

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**Marceli Martinelli**

**A UTILIZAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL E O MÉTODO QFD NA  
AVALIAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE UMA INSTITUIÇÃO  
DE ENSINO SUPERIOR**

Santa Maria, RS  
2017

**Marceli Martinelli**

**A UTILIZAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL E O MÉTODO QFD NA AVALIAÇÃO DA  
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, na área de Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção**.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Leoni Pentiado Godoy

Santa Maria, RS  
2017

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Martinelli, Marcell

A UTILIZAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL E O MÉTODO QFD NA AVALIAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR / Marcell Martinelli.- 2017.

99 p.; 30 cm

Orientadora: Leoni Pentiado Godoy

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, RS, 2017

1. Instituição de Ensino Superior 2. Escala SERVQUAL  
3. QFD I. Godoy, Leoni Pentiado II. Título.

---

© 2017

Todos os direitos autorais reservados a Marcell Martinelli. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com a autorização por escrito da autora.

Endereço: Rua Valmir Hartemink, n.214, Bairro Altamira, Santa Rosa, RS. CEP: 98900-000

Fone(0xx)55 9997104-76; E-mail: marcellmartinelli@yahoo.com.br

**Marceli Martinelli**

**A UTILIZAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL E O MÉTODO QFD NA AVALIAÇÃO DA  
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, na área de Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção**.

**Aprovado em 19 de Maio de 2017:**

---

**Leoni Pentiado Godoy, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Edio Polacinski, Dr. (URI Cerro Largo)**

---

**Mario Luiz Santos Evangelista, Dr. (UFSM)**

Santa Maria, RS  
2017

## DEDICATÓRIA

*Aos meus pais Milton e Clarice pelo apoio em todos os momentos da minha vida, ao meu esposo Alisson pela dedicação e incentivo nos momentos difíceis para a minha formação. E, em memória, ao meu querido irmão Ricardo presente em nossos corações.*

## **AGRADECIMENTOS**

*A Deus, pela sua infinita bondade e generosidade em todos os momentos da minha vida.*

*Aos meus pais, sempre presentes ao meu lado para a concretização dos meus sonhos.*

*Ao meu querido esposo Alisson, que nas horas difíceis soube compreender e incentivar para que eu não desistisse dos meus objetivos.*

*À professora Dr<sup>a</sup> Leoni, pela sua paciência e conhecimento no desenvolvimento do meu trabalho.*

*A Instituição de Ensino Superior e seus coordenadores que aceitaram e apoiaram meu trabalho.*

*Aos meus queridos amigos, em especial Adriana e Marcia, que estiveram ao meu lado nos momentos de grandes dificuldades, dúvidas e alegrias.*

*A todos os professores presentes que contribuíram na minha formação.*

## RESUMO

# A UTILIZAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL E O MÉTODO QFD NA AVALIAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.

AUTORA: Marcell Martinelli

ORIENTADORA: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Leoni Pentiado Godoy

As instituições de ensino superior (IES) visam ofertar para seus clientes/acadêmicos serviços com qualidade que atendam as expectativas dos mesmos. Para isso, muitas organizações como as IES, trabalham com as ferramentas da qualidade para que estas exigências dos consumidores possam ser atendidas e, até mesmo, superadas. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados por meio das ferramentas de melhoria em uma Instituição de Ensino Superior, particular, localizada na região noroeste do Rio Grande do Sul. O trabalho busca aplicar a escala SERVQUAL e o método do Desdobramento da Função da Qualidade, ou “*Quality Function Deployment*” (QFD) para obtenção e análise dos dados obtidos nos setores de biblioteca, secretaria, direção/coordenação por meio da integração das ferramentas. Para isso, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso quali/quantitativo, aplicado, com fins descritivos e exploratórios. Com isso, o trabalho ressaltou os Gaps apresentados na escala SERVQUAL e que merecem atenção quanto à qualidade identificada, a saber: ideal, satisfatória ou inaceitável. Os quais serviram como *inputs* para a elaboração da “casa da qualidade”, ou seja, subsídios de informações essenciais para aplicação da metodologia QFD pretendida, concomitantemente com os 4P’s de serviços, os quais possibilitaram identificar as variáveis de maior grau de importância para os clientes/acadêmicos. Dentre os resultados obtidos com a Escala SERVQUAL verificou-se que a qualidade dos serviços prestados é inaceitável ao avaliar, em nível de “excelência”, porém, torna-se ideal ao avaliar a qualidade em “bom”, praticamente em todos os quesitos. O que de fato demonstra que a IES encontra-se em uma posição favorável, ao analisar que necessita de poucos esforços para atingir o nível de excelência das variáveis apresentadas em análise. Ao avaliar a integração com o QFD, verificou-se que os quesitos: vestimentas adequadas, funcionários ocupados, conhecimento nas atividades, horário de atendimento conveniente e registros atualizados foram muito bem avaliados pelos alunos, ou seja, a organização atende esta demanda com excelente qualidade. Todavia, ressalta cuidados quanto aos quesitos que mais priorizaram como: atendimento com qualidade, rápido e personalizado, além de equipamentos modernos. E ainda, sobre os 4P’s de serviços, “Pessoas” foi o maior peso atribuído, salientando a importância dos colaboradores na prestação dos serviços.

**Palavras-chave:** Instituições de ensino superior. SERVQUAL. Desdobramento da função qualidade. Serviços Educacionais.

## ABSTRACT

# THE USE OF SERVQUAL SCALE AND THE QFD METHOD IN THE EVALUATION OF THE PROVISION OF SERVICES OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION.

AUTHORESS: Marcella Martinelli  
ADVISAR: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Leoni Pentiado Godoy

Higher education institutions (IES) aim to offer their clients / academicians quality services that meet their expectations. To this end, many organizations like IES work with quality tools so that these consumer demands can be met and even surpassed. In this way, the present work aims to evaluate the quality of services provided through the improvement tools in a particular Higher Education Institution located in the northwest region of Rio Grande do Sul. The work seeks to apply the SERVQUAL scale and the method Of Quality Function Deployment, or Quality Function Deployment (QFD) for obtaining and analyzing the data obtained in the library, secretariat, direction / coordination sectors through the integration of the tools. For this, the research is characterized as a qualitative / quantitative case study, applied for descriptive and exploratory purposes. With this, the work highlighted the Gaps presented in the SERVQUAL scale and that deserve attention regarding the quality identified, namely: ideal, satisfactory or unacceptable. Which served as inputs for the elaboration of the "quality house", that is, essential information subsidies for the application of the QFD methodology, concomitantly with the 4P's of services, which made it possible to identify the most important variables for the clients / Academics. Among the results obtained with the SERVQUAL Scale, it was verified that the quality of the services provided is unacceptable when evaluating, at the level of "excellence", but it becomes ideal when evaluating quality in "good", practically in all the questions. This fact demonstrates that the IES is in a favorable position, when analyzing that it needs little effort to reach the level of excellence of the variables presented in analysis. When evaluating the integration with the QFD, it was verified that the questions: Adequate clothing, busy staff, knowledge of activities, convenient hours of service and updated records were very well evaluated by the students, that is, the organization meets this demand with excellent quality. However, it emphasizes care about the issues that most prioritized as: service with quality, fast and personalized, and modern equipment. Also, on the 4P's of services, "People" was the highest weight attributed, emphasizing the importance of employees in providing services.

**Key Words:** Higher Education Institutions. SERVQUAL. Quality Function Deployment. Educational Services.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EAD	Ensino a distância
IES	Instituições de Ensino Superior
QFD	Desdobramento da função qualidade ( <i>Quality Function Deployment</i> )
MEC	Ministério da Educação

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pesquisa Bibliométrica .....	19
Quadro 2 – Análise dos principais artigos elencados conforme a pesquisa bibliométrica.....	20
Quadro 3 – Alguns dos principais autores que deram embasamento teórico para o trabalho.....	21
Quadro 4 – Dimensões da qualidade em serviços.....	35
Quadro 5 – Determinantes da qualidade em serviços.....	36
Quadro 6 – Classificação dos Gaps .....	37
Quadro 7 – Síntese da análise dos tipos de pesquisa.....	43
Quadro 8 – Níveis de qualidade, a partir dos Gaps apresentados.....	46
Quadro 9 – Desdobramento da Qualidade Exigida .....	50
Quadro 10 – Elementos da Qualidade .....	51

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os 4' Ps de serviços .....	33
Figura 2 – Modelo da formação de expectativa e de percepções através dos Gaps. ....	38
Figura 3 – Ilustração das dimensões da qualidade .....	45
Figura 4 – Metodologia da pesquisa.....	47
Figura 5 – Matriz da Qualidade.....	52
Figura 6 – Procedimento para a Elaboração da Matriz da Qualidade .....	53
Figura 7 – Sistemática da integração do SERVQUAL com o QFD: .....	55
Figura 8 – Sexo dos respondentes .....	57
Figura 9 – Faixa Etária .....	57
Figura 10 – Realização de outros cursos .....	58
Figura 11 – Estado Civil.....	59
Figura 12 – Renda Familiar.....	59
Figura 13 – Sentimento de Valorização .....	60
Figura 14 – Outros serviços.....	61

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise das dimensões no setor de Biblioteca.....	63
Tabela 2 - Análise das dimensões no setor de Secretaria.....	65
Tabela 3 - Análise das dimensões no setor de Direção/Coordenação .....	67
Tabela 4 - Matriz da Qualidade - Setor de Biblioteca .....	72
Tabela 5 - Variáveis com maior peso relativo – Biblioteca .....	73
Tabela 6 - Matriz da Qualidade - Setor de Secretaria.....	75
Tabela 7 - Variáveis com maior peso relativo – Secretaria.....	76
Tabela 8 - Matriz da Qualidade - Setor de Direção/Coordenação.....	78
Tabela 9 - Variáveis com maior peso relativo – Direção/Coordenação .....	79

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	15
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>16</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>23</b>
2.1	TIPOS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	23
2.2	PLANEJAMENTO NA GESTÃO DAS IES.....	24
2.3	MARKETING EDUCACIONAL.....	27
2.4	SERVIÇOS.....	29
2.5	GESTÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	30
2.6	ESCALA SERVQUAL.....	34
2.7	DESDOBRAMENTOS DA FUNÇÃO QUALIDADE (QFD).....	39
<b>3</b>	<b>MATERIAIS E MÉTODOS.....</b>	<b>43</b>
3.1	CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA.....	43
3.2	COLETA DE DADOS.....	44
<b>3.2.1</b>	<b>Ambiente de Pesquisa.....</b>	<b>46</b>
3.3	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	48
<b>3.3.1</b>	<b>Análise SERVQUAL.....</b>	<b>48</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Análise QFD.....</b>	<b>49</b>
3.3.2.1	<i>Qualidade Exigida.....</i>	<i>50</i>
3.3.2.2	<i>Qualidade Planejada.....</i>	<i>51</i>
3.3.2.3	<i>Elementos da Qualidade.....</i>	<i>51</i>
3.3.2.4	<i>Composição da Matriz da Qualidade.....</i>	<i>52</i>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
4.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	56
4.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL.....	62
4.3	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL COM O MÉTODO QFD.....	70
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>82</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>98</b>
	<b>APÊNDICE A - Questionário da Pesquisa.....</b>	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os serviços educacionais ofertados com qualidade são relevantes para o destaque das Instituições de Ensino Superior (IES) nas academias. Desta forma, torna-se necessário uma importante reflexão sobre a acirrada competição do mercado nos dias de hoje, como: as técnicas de planejamento, de marketing institucional, ferramentas ou métodos de prestação de serviços, ofertas de serviços com qualidade, as quais atendam as expectativas dos acadêmicos, clientes da instituição.

Estas entre outras, são premissas que norteiam o trabalho proposto. Diante disso, são exigidas novas competências e novas respostas da universidade ao mercado de trabalho e ao desenvolvimento da economia do país, já que as IES são a base de uma sociedade voltada para o conhecimento e desenvolvimento social (SANTOS; PEREIRA; LOPES, 2016).

Na atual situação econômica, o ensino superior se destaca em três funções vitais em uma economia, as quais são: criação do conhecimento, difusão do conhecimento e transferência do conhecimento, o qual disponibiliza qualificações técnicas, gerenciais, entre outras (DONLAGIĆ; FAZLIĆ, 2015).

Assim, é viável que as IES avancem com o uso de ferramentas ou métodos favoráveis ao seu aperfeiçoamento. Desta forma, a escala SERVQUAL e o Desdobramento da função Qualidade (QFD) permitem que as IES avaliem seu potencial perante os seus maiores consumidores, os alunos. Além disso, podem auxiliar na averiguação das falhas e na eliminação de riscos à saúde organizacional.

O resultado da integração destes métodos não só proporcionará a instituição em destaque melhorar seu marketing educacional e fidelizar ou conquistar mais acadêmicos, mas também, influenciará a propagação das ferramentas para que outras IES, em todo o Brasil, possam utilizá-las para melhorar o nível educacional dos serviços prestados em seus departamentos.

Não se discute aqui o nível de escolaridade e a qualidade de ensino nas IES, mas sim, técnicas que vêm ao encontro para melhorar a satisfação dos acadêmicos e permitir que as instituições de ensino aprimorem suas técnicas de educação e que cresçam cada vez mais no mercado.

A prestação de serviços que as IES oferecem aos seus consumidores/alunos pode ser avaliada com o uso de ferramentas da qualidade, como a escala SERVQUAL e o método do

QFD, análise deste estudo. Além de aprimorar a “casa da qualidade” com os 4P’s de serviços (perfil, processo, procedimento e pessoas) como elementos da qualidade.

Com a integração de ambas as ferramentas, torna-se possível uma análise científica de como corrigir, melhorar e aperfeiçoar as esferas mais participativas com os acadêmicos, tais como: secretaria, biblioteca e direção/coordenação.

O trabalho visa abranger o setor de serviços que se destaca nos últimos anos no Brasil. Desta forma, torna-se importante relatar a qualidade dos serviços prestados na área da educação por meio de técnicas que permitem tal avaliação com veracidade. Ainda, torna-se contundente afirmar que as IES querem se destacar no mercado, ao mesmo tempo em que é importante o avanço de instituições de ensino com qualidade no Brasil.

Devido a isso, tem-se a necessidade da integração de serviço, educação e qualidade no trabalho proposto como forma de divulgar, cada vez mais, a importância destas esferas para a sociedade em geral e para a instituição em estudo.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Torna-se relevante avaliar o serviço prestado por alguns setores de uma IES, a fim de permitir que se desenvolva e cresça constantemente. Além de que, tal análise não seja importante apenas para a IES em questão, mas também apresenta uma contribuição para aumentar o valor dos serviços educacionais em outras Instituições de ensino.

No entanto, delimitou-se o tema acerca da avaliação do nível de qualidade dos serviços educacionais em uma IES, utilizando-se da escala SERVQUAL para mensuração das percepções dos clientes e o método Desdobramento da Função Qualidade (QFD), para a conversão das exigências dos usuários em características para análise nos setores: biblioteca, secretaria e direção/coordenação.

No âmbito da Instituição é possível avaliar a qualidade dos serviços prestados por meio de métodos que permitem diagnósticos mais precisos quanto à prestação dos serviços. O aluno passa, em média, 20 anos em um estabelecimento de ensino e, por meio deste contato diário o ensino é ofertado, disponibilizando uma situação sem comparativos no que diz respeito à prestação de serviços (FACÓ, 2005).

Pode-se afirmar que, as instituições de ensino superior buscam a melhoria da qualidade dos serviços de ensino para satisfazer as expectativas dos seus alunos e do mercado (OLIVEIRA; FERREIRA, 2008). Contudo, como os serviços de educação possuem características bastante particulares, a escala SERVQUAL deve ser adaptada conforme os determinantes mais importantes: confiabilidade, tangibilidade, responsabilidade, segurança e empatia (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

A escala SERVQUAL e o método QFD são utilizados de forma separada, a partir da avaliação de critérios precisos. Por sua vez, o QFD traduz as necessidades dos consumidores em partes integrantes no processo, todavia, não fornece os requisitos exigidos pelos clientes, e nem os atributos que devem ser considerados para o alcance da satisfação do consumidor (LEAL, 2012). Assim, justifica-se a integração entre a escala SERVQUAL e a metodologia QFD, pois o SERVQUAL irá oferecer subsídios de informação ao QFD com as exigências apontadas pelos acadêmicos.

Sendo assim, o tema em estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: como identificar o nível de qualidade dos serviços prestados por meio da percepção dos clientes/acadêmicos dos setores de biblioteca, secretaria e direção/coordenação de uma IES?

Os três setores são objetos de análise, pois atendem todos os setores da unidade estudada, que se restringe a estes. Além de possuir maior significância para os acadêmicos e, conseqüentemente, maior interferência na hora de satisfazer as necessidades dos mesmos, de acordo com o parecer da direção. Os demais setores como: reprografia e o bar são terceirizados.

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral mostra o caminho do pensamento como uma ação a ser obtida e concede uma visão geral e abrangente do tema relacionando-se a conteúdos intrínsecos (CIRIBELLI, 2003). Contudo, os objetivos específicos, ainda para o autor, apresentam um caráter mais concreto e permitem uma maior compreensão do objetivo geral. Assim, na sequência, tem-se a apresentação de ambos.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Avaliar a qualidade dos serviços prestados por meio da escala SERVQUAL e o método QFD, utilizando os 4P's, para melhoria dos serviços prestados por uma Instituição de Ensino Superior.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Como objetivos específicos definem-se os seguintes:

- a) Identificar a qualidade dos serviços dos setores em análise, mediante a satisfação dos clientes/acadêmicos;
- b) Integrar a Escala SERVQUAL e o método QFD para análise dos dados da IES em estudo;
- c) Aplicar o método dos 4P's de serviço para construir a “casa da qualidade”;
- d) Apresentar diretrizes que venham a contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela IES pesquisada.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

As Instituições de ensino superior possuem diversas semelhanças com as organizações empresariais, o que é um diferencial, pois trata-se de uma organização formal bem definida, com regras e normas estabelecidas, estrutura hierárquica, diversidade de posições e atividades, responsabilidade social e inter-relacionamento entre os diversos elementos estruturais, funcionais e pessoais que as compõem (COLETA; COLETA, 2007). Já as instituições públicas de ensino superior recebem auxílios estatais e estão sujeitas às regras e ao controle governamental, enquanto as universidades privadas dependem, em grande parte, de suas mensalidades (NURUNNABI, 2016).

As universidades têm grande impacto positivo para a sociedade, pois aumenta a qualificação, a produtividade dos trabalhadores e trazem polos de inovação, além do impacto direto sobre a quantidade de dinheiro que circula onde são inseridas (FÁBIO, 2016).

Para se ter uma ideia, o número de matrículas em cursos presenciais das IES públicas e privadas aumentou em grande escala. De 2000 a 2013 chegou a crescer 129%, em 2013 havia cerca de 1,8 milhão de alunos matriculados nas IES da rede pública (28,8%), e 4,4 milhões de alunos em instituições privadas (71,2%) (SEMESP, 2015). Apesar dos dados serem de 2013 o estudo é divulgado no mapa do ensino superior de 2015, o que representa o alto número de matrículas na rede privada, sendo mais um diferencial para a instituição se destacar perante as demais.

É importante salientar que, em 2014 havia cerca de 7,8 milhões de alunos matriculados no ensino superior brasileiro, destes, 6,5 milhões em cursos presenciais (83%) e 1,3 em cursos de ensino a distância (EAD) (17%) e 75% das matrículas concentradas em redes privadas (SEMESP, 2016). Dados de 2014 apontam que os cursos de graduação foram ofertados em 2.368 instituições de educação superior no Brasil, sendo que 87,4% das instituições são privadas (INEP, 2014).

