possibilitem ganhos profissionais e pessoais.

O atributo concreto “formato das aulas” e o abstrato “ênfase teórica e prática” aparecem corroborando a preocupação do aluno de MBA com a possibilidade de compartilhar com outras pessoas no curso. O método empregado na sala de aula influencia a interação do grupo, interferindo diretamente na desejada interação com os pares. Ademais, o julgamento do aluno sobre o que é teórico ou prático passa pela possibilidade de compartilhar com o grupo, participando da aula.

Um bom curso de MBA parte da boa escolha da turma (...), tem uma forma de abordagem que facilita o envolvimento da turma nas aulas e aproveita as experiências dos alunos; deveria ter mais prática que teoria nas aulas, mesclando os dois, só que mais prática do que teoria. (Aluno 6)

A disposição para a participação na aula surge como um aspecto constante do comportamento do aluno de MBA, que parece gostar de expor suas idéias aos colegas e professor. A ênfase prática do curso é atribuída, em grande parte, à possibilidade de participar da aula e ouvir a exposição dos outros membros da turma. As oportunidades formais para participação nas aulas, como trabalhos em grupo e seminários, são consideradas válidas, porém o estudante aprecia a chance de se expor em momentos menos formais, no decorrer da aula, de forma menos comprometida. Essa possibilidade de intervenção, porém, é intimidada pelo receio de atrapalhar o andamento da aula e também pelo fato de, algumas vezes, o aluno sentir que o professor não acompanha o debate proposto. O aluno de MBA gostaria de aprofundar a discussão a partir de um tema levantado pelo professor, fazendo perguntas ou relatando uma situação ilustrativa de que tem conhecimento. Ele considera que ouvir o que os outros colegas



têm a dizer sobre o tema da aula é uma fonte rica de aprendizado. Além disso, espera que o professor conduza a discussão, orientando-a de acordo com o interesse, indagações e questionamentos da turma. A sua expectativa é de que o professor saia do *script*, deixando um pouco de lado a seqüência preparada para a aula para se concentrar nos pontos de maior interesse dos alunos, fomentando discussões que permitam a exposição de diferentes opiniões. Quanto às amizades, observou-se que a conseqüência – “socialização e vida pessoal” – está presente nas cadeias de alunos que se encontram na metade do curso ou que já o terminaram. Essa observação indica que o estudante, ao entrar no curso, não atenta aos novos relacionamentos que passarão a integrar sua vida pessoal, porém, com o tempo e à medida que estabelece contatos com os colegas, ocorre naturalmente um envolvimento afetivo entre os pares, a partir de situações ligadas à escola.

Assim, o significado de compartilhar para o aluno de MBA centra-se na força das relações entre os pares, sendo influenciado pelo processo seletivo, formato das aulas e ênfase teórica e prática do curso.

### **O SIGNIFICADO DE COMPARTILHAR PARA O ALUNO DE MESTRADO E DOUTORADO: O ELO COM O CORPO DOCENTE**

Os alunos de mestrado e os de doutorado apresentam pensamento similar sobre o sentido de compartilhar no meio educacional. A ênfase do compartilhar está no compromisso com o conhecimento, na livre divulgação da informação, na transmissão de um saber desvinculado de intenções pessoais. Segundo esse foco, as informações são repassadas em nome do avanço do conheci-

mento e não são guardadas como fonte de vantagens competitivas – tal situação é esperada, ao menos, na relação professor/aluno, e também entre os pares no que diz respeito ao aprendizado comum.