Com base nestes índices satisfatórios para as IES privadas e considerando o alto número de concorrentes neste setor, torna-se relevante para a IES em estudo, rever o índice de matrículas e tornar-se mais competitiva em relação às outras instituições, sejam elas públicas ou privadas. Para que isso ocorra, as IES devem prestar serviços com qualidade para se destacar frente às outras instituições de ensino. Muitas dessas IES, como a entrevistada, não possuem fins lucrativos, todavia, necessita de receitas para ofertar seus serviços com qualidade aos seus maiores clientes, ou seja, seus alunos.

A educação é um dos pilares fundamentais do avanço de qualquer sociedade, assim, a educação superior tem como função principal, a formação de cidadãos que sirvam a sociedade e fomentem a construção do conhecimento (DÍAZ; RANGEL, 2010). Sendo o serviço educacional um forte impulsionador da informação, por isso, nada mais relevante que tratar o setor como um elo entre a educação e os serviços prestados pelas IES.

Apesar da crise econômica, o setor de serviços é indispensável para o desenvolvimento da economia e para a melhora da qualidade de vida, uma vez que, é responsável pela maior parcela do PIB mundial, apresenta-se talvez, como a parcela mais dinâmica da economia, pois sua participação do PIB e o número de empregos no setor crescem a taxas elevadas (CORRÊA; CAON, 2002; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Ainda, de acordo com os autores, medir a qualidade dos serviços é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis.

Avaliar os setores mais representativos da IES justifica-se a relevância da pesquisa. Para a prestação de serviços torna-se viável buscar métodos que permitam medir o desempenho de tais setores. Para que isso seja possível, o estudo irá se utilizar de métodos abrangentes, tais como a escala SERVQUAL e o método QFD.

Dentre os setores a serem avaliados, encontra-se o setor de biblioteca, o qual se pode dizer que 100% dos acadêmicos procuram, no mínimo, uma vez seu serviço prestado. O setor da secretaria, sendo o maior ponto de referência para a busca de qualquer tipo de informação e, por último, a coordenação/direção, muitas vezes referenciada quando se necessita de algum tipo de auxílio quanto à trajetória acadêmica entre outras necessidades.

Assim, é fácil ter uma avaliação superficial das prestações de serviços destes setores, como um marketing viral, todavia, a instituição entrevistada não possui algo concreto quanto a isto, sendo necessária uma avaliação mais didática e que traga resultados. Neste contexto, o QFD pode ser muito útil para responder questões de como entregar produtos e serviços de qualidade baseados nas necessidades dos clientes, além de mostrar como uma IES pode aplicar o QFD para traduzir a voz do cliente (BRIAN HWRANG; TEO, 2001). Portanto, para complementar, a SERVQUAL busca identificar as tendências da qualidade em serviços por meio de pesquisas periódicas com os consumidores (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Devido à grande preocupação que a IES possui quanto à satisfação dos acadêmicos, torna-se viável avaliar a satisfação dos alunos nos setores em que possuem maiores contatos, para conhecer o que os estudantes esperam quanto à qualidade destes serviços ofertados. Uma vez que, alunos satisfeitos e confiantes ficam mais propensos a utilizar a instituição outras vezes e, até mesmo indicar novos alunos, o que contribui na redução de custos para captação destes estudantes e a construção de uma boa imagem (DUGAICH, 2005).

Durante muito tempo, o ponto focal das universidades tem sido a biblioteca, com o seu acervo de obras impressas preservando o conhecimento da cultura. Tal conhecimento existe sob muitas formas: texto, gráfico, som e simulação da realidade virtual, ao mesmo tempo, ele existe em representações digitais, acessíveis a qualquer indivíduo e, com certeza, não mais uma prerrogativa de poucos privilegiados da academia (CUNHA, 2000).

No que se refere às secretarias, o atendente deve ter conhecimentos de todas as rotinas que envolvem, desde o setor financeiro até a vida acadêmica do mesmo, em detrimento do que ocorria no passado, quando o funcionário mantinha especialização sobre um assunto específico

no atendimento (QUEIROZ; SILVA; OLIVEIRA JR, 2004). No que se refere à direção/coordenação no âmbito geral espera-se que, se mobilize e execute ações transformadoras na gestão de serviços, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do processo de ensino e de aprendizagem (MARQUESIN; PENTEADO; BAPTISTA, 2015).

Para justificar a relevância do trabalho, realizou-se uma pesquisa sistemática nas bases *Emerald*, *Web of Direct*, *IEEE Xplore* e *SCOPUS* com as seguintes palavras-chave: “SERVQUAL”, “*Quality Function Deployment*” e “*Higher Education Institutions*” o qual não foi encontrado artigos que relacionam a integração da escala SERVQUAL e o método QFD na avaliação dos setores de ensino de uma IES concomitante aos 4P’s de serviços (perfil, processo, procedimento e pessoas).

Na pesquisa bibliométrica encontraram-se artigos relacionados às ferramentas na área educacional, hospitalar, logística, entre outras, porém, não envolviam os três setores em análise no trabalho, como a secretaria, direção/coordenação e biblioteca e tão pouco os 4P’s de serviços. O estudo destas bases ocorreu em agosto de 2016 e pode ser melhor esclarecido no Quadro 1.

Quadro 1 – Pesquisa Bibliométrica

Bases palavras chaves	Emerald Insight	Web of direct	IEEE Xplore	Scopus
SERVQUAL X IES	8 Qualidade no ensino; 4 Qualidade em serviços; 4 Avaliação dos serviços	2 Qualidade no ensino 1 Modelagem 1 Sustentabilidade	1 Ensino superior 3 Qualidade no ensino	23 Qualidade na prestação de serviços
Resultado	3 Servqual	1 Servqual	2 Servqual	2 Servqual
SERVQUAL X QFD	1 Hospital 1 Logística 1 Qualidade em serviços 3 Qualidade no ensino		3 Qualidade em serviços 1 Hospitais	13 Qualidade em serviços 3 Qualidade nas IES
Resultado	3 QFD e Servqual	0	2 QFD	1 Servqual; 1 QFD
QFD X IES	2 Qualidade no ensino		1 Qualidade no ensino	4 Qualidade no Ensino Superior 1 Qualidade no ensino
Resultado	0	0	1 QFD	0

Fonte: Autora (2016)

Conforme é possível visualizar, identificaram-se na pesquisa vários artigos relacionados com a qualidade no ensino superior, todavia, apenas 16 integram a escala SERVQUAL e o método QFD. Tais artigos têm grande relevância no embasamento teórico, ao complementar com novas pesquisas o que os criadores das teorias ressaltam há anos os esclarecimentos para sua aplicabilidade. Vale salientar que, a pesquisa bibliométrica foi realizada com artigos publicados nos últimos 10 anos para uma análise mais contundente. Desta forma, o Quadro 2 traz os títulos dos artigos, bem como seus autores e ano de publicação.

Quadro 2 – Análise dos principais artigos elencados conforme a pesquisa bibliométrica

Título dos principais artigos selecionados	Autores
1. The Research of SERVQUAL Instrument Applying in Chinese Higher Education	YANG, Zhao; YAN-PING, Liu; JIE, Tan, 2006
2. Study on Quality Indicators in Higher Education: An Application of The SERVQUAL Instrument	YANG, Zhao; YAN-PING, Liu; JIE, Tan, 2006
3. Design of education service quality improvement of Airlangga University by applying Quality Function Deployment (QFD) model	WURJANINGRUM, Febriana, 2008
4. An application of integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for logistics services: A case study from Turkey	BAKI Birdogan, et al., 2009
5. New service development using GAP-based QFD: A mobile telecommunication case	LI, Jing-Hua; XU, Lei; WU, Xiu-Lan, 2009
6. SERVQUAL in Malaysian universities: perspectives of international students	SHEKARCHIZADEH, Ahmadreza; RASLI, Amran; HON-TAT, Huam, 2011
7. Comparison of SERVQUAL and SERVPERF metrics: an empirical study	RODRIGUES, Lewlyn LR et al., 2011
8. Application of Quality Function Deployment to Higher Education	AN Yilong, 2011
9. QFD application using SERVQUAL for private hospitals: a case study	CAMGÖZ-AKDAG Hatice et. Al., 2013
10. SERVQUAL: Measuring Higher Education Service Quality in Thailand Original Research Article	YOUSAPRONPAIBOON, Khanchitpol, 2014
11. Application of Kano's two-dimensional quality model and QFD on a gender-friendly environment of hospital	CHOU, Ying-Chyi et al, 2014
12. Performance evaluation of services quality in higher education institutions using modified SERVQUAL approach with grey analytic hierarchy process (G-AHP) and multilevel grey	ZAREINEJAD, Mohsen, 2014
13. Quality assessment in higher education using the SERVQUAL model	ĐONLAGIĆ, Sabina; FAZLIĆ, Samira, 2015
14. Application of SERVQUAL and fuzzy quality function deployment to service improvement in service centres of electronics companies	CHO, In Jae; KIM, You Jin; KWAK, Choonjong, 2016
15. Statistical process control application on service quality using SERVQUAL and QFD with a case study in trains' services	KHORSHIDI, Hadi Akbarzade; NIKFALAZAR, Sanaz; GUNAWAN, Indra, 2016
16. SERVQUAL application and adaptation for educational service quality assessments in Russian higher education	GALEEVA, Railya B, 2016

Fonte: A Autora (2016).

Outros autores também foram primordiais na elaboração deste trabalho, alguns deles são os responsáveis pela criação das ferramentas e métodos em estudo como o Parasuraman; Zeithaml e Berry, (1985, 1988) e Akao, (1996). É possível verificar no Quadro 3, os principais autores e os respectivos anos de publicação.

Quadro 3 – Alguns dos principais autores que deram embasamento teórico para o trabalho.

Principais Autores	Ano
PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L	1985
PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.	1988
AKAO, Yoji	1996
OHFUJI, Tadashi; ONO, Michiteru; AKAO, Yoji.	1997
GODOY, Leoni Pentiado	2000
KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary	2000
COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon	2004
BRAGA, Ryon; MONTEIRO	2005
CHENG, Lin Chih; MELO FILHO	2007
COLOMBO, Sonia Simões et al.	2008
JURAN, J. M.	2009
FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS , Mona J.	2014

Fonte: A Autora (2016).

Para o meio acadêmico, o trabalho é de suma importância no esclarecimento da integração de ambas as ferramentas citadas no meio educacional, evidenciando a ausência de trabalhos nesta área. Para a instituição em destaque, contribui para o esclarecimento de informações necessárias para que haja o melhoramento da qualidade ou constante aperfeiçoamento dos setores relevantes para os acadêmicos.

No que se refere à sociedade, torna-se fundamental a propagação do conhecimento em ferramentas que proporcionam avaliar o serviço educacional e permitir a tomada de decisões em dados comprovados cientificamente.

Em síntese, o trabalho foi desenvolvido de acordo com os serviços disponibilizados, a qualidade na prestação e sua utilização, por parte dos acadêmicos, nos setores de biblioteca, secretaria e coordenação/direção por meio da escala SERVQUAL e o método QFD.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do trabalho atende os requisitos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Assim, o trabalho divide-se em cinco capítulos necessários para elaboração do trabalho.

O capítulo um tem por objetivo abranger a introdução, a qual ressalta de forma sucinta a relevância das ferramentas e métodos da qualidade para a gestão da IES. Também é possível verificar neste capítulo: tema e problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

O capítulo dois tem por finalidade apresentar o referencial teórico, dividido nos seguintes subtópicos: tipos de IES, planejamento na gestão das IES, marketing educacional, serviços, gestão da qualidade na prestação de serviços, escala SERVQUAL e desdobramento da função qualidade (QFD).

O capítulo três, apresenta a metodologia adotada para a concretização dos objetivos, sendo descritos os métodos de forma isolada para a interpretação da escala SERVQUAL e o método QFD. Este procedimento permite o esclarecimento da pesquisa descrita no capítulo quatro.

O capítulo quatro refere-se à análise e discussão dos resultados. No qual, destacam-se as variáveis de maior importância da escala SERVQUAL para identificar a qualidade e sua aplicabilidade na construção da “casa da qualidade” concomitante aos 4P’s de serviços conforme o método QFD.

Por fim, o capítulo cinco apresenta as considerações finais relevantes ao estudo aplicado e futuras contribuições para a IES em análise. Também tem por objetivo, ressaltar novamente a importância da escala SERVQUAL e o método QFD na interpretação dos resultados.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A seguir, serão tratados os principais temas de acordo com a revisão da literatura, o qual pode ser identificado como um momento em que o autor situa o trabalho nos estudos prévios, que servirá como ponto de partida para a pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim, o trabalho contempla os seguintes tópicos: os tipos de instituições de ensino superior; planejamento da gestão das IES; marketing educacional; serviços; gestão da qualidade na prestação de serviços; Escala SERVQUAL e Desdobramento da Função Qualidade (QFD).

### 2.1 TIPOS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Para melhor entendimento, as instituições de ensino superior são classificadas ou discriminadas de acordo com alguns critérios que as definem.

As Instituições públicas são mantidas e administradas pelo Poder Público, e são classificadas em (KOBS; REIS, 2008; MONDINI; DOMINGUES, 2005; NEVES, 2002):

- a) Federais: mantidas e administradas pelo governo federal;
- b) Estaduais: mantidas e administradas pelo governo estadual;
- c) Municipais: mantida e administrada pelo Poder Público municipal.

Por sua vez, as instituições privadas são mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, e são classificadas em (KOBS; REIS, 2008; MONDINI; DOMINGUES, 2005; NEVES, 2002):

- a) Instituições privadas com fins lucrativos, ou particulares em sentido estrito: são instituições mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado;
- b) Instituições privadas sem fins lucrativos, que podem ser quanto à vocação social:
  - b.1) Comunitárias: Formada por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas;
  - b.2) Confessionais: Estabelecida por motivação ideológica;
  - b.3) Filantrópicas: Aquelas cujas mantedoras não possuem fins lucrativos, e sem qualquer remuneração.

As instituições universitárias classificam-se em (NEVES, 2002):

- a) Universidades: caracteriza-se pela indissociabilidade das atividades de ensino;

- b) Universidade especializada: caracteriza-se por concentrar suas atividades em um campo do saber;
- c) Os Centros Universitários: caracterizam-se pela oferta de ensino de graduação, qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico proporcionado à comunidade escolar;
- d) As instituições não universitárias: A criação de novos cursos superiores depende da autorização do Poder Executivo e são compostas pelas Faculdades Integradas, Faculdades, Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET'S) e, por dois novos tipos de IES: os Institutos Superiores de Educação e os Centros de Educação Tecnológica (CET'S);
- e) As faculdades integradas: são instituições com propostas curriculares que abrangem mais de uma área de conhecimento, compreendem vários cursos pautados por um único estatuto e regimento jurídico, possuindo conselhos superiores e diretorias acadêmicas e administrativas. Essas faculdades não são, necessariamente, pluricurriculares, nem são obrigadas a desenvolver a pesquisa e a extensão como ocorre com as universidades;
- f) Os Centros de Educação Tecnológica e os Centros Federais de Educação Tecnológica: são instituições especializadas de educação profissional e pós-secundária, públicas ou privadas, com a finalidade de qualificar profissionais, nos vários níveis e modalidades de ensino;
- g) Os Institutos Superiores de Educação: visam à formação inicial, continuada e complementar para o magistério da educação básica.

Desta forma, a instituição em estudo, caracteriza-se em particular, comunitária e faculdades integradas, sendo o objeto de análise no decorrer do trabalho. Assim, teve-se uma breve explanação sobre os tipos de IES para melhor entender a Instituição em estudo, na sequência, será abordada a importância e as características das IES no planejamento estratégico para atingir determinados objetivos estipulados pelas organizações.

## 2.2 PLANEJAMENTO NA GESTÃO DAS IES

Todo planejamento é recomendado quando se deseja atingir objetivos, pois, sem

conhecimento, qualquer caminho pode representar um grande fracasso. Por isso, antes de iniciar um projeto é muito válido planejar, traçar metas, para que se consiga o esperado. A dinâmica do ambiente leva as organizações à complexidade e os responsáveis pela gestão organizacional a possuir capacidade e desenvolvimentos para fixar metas e objetivos, os quais podem ser medidos com eficiência e eficácia (GALVÃO; CORRÊA; ALVES, 2011).

Assim sendo, a IES como uma organização que oferta conhecimento, necessita de um planejamento para conquistar seu espaço no mercado. O principal serviço que as IES vendem é a educação, e esta, por sua vez, busca atender as necessidades de seus consumidores, ao considerar o desenvolvimento didático no setor educacional, é importante analisar algumas premissas básicas como: a relevância dos produtos ou serviços disponibilizados, bem como seus diferenciais de qualidade e sua utilização (COBRA; BRAGA, 2004).

Sabe-se que se vive um momento de importante transição do ambiente econômico, onde a gestão proativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade, verifica-se que o recurso "conhecimento" vem aumentando aceleradamente sua importância para o desempenho empresarial (CHOU *et al.*, 2014; TERRA, 2005). O processo de ensino-aprendizagem, ao longo da trajetória acadêmica, oferece oportunidades de pensar sobre o progresso dos estudantes em sua compreensão da realidade, ao tempo que possibilita introduzir mudanças necessárias a vida acadêmica (NEVES; GUERREIRO; AZEVEDO, 2016).

Observa-se que, de um lado, há uma demanda crescente por vagas na graduação e pós-graduação, por outro, uma grande concorrência por IES que ofertam várias modalidades de cursos presenciais e a distância que sinaliza a necessidade de mudanças para as instituições que desejam permanecer no mercado (QUEIROZ; QUEIROZ; HÉKIS, 2011). Além de que, o ensino superior também é uma indústria importante, que não deve evitar o processo de demanda da qualidade exigida, a gestão da educação superior deve ser capaz de identificar e preencher a sua demanda (WURJANINGRUM, 2008).

O planejamento estratégico é viável para a organização manter-se no mercado competitivo. Além disso, a gestão estratégica torna-se crucial para as IES devido à variedade de intervenientes que são formidáveis para avaliações internas e externas do mercado, a fim de garantir a qualidade e o desenvolvimento institucional (ĐONLAGIĆ; FAZLIĆ, 2015).

Compreende-se que o planejamento estratégico vem ao encontro das necessidades, visando através do diagnóstico do ambiente interno e externo destas empresas, demonstrar o que

está acontecendo e o que poderá ocorrer, projetando situações futuras que auxiliarão a instituição na definição de seus objetivos estratégicos e posterior comunicação aos responsáveis pela implementação e acompanhamento da realização (PONTES, 2012; PRIETO; CARVALHO, 2016).

As IES têm sido pressionadas a reverem sua gestão e buscarem formas mais eficientes e eficazes de atuação, entre os motivos, destacam-se as constantes mudanças na política educacional, às demandas do setor produtivo, as flutuações na demanda por cursos e as renovadas necessidades e expectativas dos alunos (MEYER JR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012). Ainda para os autores, isso faz com que estas instituições se lancem à busca de um gerenciamento estratégico que lhes permita melhor definição de objetivos, estabelecimento de prioridades, uso mais adequado dos recursos e, em especial, a materialização das estratégias.

Considera-se que as IES estão se defrontando com as obrigações de uma melhor qualidade do processo ensino-aprendizagem, com problemas de encolhimento das margens de lucro que, por sua vez, têm o faturamento atrelado, principalmente, à cobrança de taxas de matrículas e mensalidades dos alunos (QUEIROZ; QUEIROZ; HÉKIS, 2011; TACHIZAWA; ANDRADE, 1999).

Assim, o planejamento torna-se algo primordial para organizações como as IES. Empresas que operam sem planejamento, que possuem gestores ocupados que não têm tempo para planejar, empresas pequenas que acham dispensável entre outras circunstâncias, estão sujeitas a terríveis oscilações, muitas vezes, desnecessárias (KOTLER; ARMSTRONG, 2000). Nesse sentido, novamente o planejamento estratégico torna-se uma exigência e um imperativo ético da equipe para o sistema de gestão (JUNGES; BARBIANI; ZOBOLI, 2015).