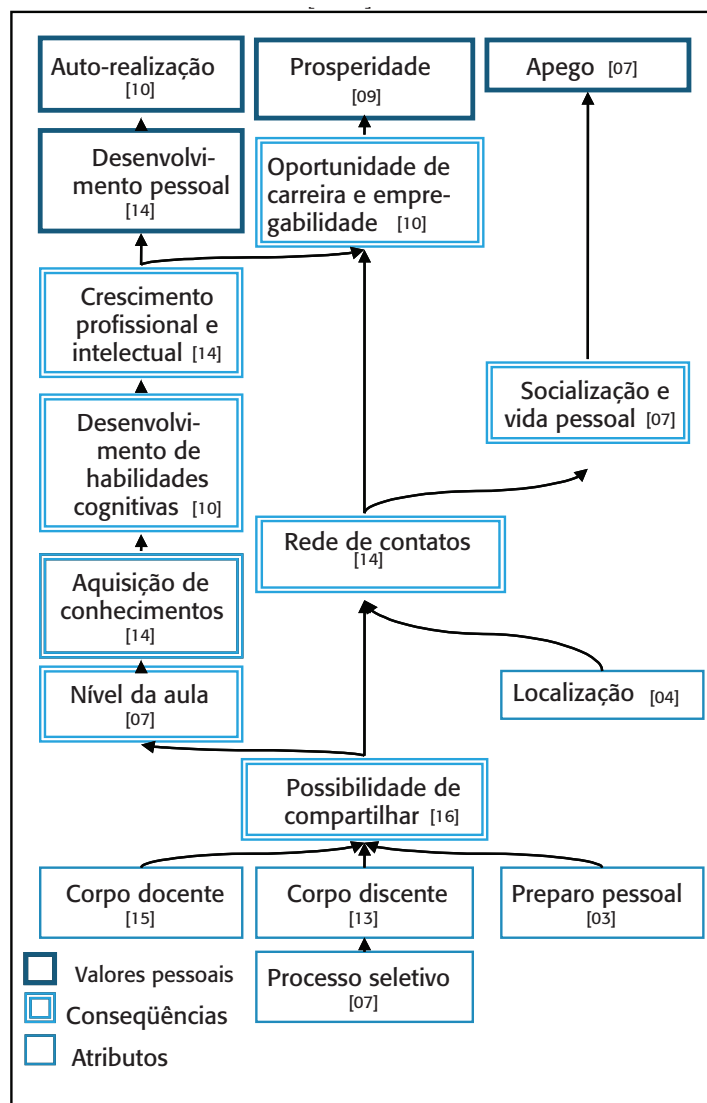
A vida acadêmica é boa pela troca de experiências. Quando você dá aula, você está ensinando, mas você também está aprendendo. É o que enriquece. (Aluno 17)

Na academia, você tem um saber desinteressado, que é o saber de partilhar. Eu não escondo as coisas porque o cara compete comigo, eu não vou tirar patente do que eu faço. É o conhecimento pelo conhecimento, pelo prazer de ensinar às outras pessoas, de aprender com elas. (Aluno 22)

O conhecimento no ensino tem a função de ser difundido. O conhecimento na empresa é usado como fonte de poder. (Aluno 25)

O aluno considera que os docentes e discentes influenciam o seu crescimento como profissional e como pessoa, podendo proporcionar oportunidades de carreira e até mesmo vínculos de amizade. Nas cadeias meios-fim do grupo de mestrado e doutorado, os atributos concretos “corpo docente” e “corpo discente” estão ligados aos valores pessoais “desenvolvimento pessoal”, “prosperidade” e “apego” (FIG. 3). Embora docentes e discentes sejam considerados pelo aluno nos três aspectos, verificou-se uma inclinação em direção ao corpo docente no que diz respeito aos seus anseios. Assim, mais do que o contato com os colegas, o aluno parece se importar com o contato com os professores, atribuindo maior peso à contribuição docente ao seu desenvolvimento pessoal e a possíveis oportunidades de carreira.

**Figura 3 – O significado de compartilhar para o aluno de mestrado e doutorado: o elo com o corpo docente [n=18]. Ponto de corte = 2\***



\* 96% das relações estão representadas no HVM, considerando 18 respondentes.

Em busca do crescimento de seu aprendizado, o aluno extrapola o contato restrito de sala de aula com o professor, considerando que os mais válidos momentos de troca com o docente ocorrem, não raras vezes, fora dos horários formais de aula. Diante disso, deposita grande expectativa na relação professor/aluno que se estabelece paralelamente ao curso. A política de portas abertas é valorizada: o aprendiz espera poder procurar um professor quando tiver dúvidas ou quiser discutir

determinado assunto. Essa expectativa não se restringe à relação com o professor-orientador, mas estende-se aos demais. A disponibilidade e a boa vontade do professor em atendê-lo são consideradas importantes.