Nas IES privadas brasileiras, a tomada de decisão, por parte dos gestores, é bastante comprometida devido aos seguintes fatores (BRAGA; MONTEIRO, 2005):

- a) Falta de objetivos e metas definidos com clareza, quando são definidos, apresentam-se de forma ambígua e inconsistente;
- b) Inexistem sistemas de informação para servir de apoio à decisão;
- c) A divisão de tarefas no modelo tradicional, dificilmente, trará benefícios sistêmicos;
- d) A falta de entendimento entre acadêmico e o administrativo competente;
- e) Decisões tomadas para solucionar problemas imediatos;
- f) Sobrecarga de trabalho e urgências em curto prazo.

Devido a estas e outras intempéries, torna-se necessário realizar um planejamento para evitar que aconteçam situações indesejáveis para as IES. Um planejamento que permita desenvolver e traçar técnicas coerentes para alcançar objetivos e obter informações necessárias na prestação de serviços, visando o melhoramento da instituição.

O planejamento torna-se uma parte natural dos processos formais e informais, pelos quais a administração, em todos os níveis, classifica as suas prioridades, toma decisões, começa o trabalho feito e traz mudanças e inovação (SCHAFFIR, 1978). “Definimos planejamento estratégico como o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e a capacidade da empresa e as mudanças nas suas oportunidades de mercado” (KOTLER; ARMSTRONG, 2000, p. 21).

Além disso, os benefícios organizacionais oriundos do planejamento estratégico devem ser alinhados com os clientes, a fim de permitir que a organização se comunique de uma maneira clara e objetiva (GERMANO; STRETCH-STEPHENSON, 2012). Em suma, compreende-se a importância do planejamento antes de iniciar qualquer projeto ou pesquisa e, até mesmo, para elaborar o marketing educacional atrelado à política organizacional.

### 2.3 MARKETING EDUCACIONAL

Todo o serviço prestado, seja por uma organização com fins lucrativos ou por uma IES comunitária, utiliza-se de um planejamento para traçar um marketing bem sucedido. O marketing educacional, muitas vezes, é visto como algo errôneo, pois vender a educação pode se tornar pejorativo, mas, felizmente, isso vem mudando no decorrer dos anos, pois não é vender a educação, e sim, transmitir uma mensagem de qualificação no ensino para que os clientes/alunos procurem a instituição para usufruir de seus serviços.

Nos últimos anos, o marketing no setor educacional deixou de ser um elemento secundário e, até desnecessário, na opinião de dirigentes do setor, para se tornar essencial no conjunto da gestão educacional (COBRA; BRAGA, 2004). Além disso, ele contribui para o sucesso de qualquer organização no mercado externo (MORAIS; SOARES, 2015).

O perfil das IES sofreu alterações nos últimos anos, posto como um ambiente de competitividade e fortemente regulado pelo Ministério da Educação (MEC), as IES passam a adotar medidas flexíveis, capazes de adaptar-se às rápidas mudanças. (GOMES; SILVEIRA; SOUZA, 2013). Ainda para os autores, como parte de prestação de serviço educacional, o plano

de marketing passou a se constituir como um suporte gerencial para este tipo de instituição na contemporaneidade.

Aplica-se o marketing educacional nas IES, como uma forma de divulgação e posicionamento dos administradores em relação à competitividade em que elas se encontram, sendo assim, tornou-se necessário que as IES adotassem o conceito de marketing para identificar os principais atributos de seus serviços (MARTINS; TEIXEIRA; SILVA, 2009).

As instituições de ensino superior se defrontaram com a necessidade de estabelecer estratégias para evitar a queda no número de alunos matriculados, porém, a noção que as IES tinham sobre marketing envolvia somente venda ou propaganda e, até mesmo, uma interpretação equivocada, que o ensino seria “vendido” (COLOMBO *et al.*, 2008). Ainda para a autora, tornou-se necessário uma tomada de decisão sobre as mudanças que vinham ocorrendo, principalmente, as necessidades dos acadêmicos.

Um dos principais fundamentos da administração moderna é o chamado marketing institucional, pois é a valorização de uma imagem institucional forte que, somada aos apelos da propaganda, gera ao consumidor a ideia de que aquela instituição é a “mãe”, que sabe como preparar os seus filhos para o mundo (PESTANA, 2007). Ainda, o marketing educacional requer um tratamento especial em suas dimensões como cultura e estratégia e, acima de tudo, o marketing de uma instituição de ensino tem de ser uma área de liderança para poder lutar por resultados a curto e longo prazo (CAVALHEIRO, 2005).

O marketing é uma atividade dinâmica e acompanha as mudanças no comportamento do consumidor, adaptando e criando novos produtos ou serviços para atender as novas necessidades e desejos (DONATO, 2009). Para Colombo *et al.* (2008), as instituições de ensino começam a se “atualizar” por uma necessidade rápida de manter-se neste cenário da competição desenfreada e por um mercado que impunha a este universo. As transformações que estão ocorrendo na sociedade implicam na forma de conduzir o sistema educativo (SANTOS; PEREIRA; LOPES, 2016). O que leva estas instituições de ensino a considerarem a necessidade de aplicação de estratégias de marketing para se manterem viáveis nesse competitivo mercado (COBRA; BRAGA, 2004).

Foi-se o tempo em que manter-se no mercado era só para empresas privadas que visam lucros, as instituições de ensino também se utilizam de práticas para ofertar os seus serviços. Cada vez mais, instituições no ensino primário e secundário estão adotando práticas inovadoras

no mundo dos negócios globais e dedicando crescente atenção aos aspectos estratégicos e de marketing da gestão educacional (YEMINI, 2012).

Deste modo, através do planejamento estratégico alinhado com o desenvolvimento do marketing educacional torna-se possível divulgar ou “vender” os serviços educacionais com qualidade esperada pelos clientes (alunos). Além de permitir que a instituição realize seus planejamentos com base na gestão da qualidade nos serviços ofertados.

## 2.4 SERVIÇOS

O setor de serviços representa uma importante parcela da economia, ainda que, no ano de 2016 obteve-se um cenário de retração das atividades de prestação de serviços, no mês de setembro, apresentou um recuo 0,3%, contudo, o segmento de serviços de tecnologia da informação vem se destacando, apresentando crescimentos contínuos a partir do mês de abril de 2016 (IBGE, 2016).

Seu crescimento é estimulado por avanços da tecnologia, na inovação e nas mudanças demográficas que indicam novas demandas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Ainda para os autores, o setor de serviços lidera a economia, por apresentar diversas razões que explicam a resistência à recessão como: os serviços não podem ser estocados; a demanda por serviços é mais estável do que de bens ou mercadoria manufaturadas; em épocas de recessão, muitas pessoas adiam os gastos consertando e utilizando os equipamentos que possuem.

Como é possível verificar, apresenta-se certa vantagem ao ser um prestador de serviços, sendo assim, as IES não devem medir esforços para entregar o serviço esperado aos seus clientes/alunos. Prestar um serviço de qualidade deixou de ser um diferencial e passou a ser uma necessidade para as empresas manterem-se no mercado, as organizações que prestam um determinado serviço precisam estar conscientes de que, uma vez mal atendido, seu cliente poderá nunca mais voltar (GODOY *et al.*, 2009).

A gestão da qualidade em serviços, por representar uma parcela importante da economia do Brasil, deve ser encarada como um dos fatores que permitirá às organizações atingirem diferenciais competitivos, assim, medir e melhorar a qualidade dos serviços é vital nos dias de hoje (LUCINDA, 2010; ZAREINEJAD, 2014). Desde 1990, os setores de serviços adotam medidas rigorosas para melhorar o seu desempenho, assim, a qualidade dos serviços torna-se um

ingrediente chave de sucesso das organizações que trabalham nesta área (CAMGÖZ-AKDAG *et al.*, 2013; RODRIGUES *et al.*, 2011).

É viável ter o conhecimento que a gestão da qualidade do serviço é diferente dos produtos, pois, para medir a qualidade de um produto, as especificações técnicas são consideradas, no entanto, a qualidade do serviço é mais complicada, porque os atributos do serviço não são tangíveis (KHORSHIDI; NIKFALAZAR; GUNAWAN, 2016).

As características dos serviços consistem em: intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade (YOUSAPRONPAIBOON, 2014). Sendo assim, pode-se definir serviços como sendo o produto da atividade humana que, apesar de não assumir a forma de um bem material, satisfaz as necessidades humanas (GODOY, 2000). Serviço é tudo o que se faz para alguém, é um trabalho que realizamos dentro de uma empresa, sendo totalmente humano e, no final da linha, sempre envolve, pelo menos, uma pessoa com desejos, necessidades e anseios (MARQUES, 2006).

Assim sendo, na sequência, tem-se uma extensão dos serviços quanto à gestão da qualidade e sua relevância para as organizações que buscam ofertar aos clientes serviços que atendam e, até mesmo, superem as expectativas dos usuários.

## 2.5 GESTÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Existem empresas capacitadas a ofertar vários produtos com excelente qualidade, estas estão entre as mais disputadas pela concorrência. Sabe-se que a qualidade é algo indispensável para a escolha da compra ou do serviço, todavia, isto faz com que os empresários revejam e analisem, muitas vezes, antes de realizar um negócio ou vender um produto ou serviço.

Tem aumentado, de forma espontânea, o nível de exigências dos clientes em relação à qualidade e, ao criar uma cultura em volta disso, os empresários podem obter resultados significativos (TACHIZAWA; FARIA, 2007). Ainda, segundo os autores, a qualidade tornou-se um tema abrangente, reunindo noções de consistência, previsibilidade, motivação do pessoal, envolvimento dos fornecedores e medição de desempenho, além de se tornar um referencial de gestão. A busca pela qualidade deixou de ser preocupação apenas em grandes empresas e passou a ser prioridade para toda e qualquer organização desejosa de seu desenvolvimento (MEZOMO, 1994).

Sendo assim, os serviços que são fornecidos em um ambiente consistem nas seguintes características: instalações de apoio que representam os recursos físicos antes de se oferecer um serviço; informações que são fornecidas pelo consumidor para dar condições a um serviço eficiente e customizado; serviços explícitos que são prontamente percebidos pelo cliente entre outros (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Ainda, para as IES, torna-se necessário identificar as necessidades dos clientes e projetar algumas características que compõem um sistema educacional, além de comparar as percepções dos clientes/alunos com suas expectativas ao determinar a qualidade do serviço (SAHNEY; BANWET; KARUNES, 2004). Para esses autores, ocorre a reformulação dos sistemas educacionais para garantir a qualidade dos serviços e, em seguida, pode ser reforçada através de um método como o Desdobramento da Função Qualidade (QFD).

A qualidade surge ao longo do processo de prestação de serviço, e a satisfação do cliente por meio da qualidade pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado, quando não se atende às expectativas, a qualidade passa a ser inaceitável, todavia, quando se confirmam as expectativas pela percepção, a qualidade é satisfatória (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014; STEFANO; GODOY, 2009).

Contudo, a qualidade pode ser mensurável por meio da medição de desempenho e deve ser levado em conta todo o processo de interfaces, as medições não devem ser limitadas e também pode basear-se na análise de inquéritos referentes à satisfação do cliente (VON RUTTE, 1989). Ainda, é possível afirmar que a qualidade é uma parte inseparável da gestão, é um atributo que qualquer gestor deve realizar, sendo necessária uma integração na gestão, uma vez que, serão adotadas por todas as áreas e todos os setores e, enfim, terá impacto sobre todas as pessoas que atuam na organização (CONTI, 2010; PALADINI, 2009).

A qualidade dos serviços é mais difícil de se avaliar ao comparar com produtos, neste caso, o consumidor emprega muitos sinais tangíveis para a qualidade, ao adquirir serviços existem poucos sinais tangíveis, às vezes, limita-se a instalações físicas do prestador de serviços (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Geralmente, é necessário que ocorra um planejamento da qualidade ofertada antes que o produto ou o serviço seja colocado à venda, esta é uma atividade para a satisfação das necessidades dos clientes e envolve uma série de passos que podem ser resumidos a seguir (JURAN, 2009):

- a) Estabelecer metas de qualidade;
- b) Identificar os clientes que serão impactados para se alcançar as metas;
- c) Determinar as necessidades dos clientes;
- d) Desenvolver as características dos produtos que atendam às necessidades dos clientes;
- e) Desenvolver processos que sejam capazes de produzir aquelas características do produto;
- f) Estabelecer controle de processos e transferir os planos resultantes para as forças operacionais.

Com o estabelecimento das premissas elencadas anteriormente, torna-se viável um planejamento estratégico com qualidade na hora de ofertar os produtos ou serviços aos seus clientes ou, no caso em análise, aos acadêmicos de uma IES.

Também, torna-se elementar para medir a qualidade ofertada, além de todo planejamento e estruturação ao querer ofertar um produto ou serviço, obter indicadores de qualidade, os quais têm por objetivo permitir aos gestores acompanhar os resultados obtidos pela organização com o propósito de adotar medidas corretivas, caso se faça necessário. Os indicadores são peças fundamentais de qualquer sistema de gestão ou sistema de gestão da qualidade, além disso, os indicadores buscam compreender como o produto ou serviço oferecido pela organização é percebido pelo cliente (LUCINDA, 2010).

Os indicadores podem ser caracterizados como índices numéricos estabelecidos para os resultados de cada processo, a fim de medir sua qualidade total, geralmente, medem qualidade, custos e entregas de serviços, estando, portanto, relacionados a clientes (TACHIZAWA; FARIA, 2007). Devem ser capazes de permitir aos gestores uma interpretação da realidade e, para que sejam úteis à organização, devem possuir os seguintes atributos: adaptabilidade; representatividade, simplicidade, rastreabilidade, disponibilidade, economia, praticidade e estabilidade (LUCINDA, 2010).

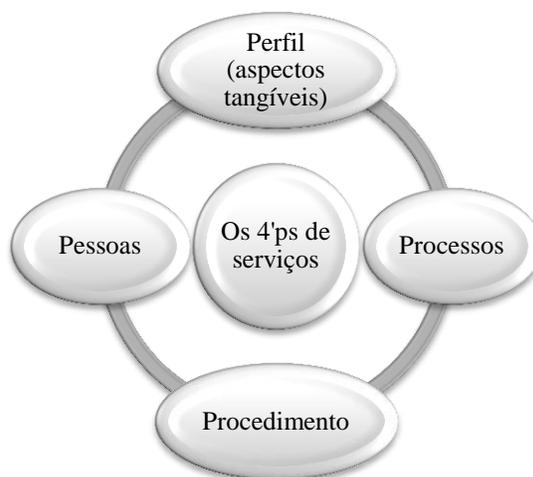
De acordo com Takashina (1996), a essência dos indicadores está na busca da satisfação das pessoas, por meio da medição de progressos em todas as áreas de resultados do negócio, e nas decisões baseadas em fatos e dados, procurando novos desafios, valores e oportunidades. Ainda para o autor, os indicadores se relacionam diretamente com a entrega de valor ao cliente e ao desempenho global da organização, harmonizando, alinhando e melhorando os propósitos de todas as pessoas afetadas pelo negócio.

É possível analisar que o mercado de trabalho está em constante mutação, é dinâmico, passível de grandes mudanças a todo instante, o que faz com que as empresas planejem, conduzam projetos e meçam os indicadores de qualidade, a fim de conquistar espaço no mercado. Além disso, para conseguir uma contínua melhoria na prestação de serviços, o prestador deve entender como os serviços são avaliados na ótica do consumidor (SOUZA; GRIEBELER; GODOY, 2007).

Assim sendo, as IES buscam, incessantemente, ofertar serviços de alta qualidade a seus maiores clientes/alunos, considerada como organização, necessita de recursos para ofertar seus serviços com qualidade e se manter no mercado competitivo. O desempenho de um serviço é, frequentemente, avaliado por indicadores-chave, o desempenho educacional pode ser medido pela pontuação atingida por seus estudantes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Ainda, para poder dar sustentação a estas análises e montar a “casa da qualidade”, o trabalho tem como referência os 4P’s de serviços como elementos da qualidade a ser avaliado, já que o trabalho trata da avaliação da qualidade dos serviços prestados em uma IES (Figura 1).

Figura 1 – Os 4’ Ps de serviços



Fonte: Adaptado de Las Casas (2007).

Conforme a Figura 1, tem-se o seguinte entendimento: processos é tudo o que se realiza durante a prestação de serviços; perfil (ambiente físico), é a comunicação visual do ambiente; as

pessoas, trata-se diretamente ao colaborador responsável pela realização do serviço; e os procedimentos, é tudo o que é realizado na prestação dos serviços (LAS CASAS, 1999 2007). Desta forma, na sequência, será abordada a escala SERVQUAL como ferramenta de relevância para avaliar a qualidade no ensino, através das expectativas e experiências vivenciadas pelos consumidores/alunos.

## 2.6 ESCALA SERVQUAL

Torna-se contundente salientar que, avaliar um serviço prestado não é tarefa fácil, pois como estimar algo intangível? Como medir a prestação de um serviço ofertado para os clientes/acadêmicos? Medir a qualidade dos serviços é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis, ao contrário de um produto com características físicas, que pode ser mensurado (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Assim sendo, os métodos de avaliação permitem obter diagnósticos com precisão para este tipo de avaliação, tais como a escala SERVQUAL e o método QFD, objeto de estudo do presente trabalho, através da sua integração e aplicabilidade. Tendo em vista a qualidade dos serviços prestados em uma IES e uma breve explanação do quão complexo a qualidade está atrelada nas organizações, torna-se possível mensurá-la por meio de alguns métodos, como a escala SERVQUAL.

A escala SERVQUAL é amplamente reconhecido como sendo um dos mais, frequentemente, utilizados, melhor estabelecido e a ferramenta mais influente usada para medir a qualidade no serviço (ABILI; NARENJI THANI; AFARINANDEHBIN, 2012; KOORNNEEF, 2006; SHEKARCHIZADEH; RASLI; HON-TAT, 2011; YANG; YAN-PING; JIE, 2006ab).

A função mais importante do SERVQUAL é identificar as tendências da qualidade em serviços por meio de pesquisas periódicas com os clientes para medir a satisfação, sendo projetada e validada para o uso, em uma variedade de encontros de serviços (BAKI *et al.*, 2009; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Além disso, a escala SERVQUAL foi desenvolvida com base nas dimensões de qualidade em serviços (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). No Quadro 4, são apresentadas as dimensões da qualidade em serviços.

Quadro 4 – Dimensões da qualidade em serviços.

DIMENSÕES DA QUALIDADE	ESCALA SERVQUAL
<b>TANGIBILIDADE</b>	É a aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal, e materiais para comunicação, a condição do ambiente é uma evidência tangível no cuidado e da atenção aos detalhes exibidos pelo fornecedor do serviço.
<b>CONFIABILIDADE</b>	É a capacidade de prestar o serviço com confiança e exatidão, sendo o desempenho de um serviço confiável uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, sem modificações e sem erros.
<b>RESPONSABILIDADE</b>	É disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente, deixar o cliente esperando, cria-se uma percepção negativa da qualidade, ao contrário, se ocorrer uma falha no serviço e recuperá-la rapidamente com profissionalismo.
<b>SEGURANÇA</b>	Está relacionada à segurança e cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade, a dimensão da segurança inclui competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente, comunicação efetiva com o cliente, e a ideia que o funcionário está interessado no melhor para o cliente.
<b>EMPATIA</b>	É demonstrar interesse, atenção personalizada ao cliente, inclui características de acessibilidade, sensibilidade e esforço para atender as necessidades dos clientes.

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005); Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Ainda de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons, (2005), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) os clientes utilizam essas cinco dimensões para fazer julgamentos sobre a qualidade dos serviços, os quais se baseiam na comparação entre o serviço esperado e o percebido, sendo essa diferença, uma medida da qualidade.

Alguns outros aspectos também são avaliados pelos clientes na hora de desempenhar os serviços, os quais são: acesso, velocidade, consistência, competência e atendimento (CORRÊA; CAON, 2002). Além destes, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), ressaltam que, independentemente do tipo de serviço, os consumidores utilizaram critérios, basicamente, semelhantes na avaliação da qualidade de serviço, estes critérios caracterizam-se em 10 categorias principais que são rotulados "determinantes de qualidade de serviço" visualizados no Quadro 5.

Quadro 5 – Determinantes da qualidade em serviços

CATEGORIAS	DETERMINANTES DA QUALIDADE EM SERVIÇO
CONFIABILIDADE	Envolve consistência do desempenho e confiabilidade. Isso significa que a empresa executa o serviço certo da primeira vez, além de honrar suas promessas.
RESPOSTA	Diz respeito à vontade ou disponibilidade dos funcionários para prestar serviço.
COMPETÊNCIA	Significa posse das habilidades necessárias e conhecimento para realizar o serviço. Trata-se do conhecimento e habilidades do pessoal de contato; conhecimento e habilidade do pessoal de apoio operacional, capacidade.
ACESSO	Envolve acessibilidade e facilidade de contato. Isso significa que o serviço é facilmente acessível por telefone (linhas que não estão ocupadas e não se colocam em espera); tempo para receber o serviço (por exemplo, a um banco).
CORTESIA	Envolve educação, respeito, consideração e simpatia do pessoal de contato (incluindo recepcionistas, telefonistas, etc.).
COMUNICAÇÃO	Significa manter os clientes informados na língua que eles possam compreender e ouvi-los. Isso pode significar que a empresa tem de ajustar a sua linguagem para diferentes consumidores e aumentar o nível de sofisticação com um cliente bem-educado.
CREDIBILIDADE	Envolve confiabilidade, credibilidade, honestidade. Trata-se de ter os melhores interesses do cliente no coração.
SEGURANÇA	É a liberdade do perigo, risco, ou dúvida. Trata-se de: segurança estigmatização física (Será que vou ser assaltado no caixa automático?).
ENTENDIMENTO	Conhecer o cliente envolve fazer o esforço para entender as necessidades do cliente, fornecendo a atenção individualizada.

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Contudo, é possível afirmar que o serviço deve ter a finalidade de atender as necessidades dos consumidores e que, os níveis de desempenho sobre esses recursos são necessários para prestar um serviço de alta qualidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Após a definição do conceito do serviço, deve ser feita uma avaliação das diferenças ou Gaps percebidas entre o que o mercado necessita, o que o prestador do serviço pode oferecer, e o que os seus concorrentes estão oferecendo para o segmento de mercado focado (MELLO; COSTA NETO; TURRIONI, 2006).

Para a análise dos Gaps trabalha-se com a escala SERVQUAL, que é utilizada para uma análise da percepção dos clientes em relação à sua experiência com os serviços prestados pela organização mantedora do serviço (MELLO *et al.*, 2010), conforme Quadro 6.

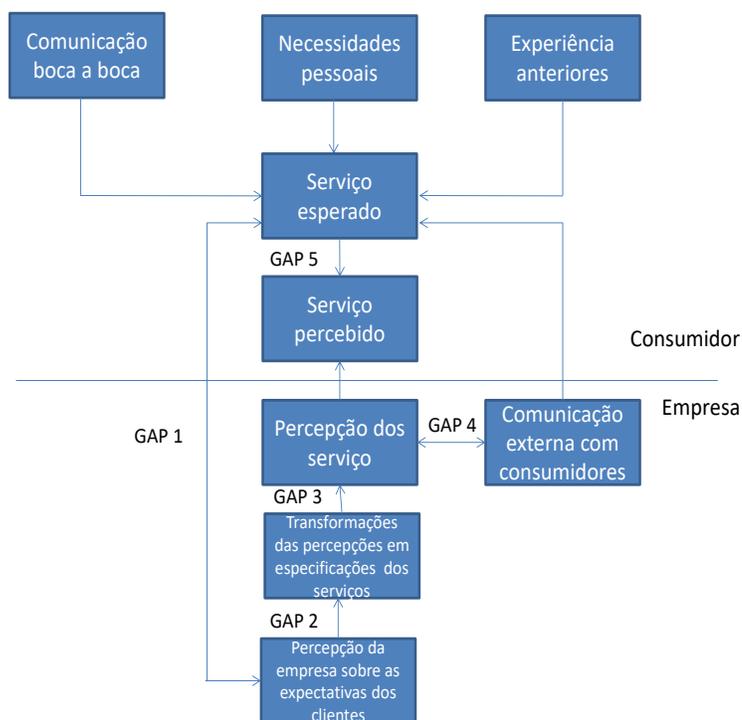
Quadro 6 - Classificação dos Gaps

GAP	FALHAS	ANÁLISES
GAP1	Falha na comparação expectativa do consumidor - percepção gerencial	Nem sempre os gerentes são capazes de identificar quais são as expectativas reais dos clientes quanto ao que seja um serviço de qualidade. Algumas medidas podem ser tomadas para corrigir isso, como pesquisar mais sobre os clientes, compreender melhor os critérios de qualidade que os clientes avaliam, etc.
GAP2	Falha na comparação percepção gerencial – especificação da qualidade do serviço	A gerência nem sempre incorpora, nas especificações dos serviços a serem prestadas, elementos capazes de atender a todas as expectativas levantadas dos clientes. Algumas medidas também podem ser tomadas como: analisar os pacotes de serviços, análise do ciclo do serviço segundo o ponto de vista dos clientes, etc.
GAP3	Falha na comparação especificação do serviço – prestação do serviço	Mesmo quando a especificação do serviço está adequada, às vezes, o sistema falha na prestação do serviço ao cliente propriamente dito, para que isso não ocorra, os funcionários devem saber o que fazer e de maneira que seu trabalho não implique na insatisfação do cliente.
GAP4	Falha na comparação prestação de serviço – comunicação externa com o cliente	É importante gerenciar bem as expectativas dos clientes para que essas fiquem num patamar que represente um equilíbrio entre atratividade e possibilidade de atendimento por parte do sistema. Medidas como coordenação entre marketing e operações nunca foram expectativas mais altas do que as operações podem alcançar; comunicação durante o processo.
GAP5	Falha na comparação expectativa do cliente – percepção do cliente	Essa falha da ocorrência de falhas dos tipos 1 a 4. Um aspecto interessante é que as falhas de 1 a 4 podem ocorrer simultaneamente, anulando-se mutuamente, não gerando em um primeiro momento, falha do tipo 5.

Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon, (2002).

Este modelo dos Gaps da qualidade busca auxiliar o gestor a compreender as fontes dos problemas da qualidade dos serviços e como melhorá-los (COELHO, 2004). Para fácil entendimento das relações de cada Gap, na sequência, tem-se a Figura 2 que contempla todas as dimensões.

Figura 2 – Modelo da formação de expectativa e de percepções através dos Gaps.



Fonte: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985).

O modelo Gap explica as influências das etapas ocorridas na prestação dos serviços, divididas em dois segmentos: o contexto gerencial e o contexto do cliente, onde, no contexto gerencial, relaciona-se a análise de cada Gap para uma melhoria na entrega dos serviços, já, no contexto do cliente, mostra-se como este faz a sua avaliação de qualidade por meio dos eventos de satisfação para cada uma das premissas que compõem as dimensões da qualidade (MIGUEL *et al.*, 2011).

A avaliação da escala SERVQUAL na prestação de serviços em relação às dimensões de percepções dos clientes, possibilita a explanação de algumas falhas caracterizadas por Gaps que podem ocorrer na prestação de serviços e que devem ser evitadas como anteriormente mencionadas.

Além da escala SERVQUAL, a metodologia QFD permite melhorar as análises apresentadas por meio do SERVQUAL, ou seja, avaliar os Gaps elencados e construir a “casa da

qualidade”, para obter o nível de importância entre outras características predominantes ao avaliar a qualidade dos serviços ofertados em sua integração.

## 2.7 DESDOBRAMENTOS DA FUNÇÃO QUALIDADE (QFD)

Por meio de uma melhor avaliação de medição dos serviços prestados (SERVQUAL), também é possível considerar a “voz do cliente” no estágio do desenvolvimento da prestação do serviço, ou seja, desdobrar a função qualidade com o método *Quality Function Deployment* (QFD). “Pode-se dizer que o desdobramento da função da qualidade é o método concreto para se garantir a qualidade do desenvolvimento de novos produtos” (OHFUJI; ONO; AKAO, 1997, p. 37).

Apesar de o QFD ter sido desenvolvido para ser utilizado no planejamento de produtos, sua aplicação em projetos de prestação de serviços é muito apropriada, pois pretende garantir a qualidade desde as fases iniciais do projeto (CARNEVALLI; SASSI; MIGUEL, 2004; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). O QFD possui ampla aceitação na indústria dos EUA como uma ferramenta eficaz para traduzir as expectativas dos clientes em características do produto ou serviço (GONZALEZ *et al.*, 2008).

A qualidade no ensino gera uma grande preocupação pública, o que permite e estimula que ferramentas e técnicas sejam identificadas e incorporadas quando aplicadas em estudos de educação, sendo o QFD uma destas ferramentas vitais (AN, 2011).

No Japão, logo depois da segunda Guerra Mundial e com o crescimento econômico, as famílias adquiriam produtos necessários à vida diária, chegando-se a uma era de abundância e de excesso de produtos, levando em consideração que o consumidor não compra uma mercadoria necessária à vida diária se ela oferece apenas uma função, e sim, passa a exigir mercadorias que se distinguem por possuírem várias atribuições (OHFUJI; ONO; AKAO, 1997).

Assim sendo, o QFD foi concebido no Japão, no final de 1960, durante uma época em que as indústrias japonesas romperam na pós-segunda Guerra Mundial o modo de desenvolvimento de produtos através da imitação, e mudou-se para o desenvolvimento de produtos baseados na originalidade (AKAO; MAZUR, 2003). Ainda para os autores, o QFD nasceu neste ambiente como um método ou conceito para desenvolvimento de novos produtos sob a égide de controle de qualidade total.

Desta forma, o QFD possui dupla finalidade de assegurar que o verdadeiro cliente tenha suas necessidades implantadas em todo o projeto, na construção até a entrega de um novo produto ou serviço baseados em suas necessidades e na abordagem da “voz do cliente” (AKAO; MAZUR, 2003; BRIAN HWARNG; TEO, 2001; CORRÊA, 2012; MEREDITH; SHAFER, 2002; PALADINI, 1997).

O Desdobramento da Função Qualidade conta com uma série de atividades que engloba, desde a identificação das necessidades dos clientes, até a completa introdução e formação destas exigências no produto, sendo um sistema completo para a garantia da qualidade (GODOY *et al.*, 2013; LI; XU; WU, 2009; OHFUJI; ONO; AKAO, 1997).

O QFD foi desenvolvido para operacionalizar o processo de planejamento da qualidade, na forma de uma série de relações causa e efeito operacionalizadas por meio de matrizes, sendo cada ciclo, o relacionamento das necessidades da qualidade, "o que se espera" com os requisitos da qualidade, "como se pretende fazer", por meio das correlações (FERNANDES; REBELATO, 2006).

Quando se realizam as correlações deve-se julgar cada relação, independentemente, e cada símbolo possui um significado, os quais são: O (há correlação, 3);  $\Delta$  (correlação possível, 1);  $\ominus$  (correlação forte, 5), sendo que, para cada qualidade exigida, há pelo menos uma correlação forte, o símbolo indicador não fica concentrado em um só lugar, e todas estas correlações não são marcadas apenas em linha diagonal (OHFUJI; ONO; AKAO, 1997). “Estruturalmente, o QFD é constituído por uma série de matrizes inter-relacionadas, sendo que a informação gerada por uma matriz constitua-se na entrada de matrizes subsequentes ou de matrizes posteriores” (ANZANELLO; LEMOS; ECHEVESTE, 2009, p2).

Desta forma, processo de gestão de desenvolvimento de produtos, é estabelecido em quatro etapas (CHENG, 1995):

- a) Finalidade do produto: que necessidades e desejos o produto deve satisfazer;
- b) Identificação das características do produto: que características, materiais e tecnologias são necessários para o desenvolvimento;
- c) Identificação dos processos: qual será o fluxograma a ser desenvolvido e quais características que serão agregadas;
- d) Plano tentativo de fabricação: verificar a exatidão para estabelecer como padrão.

Como é possível verificar, inicialmente o QFD era muito focado em produtos, hoje sua aceitação também é amplamente difundida em serviços. Além disso, sua implantação objetiva em auxiliar o processo de desenvolvimento do produto, buscando atender as necessidades dos clientes e garantir a qualidade durante o processo de desenvolvimento (CHENG, 1995).

Para a construção do QFD, os requisitos dos clientes que formam a base no QFD são chamados de “casa da qualidade”, à qual se caracteriza em uma matriz que busca correlacionar aspectos primordiais do processo de desenvolvimento de um produto ou serviço (CORRÊA, 2012).

Para tanto, QFD é uma articulação do relacionamento de dois fatores: o quê, informações coletadas na etapa 1; versus como, avaliação obtida na etapa 2, por meio da construção da matriz de planejamento, assim sendo, a matriz QFD é constituída pelos elementos descritos a seguir (JERÔNIMO et al., 2015):

- a) Requisitos dos clientes: são as expressões linguísticas dos clientes convertidas em necessidades reais ou técnicas;
- b) Identificação do grau de importância: é a identificação do grau de importância para cada requisito, conforme a visão dos clientes, bem como, a identificação interna do grau de importância, ou seja, a sua tradução em escala numérica dos requisitos dos clientes de acordo com a capacidade da empresa em transformar o que estes desejam em algo real e perceptível;
- c) Avaliação competitiva (Nossa Empresa, Concorrente X e Concorrente Y): é uma análise que busca identificar como os clientes percebem o desempenho do serviço atual da empresa quando este é comparado com os principais concorrentes;
- d) Matriz de correlações: é a avaliação de “como versus como” caracterizada de O (há correlação, 3); Δ (correlação possível, 1); ⊙ (correlação forte, 5) (OHFUJI, ONO, AKAO, 1997);
- e) Matriz de relações: é a relação do “quê versus como”, é composta pela interseção de cada requisito dos clientes com cada característica de qualidade;
- e) Fator de dificuldade técnica: é a avaliação da dificuldade técnica e tecnológica que a empresa terá para operacionalizar a qualidade dos requisitos e das especificações solicitadas pelos consumidores.

Na implantação do QFD são encontradas várias vantagens como: redução de transtornos entre funcionários, menos alterações de projetos anteriores, aumento de comunicação entre os departamentos, crescimento e aprendizado das pessoas por meio das exigências dos clientes, aprendizado em grupo, maior possibilidade de atendimento aos clientes, entre outros (CHENG, 1995; KIM *et al.*, 1998).

Além destes benefícios, outros também são citados por Cheng e Melo Filho (2007):

- a) Melhoria no desenvolvimento dos produtos e produtos de sucesso no mercado;
- b) Aumento da satisfação dos clientes;
- c) Aumento do faturamento e lucratividade;
- d) Melhoria na percepção do cliente quanto à capacidade da percepção de inovação tecnológica da empresa;
- e) Aumento da participação na fatia do mercado;
- f) Redução do tempo de desenvolvimento;
- g) Redução das reclamações de clientes;
- h) Melhoria da comunicação entre os setores interfuncionais;
- i) Redução de transtornos entre funcionários.

Assim sendo, por meio de uma análise do sistema educacional, pode-se verificar que a escala SERVQUAL é aplicada para identificar a diferença entre percepção e expectativa e determinar o nível de qualidade do serviço, depois disso, a técnica do desdobramento da função qualidade (QFD), serve para identificar o conjunto de características de qualidades que atendam aos requisitos do aluno como um cliente do sistema educacional (CHO; KIM; KWAK, 2016; SAHNEY; BANWET; KARUNES, 2004).

Ao concluir a análise do referencial teórico, é possível verificar na sequência, a metodologia conveniente da escala SERVQUAL e o método QFD na explanação dos resultados, conforme as necessidades apresentadas na pesquisa.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Quanto à parte metodológica, deve-se ter conhecimento sobre as técnicas necessárias para o desdobramento e análise das pesquisas realizadas, no entanto, isso significa introduzir o discente no mundo dos procedimentos sistemáticos (MARCONI; LAKATOS, 2003). A metodologia pode ser entendida como a ciência que desencadeia ações e formas que permitem atingir os objetivos propostos para as ações que devem ser definidas com pertinência, objetividade e fidedignidade (VIANNA, 2001). Dessa forma, o trabalho abordou métodos pertinentes para a coleta dos dados, bem como sua posterior análise e as prováveis conclusões.

#### 3.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Para classificar a pesquisa ou mesmo categorizar, o pesquisador utiliza-se de vários métodos e fontes viáveis para a análise das informações. Para Gil (2009), a categorização consiste em organizar os dados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles. O Quadro 7, demonstra a categorização da pesquisa em todas as suas fases.

Quadro 7 – Síntese da análise dos tipos de pesquisa

TIPO DE PESQUISAS			CARACTERÍSTICAS		
Quanto à natureza	Forma de Abordagem	Aos fins da pesquisa	Procedimentos	Gerais	Coleta, tratamento e apresentação de dados
Básica	Quantitativa	Exploratória	Bibliográfica	Base em material já elaborado	Fontes bibliográficas
Aplicada	Qualitativa	Descritiva	Levantamento	Levantamento – um grupo ou comunidade – estudo aprofundado	Questionário, entrevista e formulário

Fonte: Adaptado de Prodanov e Freitas (2013).

Quanto à pesquisa, classifica-se em aplicada, pois abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem (GIL, 2010).

Para a forma de abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa e qualitativa, no entender de Vianna (2001), a pesquisa qualitativa se analisará cada dado levantado, buscando encontrar as relações, causas, efeitos, opiniões e a compreensão da realidade e a pesquisa quantitativa envolverá dados numéricos com base no grupo entrevistado.

Quanto aos fins da pesquisa, a mesma é exploratória e descritiva. Exploratória, pois é o passo inicial no desenvolvimento da pesquisa (CERVO; BERVIAN, 2002). E descritiva que tem por finalidade descrever as características de um grupo ou as características do processo envolvido (ACEVEDO; NOHARA, 2004).

Em relação aos procedimentos, classifica-se em: bibliográfica, levantamento e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica destina-se ao registro de dados e, contudo, de documento escrito como: livros, artigos, capítulos, etc., (SEVERINO, 2014). A pesquisa de levantamento procede à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado (GIL, 2009).

Seguindo esta linha de pesquisa, o estudo de caso objetiva realizar pesquisas e estudos detalhados de algum objeto, situação, indivíduos ou grupos, porém, pode-se concentrar a pesquisa no todo ou, em parte, específicas (VIANNA, 2001). Por meio desta metodologia foi possível a coleta e análise dos dados juntamente com a Escala SERVQUAL e o Método QFD.

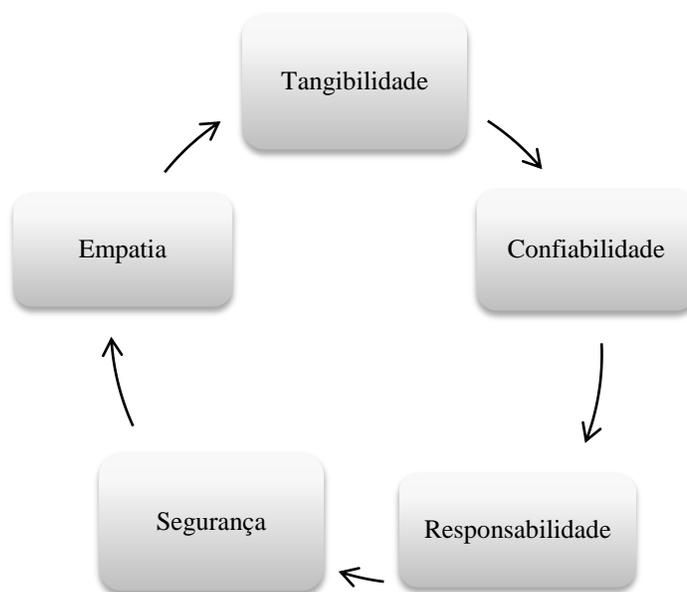
### 3.2 COLETA DE DADOS

O tipo de instrumento utilizado para a coleta de dados foi a documentação indireta, através dos livros e matérias disponíveis ao tema pertinente e documentação direta, com o auxílio dos questionários aplicados. A primeira parte do questionário aplicado trata sobre o perfil dos alunos/clientes, que abrange algumas perguntas relevantes para o conhecimento dos usuários dos serviços que a instituição de ensino oferta.