Eu acho que para o professor demonstrar interesse pelo aprendizado do aluno, a primeira coisa é ter tempo disponível, primeiro o tempo das aulas e, no horário em que ele estiver fazendo aquilo,

fazer de verdade, ou seja, não ficar atendendo celular na sala de aula. E depois, mesmo que seja curto, que separe um tempo na semana para os alunos poderem falar com ele. (Aluno 13)

É importante que o professor deixe bem claro no primeiro dia de aula ou no programa qual é a sala dele, qual é o e-mail dele, qual o telefone dele, para o aluno saber que na hora em que ele precisar, ele pode dar uma ligada, ele pode mandar um e-mail, pode dar um pulo na sala do professor. (Aluno 14)

A maioria dos professores daqui é interessada em dar aulas e em ensinar. Uma das alegrias que eu tive aqui foi que todas as vezes que eu tive um problema e procurei um professor, ele me ajudou. Os professores do departamento têm a política de portas abertas, de verdade. (Aluno 22)

Para o aluno, a interferência dos colegas em seu aprendizado ocorre devido às trocas que se estabelecem durante as aulas, grupos de trabalho, grupos de estudo e por meio de consultas que uns fazem aos outros quando surgem dúvidas sobre algum tema. Valoriza-se a capacidade do colega em contribuir para o enriquecimento do aprendizado, havendo, portanto, interesse em compartilhar com pessoas de níveis instrucionais e culturais semelhantes, mas com vivências distintas que possam somar-se à experiência dos demais educandos.

Talvez um dos diferenciais mais incríveis que qualquer curso de uma universidade pudesse trazer é exatamente permitir que o aluno transitasse mais entre diversas áreas do conhecimento. No mestrado, eu fiz uma disciplina de gestão ambiental, eu era o único aluno desta faculdade, tinha mais uns quatro ou cinco, cada um de um departamento diferente. Tinha um pessoal de outras áreas e foi um curso muito legal, riquíssimo. (Aluno 18)

Nesse aspecto, destaca-se o processo seletivo, ligado, nas cadeias meios-fim, ao atributo

“corpo discente” (FIG. 3), cuja função é filtrar pessoas com condições de contribuir e enriquecer a troca. O aluno acredita que a seleção deve favorecer pessoas interessadas na docência e pesquisa, dispostas a dedicar boa parte de seu tempo a atividades acadêmicas. A seleção deve passar, portanto, por uma avaliação vocacional do postulante à vaga, como também deve considerar a sua disposição para empenhar-se no curso.

Na [faculdade X] você consegue encontrar pessoas que tenham motivação de estar evoluindo no estudo, no aprofundamento. O filtro de uma boa escola se apóia nesse sentido: você tem vocação? Você está a fim de encarar, de dar duro? Isso aqui é bastante transpiração. Não é uma casa para quem não quer nada. (Aluno 25)

O atributo “preparo pessoal” influencia a qualidade da troca no grupo com mais de 35 anos, segundo a idéia de que é necessário um nível mínimo de amadurecimento, experiência anterior e vivência profissional para acompanhar o curso e retribuir o que a escola oferece.

[O doutorado] é um curso para pessoas já maduras. Uma experiência com aula, com pesquisa prévia, para depois ir para o doutorado... eu acho que enriquece muito, você está mais preparado para o curso. (Aluno 23)

Sobre a oportunidade de carreira e a empregabilidade, o aluno julga que a relação com os professores e com os pares pode auxiliar sua vida profissional. Com o professor, vislumbra oportunidades de participação em projetos, partindo da crença de que o docente tem interesse em aproveitar alunos comprometidos e com competência para assumir uma dada responsabilidade. Com os pares, acredita que pode beneficiar-se de indicações em trabalhos, principalmente aquelas para ser professor na escola em que algum colega leciona.

Nas cadeias meios-fim do grupo de alunos não residentes na cidade onde o curso é ministrado, a

“localização” surge como um atributo diferencial, pois pesa na escolha do curso, considerando os novos contatos que podem ser feitos na cidade, as oportunidades de relações profissionais e a ampliação da rede de influências. De fato, o interesse pela localização só ocorre se a cidade for desenvolvida na área de conhecimento em questão.

Eu não conhecia a [faculdade X] com a mesma profundidade que eu conhecia a [faculdade Y], por eu ter estudado lá, por eu ter amigos que fizeram mestrado e doutorado, por conhecer alguns professores de lá. Todas as duas são muito boas e eu realmente tinha que decidir. Pensei: pretendo trabalhar e conhecer o mercado da cidade, eu preciso criar relacionamentos, então decidi pela [faculdade X]. (Aluno 12)

Estar nesta cidade também é uma experiência profissional e de vida interessante. A dinâmica da cidade, as matrizes das grandes empresas, o processo decisório está aqui. Eu acho que isso faz com que seja um diferencial. (Aluno 19)

De forma análoga, para os alunos oriundos de outras instituições de ensino, importa sobretudo a possibilidade de ampliar contatos com os professores. Isso interfere tanto nas oportunidades de carreira como no desenvolvimento pessoal, por meio da troca de conhecimentos fundados em diferentes pontos de vista, que se comparam e se somam àqueles já assimilados.