A segunda parte do questionário foi para obter as informações necessárias para classificar a avaliação e a satisfação dos acadêmicos perante os setores da biblioteca, secretaria, direção/coordenação, por meio da escala SERVQUAL. A mesma contempla as dimensões da

qualidade para poder realizar a análise dos Gaps, além de servir como *inputs* para a “casa da qualidade”. A Figura 3, apresenta a ilustração das dimensões da qualidade.

Figura 3 - Ilustração das dimensões da qualidade



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Para cada dimensão, realizaram-se quatro questões e, no total, vinte perguntas adaptadas da escala SERVQUAL para o ensino superior, contrastando o serviço esperado (expectativa) e o percebido (experiência). Com isso, buscou-se determinar as discrepâncias entre as expectativas e a experiência da qualidade do serviço prestado, a fim de avaliar os Gaps com maior discrepância de acordo com a metodologia adequada da escala SERVQUAL (GALEEVA, 2016). Sendo os Gaps, classificados como qualidade ideal, satisfatória e inaceitável. O que é possível verificar no Quadro 8.

Quadro 8 – Níveis de qualidade, a partir dos Gaps apresentados.

Valor	Qualidade	Resultado
Valor nulo	Qualidade satisfatória	Expectativas atendidas
Valor negativo	Qualidade inaceitável	Expectativas não atendidas
Valor positivo	Qualidade ideal	Expectativas excedidas

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014).

A realização da terceira parte do questionário envolveu a identificação necessária à estruturação das matrizes QFD, com o intuito de estabelecer as prioridades. O questionário elaborado foi padrão para os três setores em análise, uma vez que, os mesmos ofertam serviço e que questionários muito longos poderiam distorcer informações. O trabalho foi realizado na região noroeste do Rio Grande do Sul e discriminado na sequência.

### 3.2.1 Ambiente de Pesquisa

Para obter a “voz do cliente” e atingir os objetivos com mais precisão, seguiram-se alguns critérios como estes, citados por Cheng e Melo Filho (2007):

- a) Qual é o público-alvo?
- b) Qual técnica auxiliar ao QFD será utilizada para obtenção das informações?

Considera-se que, o público-alvo são os acadêmicos/clientes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis pertencentes ao 6º, 7º e 8º semestres. As faculdades possuem três prédios ou unidades separadas por cursos, denominada unidade 1; unidade 2; e unidade 3. Destaca-se que, a unidade 3 é o foco de análise, pois trabalha com os cursos de Administração e Ciências Contábeis.

A técnica auxiliar para a obtenção dos dados foi por meio do questionário, já que foram entrevistados os alunos das turmas citadas, totalizando seis turmas. Partindo deste pressuposto, estas turmas foram escolhidas pelo fato de os alunos investigados possuírem maior experiência diante da instituição analisada.

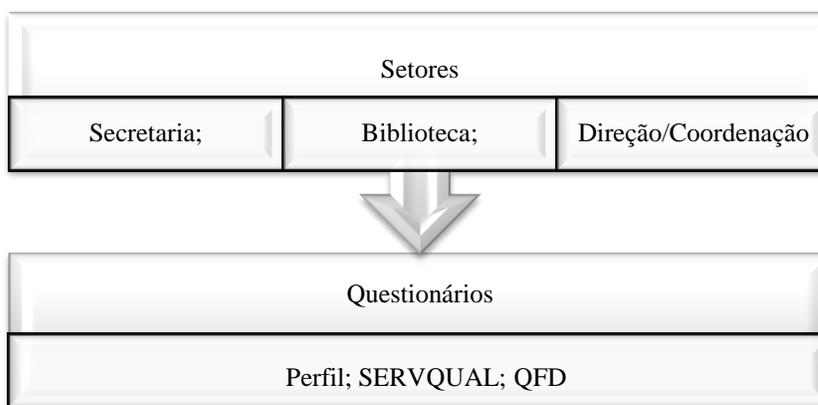
Elaborou-se um questionário para 168 acadêmicos, o que se justifica pelo número de

alunos presentes nas turmas, ou seja, sua população é de 210 alunos, e 42 não responderam. Os mesmos foram aplicados pessoalmente em salas de aula para atingir o máximo possível de respondentes. Os setores escolhidos para as turmas avaliarem foram aleatórios, uma vez que, cada extrato (grupo) é homogêneo, e com objetivo de atingir a mesma proporção de questionários para os três setores com o propósito da uniformidade.

O nome da empresa em estudo não será divulgado por questões de confidencialidades, sendo apenas caracterizada como Instituição de Ensino Superior (IES), e aplicou-se um questionário padrão que envolve o perfil, a escala SERVQUAL e o Método QFD, como anteriormente discriminados, a fim de analisar os três setores.

Utilizou-se uma escala *likert* de 5 pontos sendo: 1 péssimo; 2 ruim; 3 indiferente, 4 bom e 5 excelente para a escala SERVQUAL e outra escala *likert* de 5 pontos para avaliar o grau de exigência (QFD) das mesmas variáveis. Porém, no que se refere às exigências dos alunos, utilizou-se: 1 dispensável; 2 pouca exigência; 3 indiferente; 4 muita exigência; 5 indispensável. Na sequência, apresentam-se os setores pesquisados e os questionários aplicados (Figura 4).

Figura 4 - Metodologia da pesquisa



Fonte: A autora (2016).

### 3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para a análise e interpretação dos dados utilizou-se o método dedutivo, o qual é o método que parte do geral e passa ao particular, componente de princípios reconhecidos verdadeiros e indiscutíveis, o qual permite chegar a conclusões de maneira formal (GIL, 2008). Também fez parte do trabalho o método indutivo que, de acordo com Marconi e Lakatos, (2003) parte de dados particulares, suficientemente constatados, inferindo-se a uma verdade universal, ou seja, levar a conclusões muito mais amplas do que as premissas nas quais se basearam.

A análise ocorreu por meio de gráficos para analisar o perfil dos acadêmicos/clientes. A escala SERVQUAL para analisar os Gaps de maior discrepância entre expectativa e experiência e o QFD para determinar as prioridades e construir a “casa da qualidade”. As análises ocorreram com o auxílio do *Software Microsoft Excel e SPSS*.

#### 3.3.1 Análise SERVQUAL

Quanto à escala SERVQUAL utilizou-se a porcentagem por ser dados qualitativos e posterior subtração dos mesmos. O resultado dessa subtração permitiu avaliar as discrepâncias que merecem maior análise da prestação dos serviços. Assim sendo, para que haja determinada discricção, os 4P’s de serviços (perfil, processo, procedimento e pessoas) compôs a casa da qualidade como variáveis integrantes do processo.

Assim, as dimensões da qualidade tornam-se parte integrante deste processo de julgamento, uma vez que, o colaborador possa orientar seus esforços na busca de uma percepção eficiente de seus serviços pelos clientes (CALARGE *et al.*, 2016). Para Fitzsimmons e Fitzsimmons, (2005), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) os clientes utilizam essas cinco dimensões para realizar julgamentos sobre a qualidade dos serviços prestados, os quais se baseiam na comparação entre o serviço esperado (expectativa) e o percebido (experiência), sendo essa diferença, uma medida da qualidade do serviço em negativa ou positiva.

Essa diferença ocorre a partir dos Gaps apresentados, sendo o Gap 5, a união de todos os outros Gaps (Gap1; Gap2 ; Gap3; e Gap 4), conforme Figura 2. A satisfação do cliente depende da minimização das quatro primeiras fases (Gaps), que estão associadas à prestação de serviços. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). O Gap 5, caracteriza-se na comparação experiência

do cliente menos expectativa do mesmo conforme Equação 1 de acordo Parasuraman (1985 apud CALARGE *et al.* 2016, p.727):

$$QI = DI - EI \quad (1)$$

Onde:

QI = Avaliação da qualidade em serviço em relação à dimensão i;

DI = Valores da experiência de desempenho para a dimensão i de serviço;

EI = Valores da expectativa para a dimensão i de serviços.

Ao analisar os valores resultantes da equação, torna-se uma medida de qualidade do serviço prestado. Tal medida caracteriza-se em: inaceitável, quando as expectativas ficaram acima da experiência; satisfatória, ocorre quando a experiência ficou no mesmo nível da expectativa; e ideal, quando a experiência supera as expectativas, conforme apresentado no Quadro 8. A partir dessa análise é possível compreender o nível de qualidade dos serviços prestados pela Instituição em estudo, com isso, torna-se viável integrar estas variáveis da escala SERVQUAL na “casa da qualidade” conforme o método QFD na sequência explanado.

### 3.3.2 Análise QFD

O passo inicial da realização do projeto do Desdobramento da Função Qualidade é ouvir a voz do cliente, pois a ideia central do QFD é a de que os produtos ou serviços devem ser projetados para atender os desejos e os gostos dos clientes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Além de auxiliar as empresas a decidirem os fatores mais importantes a serem inicialmente melhorados (CAMGÖZ-AKDAĞ; İMER; ERGIN, 2016).

Com o auxílio do questionário em um estudo de caso, é possível identificar as prioridades dos clientes e hierarquizá-las para a construção da “casa da qualidade”. Através de uma escala *likert* de 5 pontos, é possível analisar quais características possuem mais prioridade para os usuários dos serviços.

### 3.3.2.1 Qualidade Exigida

Nesta etapa do trabalho é representada uma série de exigências priorizadas pelos clientes conforme o questionário aplicado. “O Desdobramento da Qualidade Exigida é a representação organizada e estruturada de todas as necessidades dos clientes” (CHENG; MELO FILHO, 2007 p. 120).” No Quadro 9, é possível verificar desdobramento da qualidade exigida.

Quadro 9 - Desdobramento da Qualidade Exigida

Tangibilidade	Q1- O departamento tem equipamentos modernos, materiais didáticos atualizados.
	Q2- As instalações físicas do departamento são adequadas.
	Q3- Os colaboradores apresentam-se adequadamente a sua posição (Vestimenta).
	Q4- O espaço onde os serviços são prestados são adequados e suficientes.
Confiabilidade	Q5- O departamento cumpre o que promete dentro do prazo.
	Q6- O departamento é de confiança.
	Q7- O departamento mantém seus registros atualizados.
	Q8- O departamento tem interesse em resolver os problemas.
Responsabilidade	Q9- Qualidade no atendimento do setor.
	Q10- Atendimento rápido.
	Q11- Funcionários prestativos.
	Q12- Funcionários ocupados.
Segurança	Q13- Confiança nos profissionais.
	Q14- Os colaboradores são cordiais.
	Q15- Domínio das habilidades.
	Q16- Os colaboradores possuem conhecimento em relação às atividades desempenhadas.
Empatia	Q17- Atendimento individual/personalizado.
	Q18- Horário de atendimento conveniente para os alunos.
	Q19- Conhecimento das necessidades dos alunos.
	Q20- Preocupação com desempenho dos alunos.

Fonte: A autora (2017).

Esta estrutura é identificada no momento de ouvir a “voz do cliente” e assim, priorizá-la conforme o grau de importância por meio da escala *Likert* de 5 pontos. O ponto inicial para a elaboração da Qualidade Planejada, que será abordada a seguir, é no momento em que se obtém a qualidade exigida.

### 3.3.2.2 *Qualidade Planejada*

Ao considerar a Qualidade Exigida é possível projetar a Qualidade Planejada, a qual se refere ao nível que a empresa em questão quer atingir, conforme as prioridades da Qualidade Exigida. Assim, existem dois pontos de vista que devem ser analisados na determinação da Qualidade Planejada, sendo que: o primeiro, é do cliente, quais são as Qualidades Exigidas mais importantes para ele e, o segundo, é o da própria empresa, comparando seus serviços com os do concorrente (CHENG; MELO FILHO, 2007).

Como o presente trabalho não tem o objetivo em analisar os concorrentes, nesta etapa, a qualidade planejada sempre deve estar superior ou igual ao nível de exigência atribuído pelo cliente. Na mesma matriz irá compor as características ou os elementos da qualidade, conforme segue.

### 3.3.2.3 *Elementos da Qualidade*

Os itens de Características da qualidade são os requisitos que os caracterizam tecnicamente, são as dimensões que os descrevem (CHENG; MELO FILHO, 2007). “Em termos do conceito da abrangência, pode-se pensar que o Elemento da Qualidade abrange a Característica da Qualidade.” (OHFUJI; ONO; AKAO, 1997, p.222). Na sequência, apresentam-se os Elementos da Qualidade conforme suas características (Quadro 10).

Quadro 10 - Elementos da Qualidade

Os 4 P's de serviços	Perfil
	Processo
	Procedimento
	Pessoas

Fonte: Adaptado de Las Casas (2007).

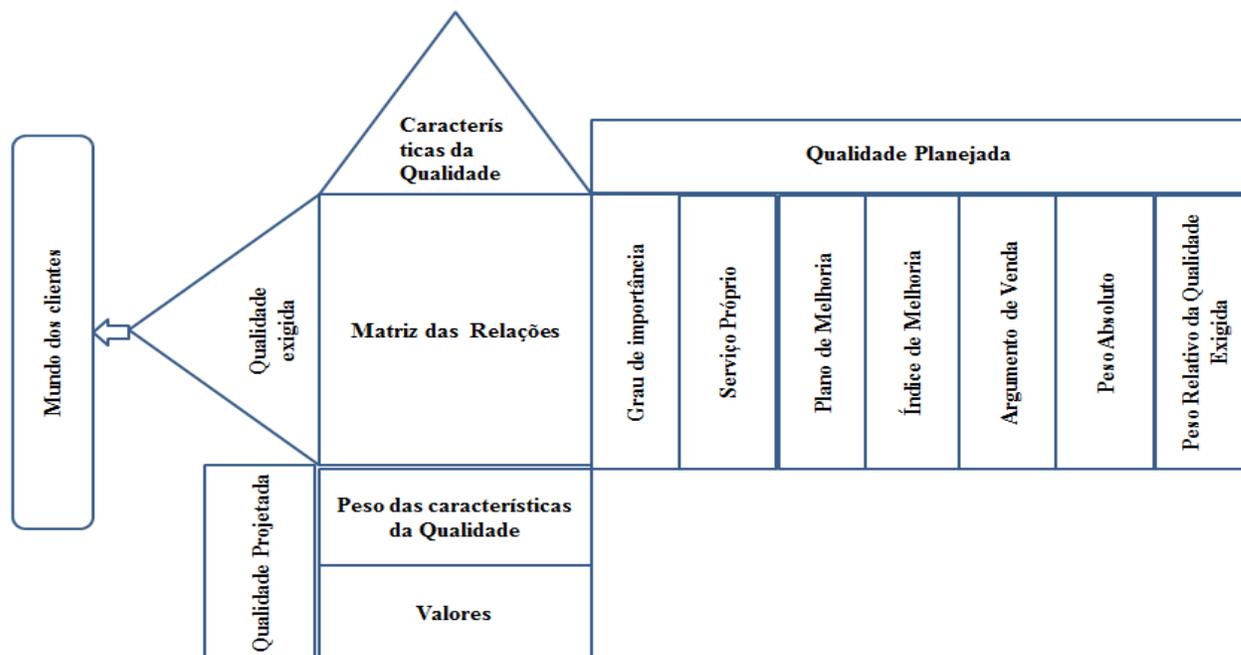
Em posterior análise dos itens que compõem as Características da Qualidade, é possível estabelecer a Qualidade Projetada, à qual é determinada a partir da comparação entre o peso das Características da Qualidade, convertido do peso da Qualidade Exigida (OHFUJI; ONO; AKAO, 1997). Estabelecida a relação entre as partes que compõem a “casa da qualidade”, o próximo passo é a composição da matriz da qualidade.

### 3.3.2.4 Composição da Matriz da Qualidade

A partir da Composição da Matriz da Qualidade é possível começar a analisar e interpretar as variáveis envolvidas no processo de correlação. A matriz da qualidade ajuda a organizar e dar maior visibilidade às informações, e permite que o projeto inicial seja elaborado com foco nas necessidades dos clientes (CHENG; MELO FILHO, 2007).

A matriz da Qualidade é composta por vários elementos conforme utilizados no trabalho, os quais são apresentados na Figura 5.

Figura 5 -Matriz da Qualidade



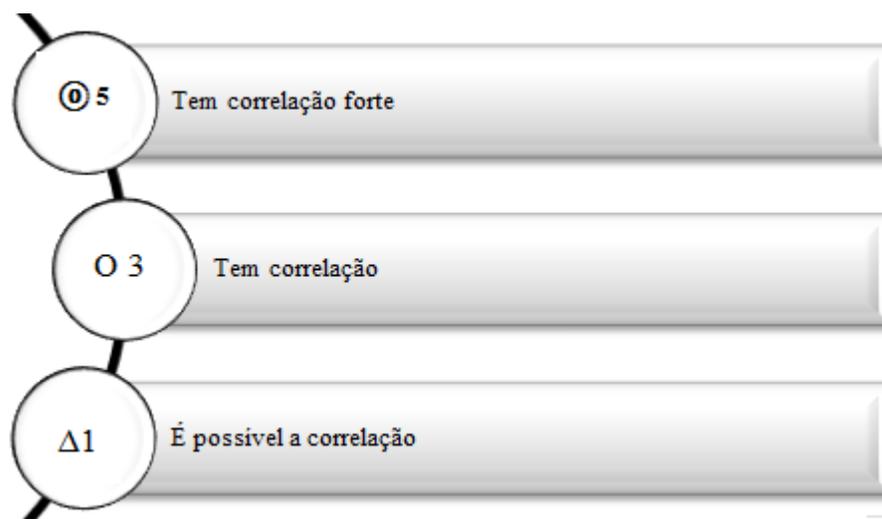
Fonte: Adaptado de Akao (1996).

A matriz das relações é estabelecida, a partir da correlação entre os itens da Qualidade exigida com as Características ou Elementos da Qualidade, ou seja, a correlação é marcada verificando se é possível medir com os Elementos da Qualidade o atendimento ou não das Qualidades Exigidas (OHFUJI; ONO; AKAO, 1997). Se existe relação entre as Características ou Elementos da Qualidade com a Qualidade Exigida.

Verifica-se que, no eixo vertical estão expostas as necessidades apontadas pelos clientes com base na aplicação da escala SERVQUAL, no eixo horizontal da matriz estão os critérios que devem ser considerados pela organização para alcançar a qualidade em serviços, juntamente com os 4P's de serviços elencados (perfil - ambiente físico, processo, procedimento e pessoas).

Desta maneira, ocorre a relação entre os itens elencados no eixo vertical, com os itens do eixo horizontal, com o intuito de definir o grau de importância, sendo: 5 para correlação forte; 3 tem correlação; 1 é possível a correlação, os quais estão representados pela simbologia na Figura 6.

Figura 6 - Procedimento para a Elaboração da Matriz da Qualidade



Fonte: Adaptado de Akao (1996).

Ao analisar a Figura 6, tem-se o seguinte entendimento: forte correlação, avalia diretamente; tem correlação, provavelmente avalia; possível à correlação, há uma suspeita de que avalia (CHENG; MELO FILHO, 2007). O que indica os níveis de correlação entre a qualidade exigida e os elementos da qualidade é atribuído empiricamente, o mesmo é confirmado na fase de utilização desta matriz (OHFUJI; ONO; AKAO, 1997). Contudo, a tabela de desdobramento da qualidade exigida pertence ao mundo dos clientes, assim, torna-se importante que os fabricantes que se posicionam no lado oposto se esforcem para atender estas exigências, entrando no mundo dos clientes (AKAO, 1996).