Eu fiz graduação na [faculdade X], já conhecia os professores, já conhecia todo o esquema. Eu sempre gostei de estudar na [faculdade X]. Mas você fica assim preocupada de manter sempre a mesma visão, né? Como eu fiz graduação e pós, tudo na [faculdade X], será que eu estou me restringindo muito e não estou vendo outras linhas acadêmicas? De qualquer forma, eu me sinto bem na [faculdade X], é a minha casa! (Aluno 17)

O compartilhar passa também pela vida pessoal do aluno, que envolve tanto os professores

como os colegas, o que explica a ligação da consequência “socialização e vida pessoal” ao “apego” (FIG. 3). O aluno reconhece situações em que sente necessidade de partilhar angústias relativas ao curso, decorrentes de pressões sobre prazos, exigências e indefinições quanto à monografia. Professores e colegas são procurados como fonte de apoio e espera-se, sobretudo do professor-orientador, auxílio a tais incertezas que, embora comuns no cotidiano de um pós-graduando, não se referem diretamente às atividades acadêmicas. A partir disso, o estudante não descarta os vínculos de amizade que possam ser construídos, tanto com o corpo docente, quanto com o discente – fato que é mais claro para aquele cujo curso está em andamento ou já foi finalizado.

É salutar manter contato com colegas e professores. É salutar pela academia e é salutar pelas relações humanas. A gente faz um curso aqui, passa por ansiedades, às vezes divide as ansiedades... são pessoas que estão fazendo parte de um momento de nossas vidas e eu prezo isso. (Aluno 21)

O estudante espera que a instituição lhe permita participar mais efetivamente, compartilhando idéias e conhecendo o trabalho uns dos outros. Nesse sentido, grupos de estudo e eventos internos são bem-vindos, pois representam valiosos momentos de troca.

Eu sinto falta de grupos de pesquisa. O professor deveria definir um tema e atuar dentro desse guarda-chuva. Ficaria uma coisa muito mais forte: o tema de interesse é tal e esses são os desdobramentos. Dá para fazer mil coisas, aí se cria um centro de produção de inteligência. Dá para manter o vínculo com o grupo de estudo depois do fim do curso e com a faculdade, porque a gente teria que vir aqui toda semana para trocar com os colegas. (Aluno 24)

A iniciativa de fomentar atividades que proporcionem trocas entre discentes e docentes, tanto

do ponto de vista pessoal como profissional, deve partir dos professores ou pelo menos ter a sua coordenação. Caso contrário, a confiabilidade dos alunos é abalada e não se gera interesse.

Precisa de estímulo porque, se depender do aluno, fica meio disperso. Deve existir um ponto de aglutinação, formando grupos de estudo. E tem que existir um retorno rápido: nós vamos fazer um grupo de estudo e temos tal data para divulgar uma primeira coisa. E alguém tem que coordenar isso daí. Acho que dos alunos não parte isso, apesar de muitos terem interesses comuns. (Aluno 21)

Uma barreira a ser superada diz respeito ao perfil individualista do aluno de pós-graduação, cuja vida atribulada obriga-o a se desdobrar entre diversos trabalhos e a não priorizar a participação em atividades extras. Adicionalmente, parece que o interesse pessoal prevalece sobre o coletivo por força da competição a que as pessoas são submetidas.

O aluno da [faculdade X] é muito individualista. Ele acha que vai ganhar do outro. (...) Eu acho que um pouco é o perfil do aluno, nós somos muito competitivos, essa falta de solidariedade... A própria coordenação poderia educar para a cooperação mais do que para a competição, ou para uma competição saudável que leve todo mundo para adiante, para superar os padrões externos e não internamente. (Aluno 18)

O aluno deseja oportunidades de compartilhar com professores e colegas em atividades extras na escola, porém admite que a falta de tempo pode comprometer sua participação. Ele deve, portanto, ser incentivado, pois a vontade de fazê-lo existe e a presença dos docentes é uma das formas de motivá-lo.

Para o aluno de mestrado e doutorado, as interações com colegas e sobretudo com professores permitem compartilhar conhecimentos, projetos profissionais e até mesmo vida pessoal.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os serviços educacionais constituem um tipo especial de serviço. Gerenciá-los envolve desafios e um compromisso com a formação do ser humano. Sociedade, governo, organizações, famílias, alunos, ex-alunos, postulantes a vagas são públicos que realizam trocas com a escola e, conseqüentemente, estão vinculados a ela por interações de marketing. Zelar pela troca estabelecida com cada um desses públicos e pelo atendimento de suas necessidades e interesses é função da área de marketing. Administrar tais relacionamentos é tarefa complexa e de grande responsabilidade. De fato, o resultado de todas essas interações se reflete no futuro do país. É o longo prazo que define o valor criado pela instituição de ensino. No presente, importam as condições para que esse valor seja semeado e, no futuro, a colheita dos frutos do trabalho dedicado dos profissionais da educação.

Diretrizes da área educacional são passíveis de analogias com os resultados desta pesquisa. O significado de compartilhar valida a afirmativa de que o aprendizado extrapola o currículo formal, compreendendo também os relacionamentos pessoais que se estabelecem com os pares e com os professores (NEWMAN, 1958; CARNEGIE COMMISSION ON HIGHER EDUCATION, 1973; BOWEN, 1978; ASTIN, 1997).

A educação, ou a função ensino/aprendizagem, compreende não o currículo acadêmico formal, aulas e laboratórios, mas também todas aquelas influências que envolvem os estudantes, provenientes da associação com os colegas e professores, incluindo as muitas e variadas experiências da vida acadêmica. Como já observamos, as instituições de ensino superior podem ser vistas como ambientes que exercem influência de muitas formas e não apenas como programas acadêmicos com objetivos unicamente intelectuais. (BOWEN, 1978, p. 33)

As pessoas são parte integrante dos serviços educacionais e exercem profunda influência na passagem do aluno pela escola. Nos serviços, as pessoas estão altamente envolvidas no processo de produção, pois participam dele. Além disso, estabelecem constantes interações com os públicos internos e externos. No âmbito educacional, essa interação ocorre principalmente entre discentes e docentes. Os relacionamentos interpessoais estabelecidos na escola influenciam o desenvolvimento de habilidades dos alunos. O perfil da classe pode interferir nesse processo, pois as trocas entre os colegas são oportunidades riquíssimas para o aprendizado e o crescimento dos alunos. Profissionais bem preparados também podem contribuir enormemente para a formação dos estudantes. A contratação e o treinamento de mão-de-obra qualificada e especializada interferem diretamente na qualidade do serviço prestado. Em educação, isso é ainda mais evidente, dado o peso atribuído à figura do professor. De modo geral, os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, o que lhes confere a característica de inseparabilidade: não se pode separá-los da pessoa que os fornece. A realização de uma aula supõe a presença de um professor e de alunos. Muitas vezes, as pessoas se envolvem ativamente na criação do produto do serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2001), seja pelo auto-atendimento, como a busca de um livro nas prateleiras da biblioteca, seja pela cooperação com os prestadores do serviço, como a interação dos alunos com os

professores e os colegas numa discussão em sala de aula, o que reitera a importância das pessoas para o bom desenvolvimento do serviço educacional. Se o estudo do setor de serviços instiga pesquisadores e estudiosos por suas especificidades, em educação ele apresenta ainda mais desafios, por envolver novos ingredientes no somatório de provocações e peculiaridades da área.

O estudo de relacionamentos no ambiente escolar sob o ponto de vista do marketing parece pouco desenvolvido, podendo ensejar outras discussões e pesquisas futuras. A visão de professores e gestores escolares sobre as interações interpessoais favorecidas pela instituição de ensino seria um tema a investigar, assim como públicos de outros níveis educacionais, como graduação ou ensino médio, e cursos de áreas não ligadas à Administração. ➤

**Recebido em: out. 2005 · Aprovado em: dez. 2005**

Ana Akemi Ikeda

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da  
Universidade de São Paulo – FEA/USP.  
Rua Engenheiro Bianor, 79/22 – 05502.010 Butantã – São  
Paulo/SP – Brasil  
Fone: (11)30915817 – Fax: (11)38152460  
e-mail: anaikeda@usp.br

Tânia Modesto Veludo-de-Oliveira

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da  
Universidade de São Paulo – FEA/USP.  
Rua Dr. Vasco de Andrade, 94/201 – Boa Vista. 38017-200.  
Uberaba – MG.  
Fone: (34) 3312 9965 – Fax: (34) 3312 9965  
e-mail: tveludo@usp.br

## REFERÊNCIAS

ASTIN, A. W. **What matters in college: four critical years revisited.** San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

BOTSCHEN, G.; THELEN, E. M.; PIETERS, R. Using means-end structures for benefit segmentation an application to services. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 33, n. 1-2, p. 38-58, 1999.