O grau de importância ocorreu pelo método da distribuição independente dos pontos, que consiste em calcular o grau de importância do elemento da qualidade procurando-se obter o produto do grau de importância da qualidade exigida pelos valores numéricos de  $\Theta$ ,  $\circ$ ,  $\Delta$  e somado verticalmente esses produtos (OHFUJI; ONO; AKAO, 1997). Ainda, o método foi escolhido, por possuir a vantagem de ter o valor de sua soma em percentual.

A cada qualidade exigida da tabela do desdobramento da qualidade exigida, é necessário obter o grau de importância, que é o indicador de intensidade de exigência atual do cliente (OHFUJI; ONO; AKAO, 1997).

Com a posterior montagem da “casa da qualidade” e o estabelecimento das correlações, é possível entender os itens que compõem a Qualidade Planejada, os quais são conforme Akao, (1996); Godoy, (2000):

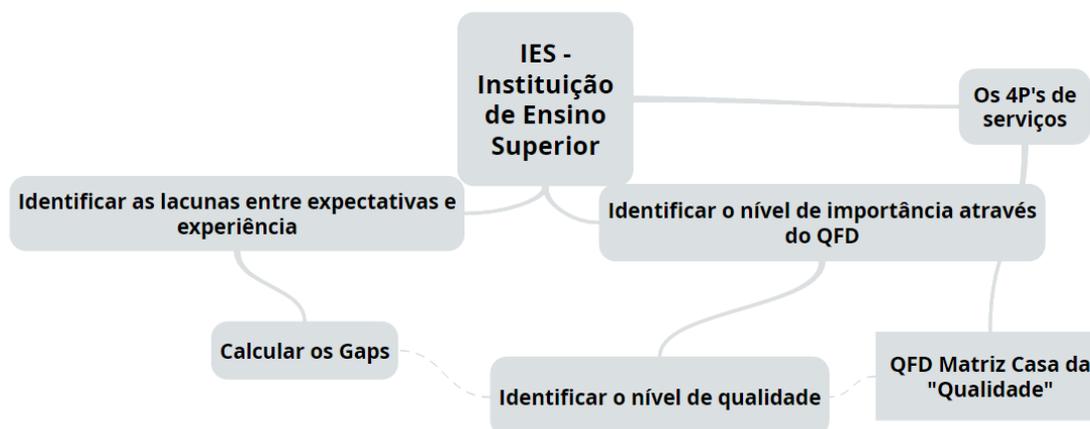
- a) Grau de importância: O mesmo é estabelecido com o auxílio da pesquisa e calculado por meio da frequência de repetição. A partir disso, é possível pensar no método de fazer com que essa percentagem da frequência de repetição seja ela própria considerada grau de importância;
- b) Serviço próprio: Leva-se em consideração as exigências dos consumidores em relação aos serviços prestados hoje pela organização;
- c) Plano de Melhoria: Estabelecer o plano de forma estratégica integrando as análises feitas na etapa anterior;
- d) Índice de melhoria: É o plano de melhoria dividido pelo Serviço Próprio;
- e) Argumento de Venda: Estabelecido conforme necessidades das qualidades exigidas, sendo atribuído valores de: 1,5, 1,2 e 1,0. Quando se torna necessário o forte

argumento de venda, atribui o valor máximo, em contrapartida, quando o serviço é moderado atribui 1,2 e menos importante é 1,0;

- f) Peso absoluto: É o Grau de importância multiplicado pelo Índice de melhoria e o Argumento de venda;
- g) Peso relativo: é o peso absoluto dividido pelo somatório.

Assim, a partir das análises e interpretações da escala SERVQUAL e o método QFD utilizado na compilação e interpretação dos dados, torna-se possível apresentar os resultados conforme a pesquisa realizada. Em síntese, o trabalho compôs as seguintes partes, conforme a Figura 7.

Figura 7 - Sistemática da integração do SERVQUAL com o QFD:



Fonte: A autora (2016).

Assim sendo, tornou-se possível a construção da “casa da qualidade” por meio do questionário aplicado para determinar os Gaps e o grau de importância de cada dimensão da qualidade concomitante aos 4P’s de serviços. Na sequência, apresentação e análise dos resultados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho é constatado, na prática, o que foi, primeiramente, abordado no referencial teórico, assim, possibilita-se estudar e avaliar o que foi abordado teoricamente. Com o auxílio das pesquisas realizadas por meio de questionários com os usuários dos serviços da Instituição, possibilitou-se diagnosticar as informações viáveis para a elaboração do estudo.

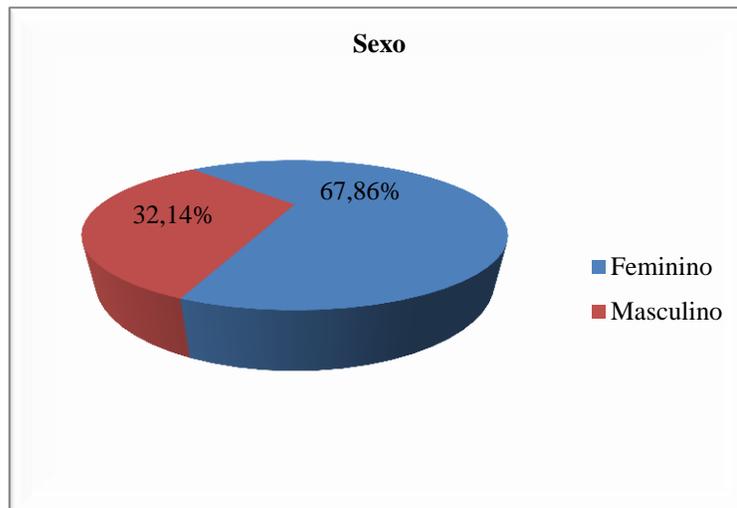
Assim sendo, na sequência, têm-se as principais premissas elencadas no relatório, as quais se caracterizam como objeto de análise para a conclusão do estudo. A primeira análise refere-se ao perfil dos entrevistados, na sequência, a análise SERVQUAL e, para finalizar, sobre o QFD com as respectivas “casa da qualidade” para cada setor envolvido na pesquisa.

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Primeiramente, torna-se relevante apresentar o perfil dos entrevistados para poder compreender o público-alvo da instituição em análise. Outrossim, observa-se que 67,86% dos entrevistados são do sexo feminino, demonstrando a grande parcela de mulheres inserida no mercado. As mulheres representam uma parte significativa da população mundial, sendo favoráveis suas contribuições para o crescimento e desenvolvimento da economia, com a redução da taxa de desemprego (NASER; CROWTHER, 2016).

Salientando a busca por instituições de ensino superior para a profissionalização. Cargos de maior projeção social orientam a jornada feminina, na busca e consolidação do seu papel enquanto agente de transformação político-social (SILVA FILHO; QUEIROZ; CLEMENTINO, 2016). Na sequência, a ilustração que representa a maior parcela dos entrevistados do sexo feminino (Figura 8).

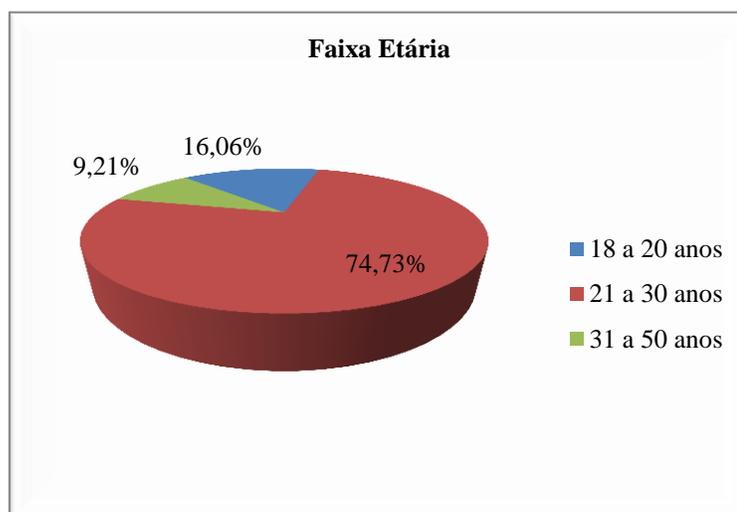
Figura 8 - Sexo dos respondentes



Fonte: A Autora (2017).

Em relação à faixa etária, 74,73% dos entrevistados correspondem 21 a 30 anos de idade, caracterizando o público jovem como sendo a maioria dos usuários dos serviços prestados. A Figura 9 ilustra a faixa etária dos respondentes.

Figura 9 -Faixa Etária

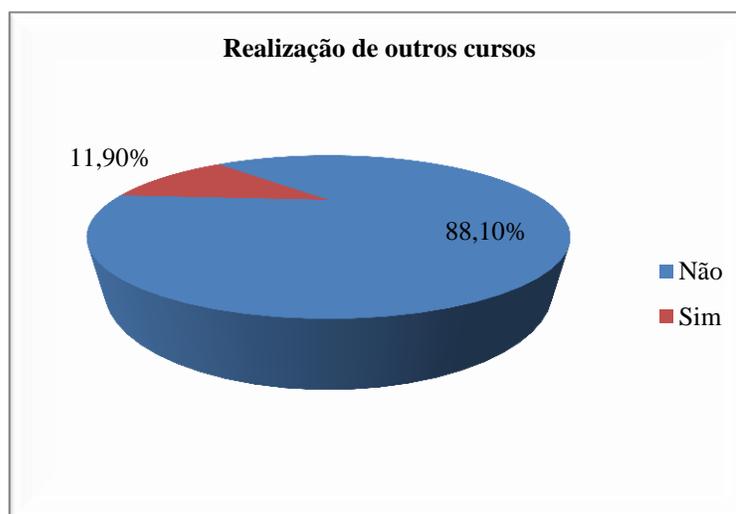


Fonte: A autora (2017).

Ao questionar os entrevistados, se eles possuem outra graduação, além da atual que estão cursando em Administração ou Ciências Contábeis, apenas 11,90% confirmam que realizaram outros cursos, o que caracteriza uma grande oportunidade para investimentos futuros por parte da instituição, uma vez que, a mesma oferta uma variedade de cursos técnicos, superiores e de Pós-graduação.

Entre os cursos realizados destacam-se: Administração, Gestão em TI, Técnico em Agropecuária, Enfermagem e Gestão Ambiental. Destes cinco cursos, três, a organização entrevistada disponibiliza, assim, compreende-se que a IES atende uma grande parcela de demanda do mercado. A Figura 10 ilustra esta parcela de respondentes.

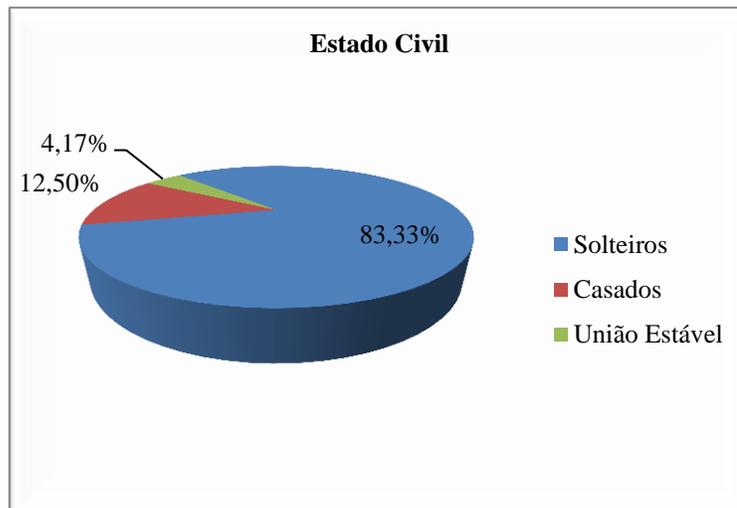
Figura 10 - Realização de outros cursos



Fonte: A Autora (2017).

Na sequência, foi questionado sobre o estado civil dos respondentes, sendo que 83,33% dos entrevistados são solteiros e 12,50% casados, ressaltando o público-alvo da Instituição, conforme Figura 11.

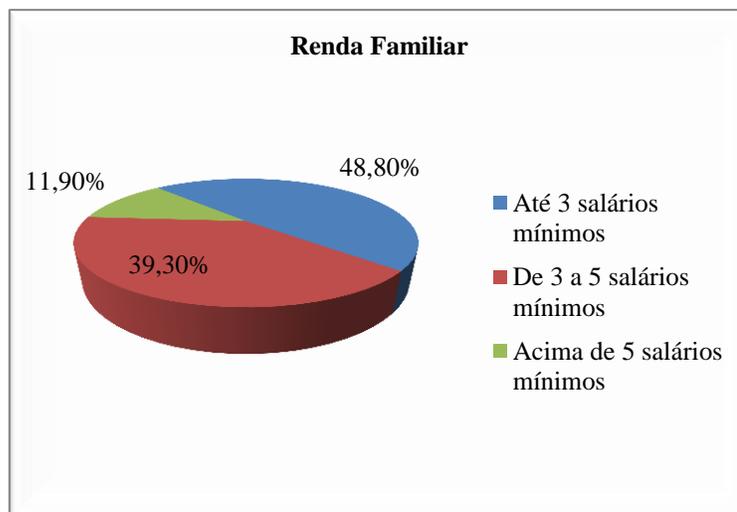
Figura 11 - Estado Civil



Fonte: A Autora (2017).

Também, foi questionado sobre a renda familiar, como quesito para a procura e aquisição de um serviço educacional. Assim sendo, 48,80% dos entrevistados recebem até 3 salários mínimos e 39,30% recebem de 3 a 5 salários mínimos conforme Figura 12.

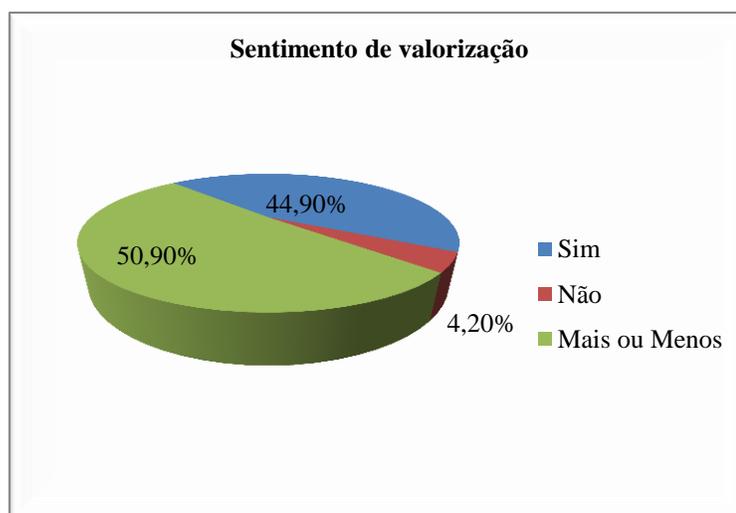
Figura 12 - Renda Familiar



Fonte: A Autora (2017).

Sobre o sentimento de valorização, se os entrevistados se sentem valorizados na instituição em que estudam, 50,90% responderam que mais ou menos, 44,90% disseram que sim, e apenas 4,20% optaram por não. Neste sentido, torna-se relevante a gestão de relacionamento para as organizações no atual contexto de competitividade (ROZZET; DEMO, 2010). Relacionamento que permite às organizações avaliarem melhor seus clientes internos e os valorizem como parte integrante do processo de fidelização, esses dados são apresentados na Figura 13.

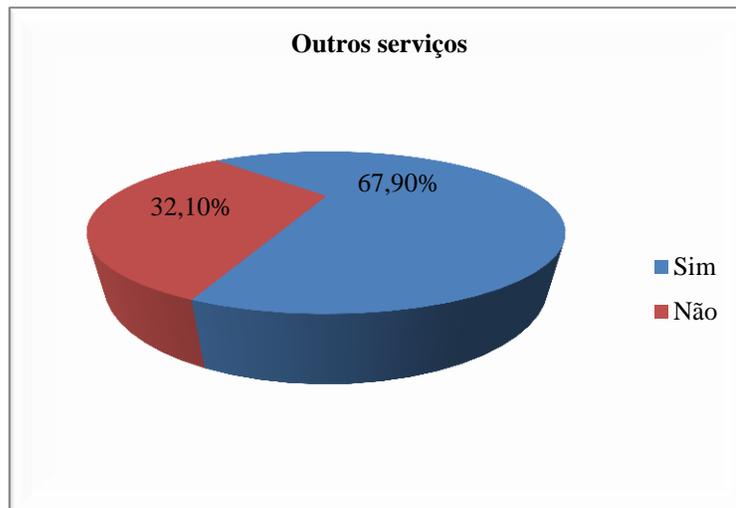
Figura 13 - Sentimento de Valorização



Fonte: A Autora (2017).

Quando questionados se gostariam que outros serviços fossem melhorados pela Instituição, 67,90% dos entrevistados disseram que sim. A gestão da qualidade em serviços por representar uma parcela importante da economia do Brasil, deve ser encarada como um dos fatores que permitirá às organizações atingirem diferenciais competitivos, assim, medir e melhorar a qualidade dos serviços é vital nos dias de hoje (LUCINDA, 2010; ZAREINEJAD, 2014). A Figura 14 ilustra o percentual apresentado para que outros serviços sejam melhorados.

Figura 14 - Outros serviços



Fonte: A Autora (2017).

Entre os serviços que os alunos entrevistados gostariam que melhorassem está a internet, 14,9% disseram ser um grande fator que deveria ser aperfeiçoado para atender as necessidades dos entrevistados. Na sequência, os professores com um percentual de 8,3%, entre as causas estão: didática, plano de ensino, procedimentos metodológicos, entre outros. Seguido pelos sistemas de biblioteca 5,4%, devido à falta de livros e, por muitos deles estarem desatualizados.

Demais questões também foram levantadas e que representam a minoria como: estrutura dos prédios, acesso à informação de forma clara e sem distorções, avaliação integrada, incentivos a projetos de iniciação científica e água gelada nos bebedouros. Alguns não souberam ou não quiseram opinar. Apesar da avaliação ocorrer sobre os serviços ofertados nos três setores, estas variáveis tornam-se relevantes para a gestão e planejamento da organização, para com isso, trabalhar na melhoria destes serviços.

De acordo com a pesquisa, foi possível verificar que 50,66% dos entrevistados residem na própria cidade em que a Instituição está localizada e o restante em cidades vizinhas. Praticamente, a metade dos entrevistados se deslocam de outras cidades para a busca dos serviços ofertados pela instituição, salientando sua importância como uma organização que oferta conhecimento com qualidade.

Em síntese, o público-alvo da instituição, são alunos residentes na própria cidade da IES e regiões vizinhas, do sexo feminino, em uma faixa etária entre 21 a 30 anos. A maioria dos entrevistados são solteiros e recebem até três salários mínimos. É possível verificar que, apesar da retração da economia, os jovens e demais faixas etárias buscam investir em conhecimento para um futuro próspero.

Também, é contundente salientar que uma parcela representativa se sente valorizada pela Instituição, sendo um grande passo para o processo de um relacionamento duradouro com os clientes, evitando a evasão para os concorrentes e resultando em uma possível fidelização para a realização de outros cursos. Considerando que, os cursos ofertados atendem à demanda do mercado da região conforme os respondentes.

Com isso, é possível a organização compreender melhor seu público-alvo e investir para aperfeiçoar a demanda imposta pelos usuários dos serviços. O planejamento e o marketing educacional podem ser focados nestas exigências para atingir os objetivos.

#### 4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL

Após ter o conhecimento do perfil dos entrevistados, referente à primeira parte do questionário, tem-se a análise e interpretação da importância da escala SERVQUAL para os usuários dos serviços prestados, ou seja, os alunos/clientes. A segunda parte do questionário visa realizar a subtração das expectativas e experiências, para julgar a qualidade do serviço.