BOWEN, H. **Investment in learning: the individual and social value of American higher education.** 2. ed.; San Francisco: Jossey-Bass, 1978.

CARNEGIE COMMISSION ON HIGHER EDUCATION. **The purposes and performances of higher education in the United States.** New York: McGraw-Hill, 1973.

CARVALHO, B. G.; BERBEL, M. C. **Marketing educacional: como manter e conquistar mais alunos.** 2. ed.; São Paulo: Alabarna, 2001.

COLLEN, H.; HOEKSTRA, J. Values as determinants of preferences for housing attributes. **Journal of Housing**

- and the Built Environment, Delft, v. 14, n. 3-4, p. 285-306, Sept. 2001.
- DIBLEY, A.; BAKER, S. Uncovering the links between brand choice and personal values among young British and Spanish girls. **Journal of Consumer Behaviour**, London, v. 1, n. 1, p. 77-93, June 2001.
- FOOTE, D.; LAMB, K. Eliciting information about the values of HRM practitioners using laddering interviews. **Business Ethics: A European Review**, Oxford, v. 11, n. 3, p. 244-252, 2002.
- GENGLER, C. E.; MULVEY, M. S.; OGLETHORPE, J. E. A means-end analysis of mother's infant feeding choices. **Journal of Public Policy & Marketing**, Ann Arbor, v. 18, n. 2, p. 172-188, Fall 1999.
- GENGLER, C. **Laddermap user's manual**. Camden, New Jersey, 1995.
- GENGLER, C.; REYNOLDS, T. Consumer understanding and advertising strategy: analysis and strategic translation of laddering data. **Journal of Advertising Research**, New York, v. 35, n. 4, p. 19-32, July/Aug. 1995.
- LASTOVICKA, J. L. Laddermap: version 4.0 by Chuck Gengler. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 32, n. 4, p. 494-497, Nov. 1995.
- LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. Mensurando *customer value* através do método *laddering*: uma proposta de aplicação da técnica para o ambiente virtual. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, **Anais...** Campinas, Anpad, 2001.
- LIN, C. F. Attribute-consequence-value linkages: a new technique for understanding customer's product knowledge. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, London, v. 10, n. 4, p. 339-352, June 2002.
- LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MANYIWA, S.; CRAWFORD, I. Determining linkages between consumer choice in a social context and the consumer's value: a means-end approach. **Journal of Consumer Behavior**, v. 2, n. 1, p. 54-70, 2002.
- NEWMAN, J. H. **The scope and nature of university education**. New York: Dutton, 1958.
- OLSON, J.; REYNOLDS, T. Understanding consumer's cognitive structures: implications for advertising strategy. In: PERCY, L.; WOODSIDE, A. **Advertising and consumer psychology**. MA: Lexington, 1983.
- REYNOLDS, T. J.; GUTMAN, J. Laddering theory, method, analysis, and interpretation. **Journal of Advertising Research**, New York, v. 28, p. 11-31, Feb./Mar. 1988.
- ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.
- RUGG, G.; EVA, M.; MAHMOOD, A.; REHMAN, N.; ANDREWS, S.; DAVIES, S. Eliciting information about organizational culture via laddering. **Information Systems Journal**, v. 12, p. 215-229, 2002.
- THYNE, M. The importance of values research for nonprofit organisations: the motivation-based values of museum visitors. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 6, n. 2, p. 116-30, 2001.
- VALETTE-FLORENCE, P.; RAPACCHI, B. Improvements in means-end chain analysis: using graph theory and correspondence analysis. **Journal of Advertising Research**, New York, p. 30-45, Feb./March 1991.
- VRIENS, M.; HOFSTEDE, F. T. Linking attributes, benefits and consumer values. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 12, n. 3, p. 4-10, Fall 2000.
- WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, Sarah F. **Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction**. Malden: Blackwell, 1996.