Conforme a escala *likert* de 5 pontos, sendo que: péssimo, ruim e regular não será avaliado por representar a minoria das respostas, porém, é possível ter uma avaliação ao exibir os resultados. A maior parte concentra-se em bom e excelente, sendo as variáveis analisadas, conforme as Tabelas, 1, 2 e 3 na sequência. Tais análises ocorrem por meio da porcentagem, por serem dados qualitativos.

Observa-se que, quando os clientes obtêm uma experiência maior que a expectativa se torna uma qualidade ideal, claro que isto equivale quando a experiência for boa, experiências ruins devem sempre ficar abaixo das expectativas. A seguir, a Tabela 1 visa apresentar as análises do setor da biblioteca.

Tabela 1- Análise das dimensões no setor de Biblioteca<sup>1</sup>

BIBLIOTECA													Níveis de Qualidade Avaliada		
		Expectativa					Experiência					Gap (Bom)	Gap (Excelente)		
		1 péssimo	2 ruim	3 indiferente	4 bom	5 excelente	1 péssimo	2 ruim	3 indiferente	4 bom	5 excelente	E - E	E - E		
Perfil	Tangibilidade	Q1	0,00%	1,79%	7,14%	41,07%	50,00%	Q1	3,57%	3,57%	41,07%	41,07%	10,72%	0,00%	-39,3%
		Q2	0,00%	0,00%	5,36%	37,50%	57,14%	Q2	0,00%	7,14%	14,29%	44,64%	33,93%	7,14%	-23,2%
		Q3	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%	Q3	0,00%	1,79%	14,29%	30,36%	53,57%	5,36%	-21,4%
		Q4	0,00%	0,00%	10,71%	28,57%	60,72%	Q4	0,00%	8,93%	19,64%	44,64%	26,79%	16,07%	-33,9%
Processo	Confiabilidade	Q5	0,00%	3,57%	5,36%	25,00%	66,07%	Q5	0,00%	1,79%	14,29%	46,43%	37,50%	21,43%	-28,6%
Processo		Q6	0,00%	0,00%	3,57%	23,21%	73,22%	Q6	0,00%	1,79%	7,14%	28,57%	62,50%	5,36%	-10,7%
Procedimento		Q7	0,00%	3,57%	3,57%	30,36%	62,50%	Q7	0,00%	1,79%	23,21%	44,64%	30,36%	14,28%	-32,1%
Procedimento		Q8	0,00%	5,36%	3,57%	21,43%	69,64%	Q8	0,00%	0,00%	33,93%	26,79%	39,29%	5,36%	-30,4%
Procedimento	Responsabilidade	Q9	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%	Q9	0,00%	3,57%	5,36%	33,93%	57,14%	8,93%	-17,9%
Procedimento		Q10	0,00%	0,00%	10,71%	21,43%	67,86%	Q10	0,00%	7,14%	26,79%	30,36%	35,71%	8,93%	-32,2%
Pessoas		Q11	0,00%	0,00%	1,79%	16,07%	82,14%	Q11	0,00%	1,79%	8,93%	19,64%	69,64%	3,57%	-12,5%
Pessoas		Q12	1,79%	1,79%	25,00%	39,29%	32,14%	Q12	3,57%	0,00%	32,14%	44,64%	19,64%	5,35%	-12,5%
Pessoas	Segurança	Q13	0,00%	0,00%	8,93%	19,64%	71,43%	Q13	0,00%	3,57%	12,50%	26,79%	57,14%	7,15%	-14,3%
Pessoas		Q14	0,00%	0,00%	3,57%	23,21%	73,22%	Q14	0,00%	1,79%	8,93%	35,71%	53,57%	12,50%	-19,7%
Processo		Q15	0,00%	0,00%	5,36%	28,57%	66,07%	Q15	0,00%	1,79%	17,85%	42,86%	37,50%	14,29%	-28,6%
Pessoas		Q16	0,00%	0,00%	3,57%	23,21%	73,22%	Q16	0,00%	0,00%	12,50%	42,86%	44,64%	19,65%	-28,6%
Procedimento	Empatia	Q17	1,79%	3,57%	5,36%	33,93%	55,35%	Q17	3,57%	8,93%	8,93%	44,64%	33,93%	10,71%	-21,4%
Pessoas		Q18	0,00%	0,00%	7,14%	30,36%	62,50%	Q18	0,00%	0,00%	21,43%	25,00%	53,57%	-5,36%	-8,9%
Processo		Q19	0,00%	0,00%	8,93%	28,57%	62,50%	Q19	0,00%	7,14%	21,43%	39,29%	32,14%	10,72%	-30,4%
Pessoas		Q20	1,79%	0,00%	5,36%	28,57%	64,28%	Q20	1,79%	5,36%	17,85%	39,29%	35,71%	10,72%	-28,6%

Fonte: A Autora (2017).

<sup>1</sup> Devido aos arredondamentos realizados no *Software Microsoft Excel e SPSS* foram desconsiderados 0,1décimo visto a insignificância para o resultado.

De acordo com a Tabela 1, observa-se que, quando avaliado os níveis de qualidade “bom” e “excelente”, ocorre uma contradição, pois os Gaps apresentaram qualidade ideal em “bom” e qualidade inaceitável em “excelente”.

Ao avaliar a qualidade em “bom”, a experiência ficou acima do esperado, ou seja, os alunos antes de utilizarem-se dos serviços tinham uma expectativa menor. Todavia, quando passaram por todas as fases da prestação de serviços verificaram que os mesmos eram melhores do que o esperado. Essa análise fez com que ocorresse uma qualidade ideal na prestação de serviços. Em contrapartida, quando avaliado o nível da qualidade em “excelência”, a mesma ficou abaixo do esperado, pois as expectativas não foram atendidas nem mesmo superadas, gerando Gaps negativos e uma qualidade inaceitável.

Ao avaliar: “péssimo”, “ruim” e “indiferente”, os níveis não apresentaram grandes resultados, pois poucos entrevistados avaliaram estas variáveis, como é possível verificar na Tabela 1. Mesmo assim, é importante salientar que a experiência deve ficar abaixo das expectativas, por apresentar análises negativas, o que não ocorre com as análises positivas, que devem ficar acima das expectativas.

Então, ao avaliar a qualidade em “bom”, percebe-se que apenas a Q18 - “horário de atendimento conveniente para os alunos”, ficou abaixo das expectativas apresentando um percentual de 5,36%, porém, todas as outras questões ficaram acima das expectativas.

A Q5 - “departamento cumpre o que promete dentro do prazo”, tinha-se uma expectativa de 25% e a experiência foi de 46,43% gerando um Gap positivo de 21,43%. Seguido pela Q16 - “colaboradores possuem conhecimento em relação às atividades desempenhadas” teve-se um Gap positivo de 19,65%.

Para a análise “excelente”, teve-se como maior Gap negativo a Q1 - “O departamento tem equipamentos modernos e materiais didáticos atualizados”, com 39,3%. Os alunos tinham uma expectativa de 50%, porém, ao utilizarem-se dos serviços, a experiência resultou em apenas 10,72% e um Gap negativo de 39,28%. Seguido pela Q4 - “O espaço aonde os serviços são prestados são adequados e suficientes”, com um Gap negativo de 33,9%.

Em suma, a organização apresentou uma qualidade ideal ao avaliar “bom” e inaceitável em “excelência”, no setor de biblioteca. O setor de secretaria também apresentou Gaps positivos em “bom” e negativo em “excelente”, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Análise das dimensões no setor de Secretaria<sup>2</sup>

SECRETARIA													Níveis de Qualidade Avaliada		
		Expectativa					Experiência					Gap (Bom)	Gap (Excelência)		
		1 péssimo	2 ruim	3 indiferente	4 bom	5 excelente	1 péssimo	2 ruim	3 indiferente	4 bom	5 excelente	E - E	E - E		
Perfil	Tangibilidade	Q1	0,00%	3,51%	15,79%	38,60%	42,10%	Q1	0,00%	8,77%	29,83%	40,35%	21,05%	1,75%	-21,1%
		Q2	1,75%	3,51%	12,28%	28,07%	54,39%	Q2	1,75%	5,26%	22,81%	40,35%	29,83%	12,28%	-24,6%
		Q3	0,00%	0,00%	10,53%	26,31%	63,16%	Q3	0,00%	5,26%	12,28%	31,58%	50,88%	5,27%	-12,3%
		Q4	3,51%	1,75%	5,26%	42,11%	47,37%	Q4	1,75%	8,77%	22,81%	36,84%	29,83%	-5,27%	-17,5%
Processo	Confiabilidade	Q5	1,75%	5,26%	8,77%	29,83%	54,39%	Q5	7,02%	7,02%	26,32%	38,59%	21,05%	8,76%	-33,3%
Processo		Q6	1,75%	3,51%	5,26%	24,56%	64,91%	Q6	0,00%	1,75%	19,30%	36,84%	42,11%	12,28%	-22,8%
Procedimento		Q7	0,00%	3,51%	5,26%	31,58%	59,65%	Q7	1,75%	5,26%	33,33%	33,33%	26,32%	1,75%	-33,3%
Procedimento		Q8	0,00%	3,51%	3,51%	42,10%	50,88%	Q8	5,26%	5,26%	22,81%	43,86%	22,81%	1,76%	-28,1%
Procedimento	Responsabilidade	Q9	1,75%	1,75%	12,28%	33,33%	50,88%	Q9	3,51%	5,26%	17,54%	49,12%	24,56%	15,79%	-26,3%
Procedimento		Q10	1,75%	1,75%	7,02%	33,33%	56,14%	Q10	1,75%	17,54%	31,58%	35,09%	14,04%	1,76%	-42,1%
Pessoas		Q11	1,75%	0,00%	10,53%	21,05%	66,67%	Q11	0,00%	3,51%	31,58%	40,35%	24,56%	19,30%	-42,1%
Pessoas		Q12	1,75%	0,00%	17,54%	40,35%	40,35%	Q12	1,75%	7,02%	35,09%	43,86%	12,28%	3,51%	-28,1%
Pessoas	Segurança	Q13	3,51%	0,00%	3,51%	28,07%	64,91%	Q13	3,51%	3,51%	8,77%	43,86%	40,35%	15,79%	-24,6%
Pessoas		Q14	0,00%	1,75%	1,75%	45,62%	50,88%	Q14	0,00%	5,26%	21,05%	38,60%	35,09%	-7,02%	-15,8%
Processo		Q15	0,00%	1,75%	7,02%	31,58%	59,65%	Q15	0,00%	3,51%	14,04%	57,89%	24,56%	26,31%	-35,1%
Pessoas		Q16	0,00%	3,51%	3,51%	36,84%	56,14%	Q16	1,75%	3,51%	15,79%	50,88%	28,07%	14,04%	-28,1%
Procedimento	Empatia	Q17	1,75%	0,00%	10,53%	38,60%	49,12%	Q17	5,26%	7,02%	21,05%	45,62%	21,05%	7,02%	-28,1%
Pessoas		Q18	1,75%	5,26%	0,00%	38,60%	54,39%	Q18	0,00%	7,02%	21,05%	49,12%	22,81%	10,52%	-31,6%
Processo		Q19	0,00%	3,51%	10,53%	35,09%	50,88%	Q19	0,00%	15,79%	36,84%	36,84%	10,53%	1,75%	-40,4%
Pessoas		Q20	1,75%	0,00%	7,02%	42,11%	49,12%	Q20	5,26%	12,28%	36,84%	29,83%	15,79%	-12,28%	-33,3%

Fonte: A Autora (2017).

<sup>2</sup> Devido aos arredondamentos realizados no *Software Microsoft Excel e SPSS* foram desconsiderados 0,1décimo visto a insignificância para o resultado.

De acordo com a Tabela 2, ao avaliar o setor de secretaria, observa-se que os Gaps também apresentaram contradições em avaliar a qualidade em “bom” e “excelente”, pois, a primeira, a qualidade é ideal, já a segunda, inaceitável. Quando avaliada a qualidade dos serviços em “bom”, as expectativas foram superadas, pois a maioria obteve uma experiência acima do esperado, gerando a qualidade em ideal.

Todavia, quando avaliados os serviços em “excelente”, as expectativas ficaram abaixo do esperado, todos os alunos/clientes tiveram como experiência o indesejado, gerando uma qualidade inaceitável. Quando avaliado: “péssimo”, “ruim” e “indiferente”, não apresentaram grandes Gaps, pela minoria nas escolhas.

Na coluna do Gap avaliado em “bom”, observa-se que apenas três serviços ficaram abaixo do esperado, sendo que, a Q4 – “O espaço aonde os serviços são prestados são adequados e suficientes” apresentou uma expectativa de 42,11% e uma experiência de 36,84%, gerando um Gap negativo de 5,27% e uma qualidade insatisfatória. Na Q14 – “Os colaboradores são cordiais” tiveram uma expectativa de 45,62% e uma experiência de apenas 38,60%, apresentando um Gap negativo de 7,02% e, novamente uma qualidade insatisfatória. Por último, a Q20 – “Preocupação com desempenho dos alunos” com um Gap negativo de 12,28%.

Os Gaps que apresentaram maior valor em qualidade ideal concentram-se na Q15 - “Domínios das habilidades” e na Q11 - “Funcionários prestativos”, com Gaps positivos de 26,31% e 19,30%, respectivamente.

Para a análise da qualidade em “excelente”, observa-se que todos os serviços avaliados ficaram com Gaps negativos. Os Gaps que apresentaram maior insatisfação foram: a Q10 – “Atendimento rápido” e Q11 – “Funcionários prestativos”, com Gaps negativo de 42,11% e 42,11% respectivamente. Na Q10 havia uma expectativa de 56,14% e uma experiência de apenas 14,04%, entretanto, na Q11 os alunos tinham uma expectativa de 66,67% e uma experiência de 24,56%, ambas com experiências abaixo das expectativas, ocasionando a qualidade inaceitável dos serviços prestados no setor de secretaria.

Novamente a qualidade avaliada em “bom”, no setor de secretaria, ficou em ideal na maioria das questões e a variável “excelente” gerou uma qualidade inaceitável em todas as demais. Ao avaliar o setor da direção/coordenação também se obteve esta análise global, conforme é possível verificar na Tabela 3.

Tabela 3 - Análise das dimensões no setor de Direção/Coordenação<sup>3</sup>

DIREÇÃO/COORDENAÇÃO													Níveis de Qualidade Avaliada		
		Expectativa					Experiência					Cap (Bom)	Cap (Excelente)		
		1 péssimo	2 ruim	3 indiferente	4 bom	5 excelente	1 péssimo	2 ruim	3 indiferente	4 bom	5 excelente	E - E	E - E		
Perfil	Tangibilidade	Q1	0,00%	1,82%	7,27%	36,36%	54,55%	Q1	0,00%	7,27%	41,82%	38,18%	12,73%	1,82%	-41,8%
		Q2	0,00%	0,00%	1,82%	40,00%	58,18%	Q2	0,00%	1,82%	14,54%	43,64%	40,00%	3,64%	-18,2%
		Q3	0,00%	0,00%	7,27%	20,00%	72,73%	Q3	0,00%	1,82%	7,27%	25,45%	65,45%	5,45%	-7,3%
		Q4	0,00%	1,82%	7,27%	34,55%	56,36%	Q4	0,00%	3,64%	9,09%	45,45%	41,82%	10,90%	-14,5%
Processo	Confiabilidade	Q5	0,00%	0,00%	9,09%	36,36%	54,55%	Q5	3,64%	5,45%	23,64%	40,00%	27,27%	3,64%	-27,3%
Processo		Q6	0,00%	1,82%	0,00%	25,45%	72,73%	Q6	0,00%	1,82%	7,27%	27,27%	63,64%	1,82%	-9,1%
Procedimento		Q7	0,00%	0,00%	1,82%	38,18%	60,00%	Q7	0,00%	5,45%	23,64%	32,73%	38,18%	-5,45%	-21,8%
Procedimento		Q8	1,82%	1,82%	3,64%	30,91%	61,81%	Q8	3,64%	3,64%	18,18%	34,55%	40,00%	3,64%	-21,8%
Procedimento	Responsabilidade	Q9	0,00%	0,00%	10,91%	29,09%	60,00%	Q9	0,00%	3,64%	25,45%	38,18%	32,73%	9,09%	-27,3%
Procedimento		Q10	0,00%	1,82%	5,45%	41,82%	50,91%	Q10	0,00%	5,45%	20,00%	49,09%	25,45%	7,27%	-25,5%
Pessoas		Q11	0,00%	0,00%	9,09%	30,91%	60,00%	Q11	0,00%	5,45%	12,73%	30,91%	50,91%	0,00%	-9,1%
Pessoas		Q12	1,82%	3,64%	23,64%	40,00%	30,91%	Q12	3,64%	5,45%	23,64%	43,64%	23,64%	3,64%	-7,3%
Pessoas	Segurança	Q13	0,00%	0,00%	1,82%	32,73%	65,45%	Q13	0,00%	5,45%	12,73%	40,00%	41,82%	7,27%	-23,6%
Pessoas		Q14	0,00%	0,00%	10,91%	30,91%	58,18%	Q14	0,00%	3,64%	12,73%	34,55%	49,09%	3,64%	-9,1%
Processo		Q15	0,00%	0,00%	9,09%	38,18%	52,73%	Q15	0,00%	7,27%	27,27%	34,55%	30,91%	-3,63%	-21,8%
Pessoas		Q16	0,00%	1,82%	5,45%	32,73%	60,00%	Q16	0,00%	7,27%	21,82%	38,18%	32,73%	5,45%	-27,3%
Procedimento	Empatia	Q17	0,00%	0,00%	16,37%	36,36%	47,27%	Q17	1,82%	5,45%	30,91%	32,73%	29,09%	-3,63%	-18,2%
Pessoas		Q18	0,00%	0,00%	10,91%	36,36%	52,73%	Q18	1,82%	9,09%	18,18%	36,36%	34,55%	0,00%	-18,2%
Processo		Q19	0,00%	0,00%	10,91%	36,36%	52,73%	Q19	0,00%	3,64%	25,45%	43,64%	27,27%	7,28%	-25,5%
Pessoas		Q20	0,00%	1,82%	3,64%	41,82%	52,73%	Q20	0,00%	7,27%	21,82%	45,45%	25,45%	3,63%	-27,3%

Fonte: A Autora (2017).

<sup>3</sup> Devido aos arredondamentos realizados no *Software Microsoft Excel e SPSS* foram desconsiderados 0,1décimo visto a insignificância para o resultado.

Ao analisar a Tabela três, percebe-se que ocorre a mesma contradição verificada nas tabelas 1 e 2. Assim sendo, ao avaliar a qualidade em “bom”, torna-se ideal, ao passo que, ao avaliar em “excelente”, a mesma torna-se inaceitável. A maioria das experiências ficou acima das expectativas, gerando a esperada qualidade ideal, ao avaliar a qualidade em “bom”. Em contrapartida, as experiências ficaram abaixo das expectativas ao avaliar em “excelente”, ocasionando em inaceitável a qualidade dos serviços prestados. Novamente, ao avaliar a qualidade em: “péssimo”, “ruim” e “indiferente”, não obtiveram grandes Gaps, devido à minoria das questões estarem concentradas nestas unidades em análises.

Porém, quando avaliada a qualidade em “bom”, observa-se que apenas as questões: Q7 – “O departamento mantém seus registros atualizados”, Q15 - “Domínios das habilidades” e a Q17 - “Atendimentos individual/personalizado”, obtiveram expectativas de 38,18%, 38,18% e 36,36%, respectivamente, e experiências de 32,73%, 34,55% e 32,73%, respectivamente. Esta relação gerou uma qualidade inaceitável ao apresentar Gaps negativos de 5,45%, 3,63% e 3,63%.

As questões que se ressaltam por apresentar Gaps positivos e uma qualidade ideal são a Q4 – “O espaço aonde os serviços são prestados são adequados e suficientes” e a Q9 – “Qualidade no atendimento do setor”, com Gaps de 10,90% e 9,09%.

Para a análise da qualidade em “excelente”, observa-se que todos os serviços avaliados ficaram com Gaps negativos. Os Gaps que apresentaram maior insatisfação foram: a Q1 – “O departamento tem equipamentos modernos e materiais didáticos atualizados”, Q5 – “O departamento cumpre o que promete dentro do prazo”, Q9 – “Qualidade no atendimento do setor” e a Q20 – “Preocupação com o desempenho dos alunos”. Todos obtiveram Gaps negativos de 41,80%, 27,30%, 27,30% e 27,30% respectivamente.

Novamente a qualidade avaliada em “bom”, torna-se ideal na prestação de serviços e ao avaliar em nível de “excelência” fica abaixo das expectativas e, conseqüentemente, gerando a insatisfação dos usuários dos serviços.

Com base nos resultados das Tabelas 1, 2 e 3 apresentadas anteriormente, é possível concluir alguns quesitos primordiais na análise da qualidade realizada nos três setores: biblioteca, secretaria e direção/coordenação.

Observa-se que, ao avaliar o setor de biblioteca, as Q5 - “departamento cumpre o que promete dentro do prazo”, obteve-se um Gap positivo de 21,43% e a Q16 - “colaboradores

possuem conhecimento em relação às atividades desempenhadas”, teve-se um Gap positivo de 19,65%. Estas são as melhores variáveis qualificadas em um nível maior que as demais, ressaltando o comprometimento do departamento e o conhecimento do colaborador ao desempenhar suas atividades. O conhecimento pode ser configurado como a “crença verdadeira justificada” que o sujeito possui de uma determinada realidade (BRASILEIRO; VIEIRA; HELAL, 2015).

Todavia, o setor não representa bons resultados ao avaliar a qualidade em “excelente” em todos os quesitos, porém, ressaltam-se com veemência as Q1 - “O departamento tem equipamentos modernos e materiais didáticos atualizados”, com um Gap negativo de 39,3% e a Q4 - “O espaço aonde os serviços são prestados são adequados e suficientes”, com um Gap negativo de 33,9%. Em suma, os alunos sentem a necessidade de equipamentos, materiais didáticos e um espaço que atendam suas expectativas. O espaço em que as bibliotecas disponibilizam é muito importante para o trabalho e aprendizado dos alunos, além de ser um facilitador do conhecimento (CHOY; GOH, 2016).

Ao analisar o setor da secretaria, observa-se através dos Gaps que apresentaram maior resultado positivo a Q15 - “Domínios das habilidades” e a Q11 - “Funcionários prestativos”, com Gaps positivos de 26,31% e 19,30% respectivamente. O que demonstra o domínio das habilidades dos colaboradores ao prestar atendimento e a disponibilidade dos mesmos para atender os alunos/clientes.

Contudo, as experiências ficaram abaixo das expectativas ao avaliar em nível de “excelência” na Q10 – “Atendimento rápido” e Q11 – “Funcionários prestativos”, com um Gap negativo de 42,11% e 42,11% respectivamente. Percebe-se que os colaboradores deste setor possuem domínio em suas atividades, porém, o atendimento é demorado. A Q11 apresenta uma qualidade ideal ao avaliar em “bom”, porém, é inaceitável em nível de excelência.

O setor de Direção/Coordenação apresentou a Q4 – “O espaço aonde os serviços são prestados são adequados e suficientes” e a Q9 – “Qualidade no atendimento do setor”, com Gaps positivos de 10,90% e 9,09%. O que demonstra a satisfação dos alunos/clientes quanto à qualidade no atendimento deste setor, além do espaço adequado.

Porém, os gaps que apresentaram maior insatisfação quando avaliados em níveis de “excelência” foram: a Q1 – “O departamento tem equipamentos modernos e materiais didáticos atualizados”, Q5 – “O departamento cumpre o que promete dentro do prazo”, Q9 – “Qualidade

no atendimento do setor” e a Q20 – “Preocupação com o desempenho dos alunos”. Todos obtiveram Gaps negativos de 41,80%; 27,30%; 27,30% e 27,30% respectivamente. Observa-se que a Q9 está com uma qualidade avaliada em ideal ao analisar “bom”, porém, está inaceitável ao analisar a “excelência”.

Pode-se avaliar que a maior parte da concentração dos Gaps ocorreu nas Q11 – “Funcionários prestativos” e Q9 – “Qualidade no atendimento do setor”. Salientando a importância de um atendimento seguro com qualidade e eficácia na realização da prestação de serviços. A qualidade está inserida na mente das pessoas desejosas de produtos ou serviços que aprendem a consumir de forma eficiente, valorizando cada centavo gasto para a aquisição (LIMA, 2011).

Todas as análises ocorrerem com base nas avaliações de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), ao considerar a qualidade avaliada em: ideal, satisfatória e inaceitável. Também é possível concluir que, apesar de todas as avaliações em nível de “excelência” terem ficado abaixo das expectativas e ocasionando uma qualidade inaceitável, teve como contrapartida, a avaliação da maioria dos entrevistados em ideal, ao analisar a qualidade em “bom”. Desta forma, a organização já possui uma boa qualidade de seus serviços prestados e que satisfazem, praticamente, todos os seus alunos/clientes. Sendo que, para conquistar o nível de excelência deve continuar a aperfeiçoar seus serviços.

Outra análise que pode ser realizada é que, no lado de cada tabela têm-se os 4P’s discriminados, isto ocorre devido à relação forte que os mesmos apresentam em cada variável, é um estudo empírico e que contribuirá na avaliação das correlações da “casa da qualidade”, tendo como relação forte com as dimensões, possível de verificação nas Tabelas 4, 5 e 6.

Após avaliação dos serviços com base na escala SERVQUAL, tem-se na sequência, a metodologia QFD aplicada na matriz da qualidade, conhecida como a “casa da qualidade”. A mesma é elaborada através da integração da escala SERVQUAL juntamente com os 4P’s de serviços.

#### 4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL COM O MÉTODO QFD

Este tópico tem por objetivo realizar a integração da escala SERVQUAL com a

metodologia QFD, concomitante com os 4P's de serviços para construção da “casa da qualidade”.

Como é possível verificar nas Tabelas 4, 5 e 6 na sequência apresentadas, a metodologia utilizada é de acordo com Akao (1996); Cheng, Melo Filho (2007); Godoy (2000) e Ohfuji, Ono e Akao (1997), conforme discriminado no tópico 3.3.2 Análise do QFD. A construção da “casa da qualidade” é composta por todas as 20 variáveis analisadas da escala SERVQUAL de Fitzsimmons, Fitzsimmons (2014), adaptadas para o ensino superior e apresentadas no Quadro 9 como a qualidade exigida do consumidor. E os 4P's de serviços de Las Casas (2007) apresentadas no Quadro 10 compondo os elementos da qualidade.

Foi realizada uma matriz da qualidade para cada setor, cada qual avaliado separadamente e com pesos relevantes. Teve como propósito, evidenciar as variáveis que apresentaram maiores pesos relativos nas exigências dos alunos/clientes com a qualidade projetada. As variáveis com peso relativos menores não significa irrelevante, e sim, que as variáveis avaliadas estão atendendo às exigências dos alunos/clientes. Na sequência, apresenta-se a matriz ou “casa da qualidade” do setor de biblioteca, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Matriz da Qualidade - Setor de Biblioteca

<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <b>Qualidade Exigida</b>  </div> <div style="text-align: center;"> <b>Qualidade Planejada</b>  </div> </div>		1° Nível	Os 4 P's de Serviços				Grau	Planejamento				Peso						
		2° Nível	Perfil (ambiente físico)	Processo	Procedimento	Pessoas	Grau de Importância	IES Agora	Plano de Melhoria	Índice de Melhoria	Argumento de Venda	Peso Absoluto	Peso Relativo da Qualidade Exigida	Peso Relativo X Peso da Correlação			Peso da Correlação	Peso Total de Cada Dimensão
1° Nível	2° Nível											Perfil	Processo	Proced	Pessoas	5		
1. Tangibilidade	1.1 Equipamentos modernos	⊖		O		5	4	5	1,25	1	6,25	4,71	23,56		14,14		3	17,91
	1.2 Instalações Físicas adequadas	⊖		O		5	4	5	1,25	1	6,25	4,71	23,56		14,14		1	
	1.3 Vestimenta adequada	⊖			O	5	5	5	1,00	1	5,00	3,77	18,85			11,31		
	1.4 Espaço suficiente	⊖		Δ		5	4	5	1,25	1	6,25	4,71	23,56		4,71			
2. Confiabilidade	2.1 Cumprimento no prazo		⊖	O	⊖	5	4	5	1,25	1,2	7,50	5,66		28,28	16,97	28,28		21,68
	2.2 Confiança no departamento		⊖		⊖	5	5	5	1,00	1,5	7,50	5,66		28,28		28,28		
	2.3 Registros atualizados		Δ	⊖	O	5	4	5	1,25	1	6,25	4,71		4,71	23,56	14,14		
	2.4 Interesse em resolver os problemas		Δ	⊖	O	5	5	5	1,00	1,5	7,50	5,66		5,66	28,28	16,97		
3. Responsabilidade	3.1 Qualidade no atendimento		O	O	⊖	5	5	5	1,00	1,5	7,50	5,66		16,97	16,97	28,28		19,60
	3.2 Atendimento rápido			⊖	⊖	5	5	5	1,00	1,5	7,50	5,66			28,28	28,28		
	3.3 Funcionários prestativos		O		⊖	5	5	5	1,00	1,2	6,00	4,52		13,57		22,62		
	3.4 Funcionários ocupados		O		⊖	4	4	5	1,25	1	5,00	3,77		11,31		18,85		
4. Segurança	4.1 Confiança nos profissionais				⊖	5	5	5	1,00	1,2	6,00	4,52				22,62		18,66
	4.2 Cordialidade dos profissionais				⊖	5	5	5	1,00	1,5	7,50	5,66				28,28		
	4.3 Domínio das habilidade		⊖	Δ	⊖	5	4	5	1,25	1	6,25	4,71		23,56	4,71	23,56		
	4.4 Conhecimento nas atividades		O	O	⊖	5	5	5	1,00	1	5,00	3,77		11,31	11,31	18,85		
5. Empatia	5.1 Atendimento personalizado			⊖	O	5	4	5	1,25	1,5	9,38	7,07			35,34	21,21		22,15
	5.2 Horário de atendiemnto conveniente			O	⊖	5	5	5	1,00	1	5,00	3,77			11,31	18,85		
	5.3 Conhecimento das necessidades dos alunos		O		⊖	5	4	5	1,25	1,2	7,50	5,66		16,97		28,28		
	5.4 Preocupação com o desempenho dos alunos				⊖	5	4	5	1,25	1,2	7,50	5,66				28,28		
	PESO DO ELEMENTO DA QUALIDADE	Σ	89,54	160,61	209,71	386,90				Σ	132,63	100	89,54	160,61	209,71	386,90		
	IMPORTÂNCIA RELATIVA		10,57	18,97	24,77	45,69												
		Σ	846,76	100														

Fonte: A Autora(2017).

Com base na Tabela 4, são transmitidos os pesos relativos com maior importância quanto à qualidade exigida, possíveis de verificação na Tabela 5.

Tabela 5 - Variáveis com maior peso relativo – Biblioteca

<b>Qualidade Exigida</b>	<b>Peso relativo</b>
1.1 Equipamentos modernos	4,71%
1.2 Instalações físicas adequadas	4,71%
1.4 Espaço suficiente	4,71%
2.1 Cumprimento no prazo	5,66%
2.2 Confiança no departamento	5,66%
2.4 Interesse em resolver os problemas	5,66%
3.1 Qualidade no atendimento	5,66%
3.2 Atendimento rápido	5,66%
4.2 Cordialidade dos profissionais	5,66%
5.1 Atendimento personalizado	7,07%

Fonte: A Autora (2017).

Para cada dimensão prevaleceu os pesos mais importantes, porém, houve repetição dos pesos em alguns casos, como é possível verificar na Tabela 5. Também se têm os resultados dos que são mais importantes no ponto de vista dos usuários dos serviços. Em termos gerais, o atendimento personalizado fica em 1º lugar com um valor de 7,07%, seguido pelos demais.

Como é possível verificar na tabela 4, o grau de importância dada para cada qualidade exigida pelos alunos/clientes prevaleceu o peso 5 (indispensável), apenas em “funcionários ocupados” teve-se peso 4 (muito exigente).

A IES agora, prevaleceu tanto o peso 4 (bom), quanto o peso 5 (excelente) avaliado nas experiências dos entrevistados. O plano de melhoria foi estabelecido conforme a instituição se encontra no momento, ou seja, elevando a importância e resultando no índice de melhoria.

Os argumentos de venda foram estabelecidos conforme a necessidades de cada elemento. A partir desta relação, resultou nos pesos absolutos e relativos conforme a metodologia sugerida por Akao (1996) e discriminada no tópico: “3.3.2.5 Composição da Matriz da qualidade”.

Os dados apresentados em Perfil, Processo, Procedimentos e Pessoas, são resultantes da multiplicação das correlações que, através de seu somatório resultou no peso dos elementos ou características da qualidade. Assim, ao analisar os elementos da qualidade, sobressaiu-se “pessoas” como a variável mais relevante com 45,69%, seguido por procedimento com 24,77%.

Na mesma sequência, a dimensão empatia obteve como o mais importante, ao apresentar um peso de 22,15%, seguido pela confiabilidade, 21,68%. A empatia apresentou como a mais importante, porque três das quatro questões obtiveram peso 4 (bom), pelos alunos ao avaliar. Portanto, a instituição deve traçar um plano de melhoria para o peso 5 (excelente).

Observa-se que 3,77% apresentou como o menor peso, nas questões de: vestimenta, funcionários ocupados, conhecimento das atividades e horários convenientes. Esta pontuação ocorreu devido os funcionários estarem dentro das exigências dos alunos.

Pode-se concluir ao realizar a Matriz da qualidade que, os usuários dos serviços prezam por um atendimento personalizado, sendo a empatia uma variável predominante na realização dos serviços. E como ocorre uma prestação de serviços, a variável “Pessoas” adquiriu a maior pontuação ao realizar as correlações.

Sugere-se que os colaboradores do setor de biblioteca participem de treinamentos relacionados à marketing, para que possam realizar os atendimentos necessários com cordialidade e empatia, para que atendam às necessidades individuais de cada aluno/cliente. Devido ao atendimento personalizado demandar tempo, torna-se relevante avaliar o número de colaboradores deste setor, para que o mesmo seja capaz de atender esta demanda.

Pesos menores atribuídos, também são importantes, porém, a organização não precisa investir para aperfeiçoar estas variáveis a curto prazo, pois as mesmas estão atendendo as exigências. O que se deve é manter esta pontuação, ou seja, continuar atendendo as exigências impostas. Na sequência, a avaliação do setor de secretaria, Tabela 6.

Tabela 6 - Matriz da Qualidade - Setor de Secretaria

		Qualidade Exigida		Qualidade Planejada															
		↓	→																
1° Nível	2° Nível	Os 4 P's de Serviços				Grau		Planejamento		Peso									
		Perfil (ambiente físico)	Processo	Procedimento	Pessoas	Grau de Importância	IES Agora	Plano de Melhoria	Índice de Melhoria	Argumento de Venda	Peso Absoluto	Peso Relativo da Qualidade Exigida	Peso Relativo X Peso da Correlação			Peso da Correlação	Peso Total de Cada Dimensão		
1° Nível	2° Nível											Perfil	Processo	Proced.	Pessoas	5			
1. Tangibilidade	1.1 Equipamentos modernos	Ø		O		5	4	5	1,25	1	6,25	4,22	21,11		12,67		3	16,05	
	1.2 Instalações físicas adequadas	Ø		O		5	4	5	1,25	1	6,25	4,22	21,11		12,67		1		
	1.3 Vestimenta adequada	Ø			O	5	5	5	1,00	1	5,00	3,38	16,89			10,14			
	1.4 Espaço suficiente	Ø		Δ		5	4	5	1,25	1	6,25	4,22	21,11		4,22				
2. Confiabilidade	2.1 Cumprimento no prazo		Ø	O	Ø	5	4	5	1,25	1,2	7,50	5,07		25,34	15,20	25,34		21,96	
	2.2 Confiança no departamento		Ø		Ø	5	4	5	1,25	1,5	9,38	6,33		31,67		31,67			
	2.3 Registros atualizados		Δ	Ø	O	5	4	5	1,25	1	6,25	4,22		4,22	21,11	12,67			
	2.4 Interesse em resolver os problemas		Δ	Ø	O	5	4	5	1,25	1,5	9,38	6,33		6,33	31,67	19,00			
3. Responsabilidade	3.1 Qualidade no atendimento		O	O	Ø	5	4	5	1,25	1,5	9,38	6,33		19,00	19,00	31,67		21,11	
	3.2 Atendimento rápido			Ø	Ø	5	4	5	1,25	1,5	9,38	6,33			31,67	31,67			
	3.3 Funcionários prestativos		O		Ø	5	4	5	1,25	1,2	7,50	5,07		15,20		25,34			
	3.4 Funcionários ocupados		O		Ø	4	4	5	1,25	1	5,00	3,38		10,14		16,89			
4. Segurança	4.1 Confiança nos profissionais				Ø	5	4	5	1,25	1,2	7,50	5,07				25,34		19,85	
	4.2 Cordialidade dos profissionais				Ø	5	4	5	1,25	1,5	9,38	6,33				31,67			
	4.3 Domínio das habilidade		Ø	Δ	Ø	5	4	5	1,25	1	6,25	4,22		21,11	4,22	21,11			
	4.4 Conhecimento nas atividades		O	O	Ø	5	4	5	1,25	1	6,25	4,22		12,67	12,67	21,11			
5. Empatia	5.1 Atendimento personalizado			Ø	O	5	4	5	1,25	1,5	9,38	6,33			31,67	19,00		21,03	
	5.2 Horário de atendimento conveniente			O	Ø	5	4	5	1,25	1	6,25	4,22			12,67	21,11			
	5.3 Conhecimento das necessidades dos alunos		O		Ø	5	4	5	1,25	1,2	7,50	5,07		15,20		25,34			
	5.4 Preocupação com o desempenho dos alunos				Ø	5	3	4	1,33	1,2	8,00	5,41				27,03			
	PESO DO ELEMENTO DA QUALIDADE	Σ	80,24	160,90	209,46	396,11					Σ	148,00	100	80,24	160,89	209,46	396,11		
	IMPORTÂNCIA RELATIVA		9,48	19,00	24,74	46,78													
		Σ	846,71	100															

Fonte: A Autora (2017).

Com base na Tabela 6, é possível demonstrar os pesos relativos com maior importância quanto à qualidade exigida, mostrada na Tabela 7.

Tabela 7 - Variáveis com maior peso relativo – Secretaria

<b>Qualidade Exigida</b>	<b>Peso relativo</b>
1.1 Equipamentos modernos	4,22%
1.2 Instalações físicas adequadas	4,22%
1.4 Espaço suficiente	4,22%
2.2 Confiança no departamento	6,33%
2.4 Interesse em resolver os problemas	6,33%
3.1 Qualidade no atendimento	6,33%
3.2 Atendimento rápido	6,33%
4.2 Cordialidade dos profissionais	6,33%
5.1 Atendimento personalizado	6,33%

Fonte: A Autora (2017).

Para cada dimensão prevaleceu os pesos mais importantes, novamente ocorre à repetição dos pesos, porém, têm-se os resultados dos que são mais importantes no ponto de vista dos usuários dos serviços. Em síntese, os itens: confiança no departamento, interesse em resolver os problemas, qualidade e atendimento rápido, cordialidade dos profissionais e atendimento personalizado obtiveram o maior peso, com 6,33%, seguidos pelos demais.

Como é possível verificar na tabela 6, o grau de importância dada para cada qualidade exigida pelos alunos/clientes prevaleceu o peso 5 (indispensável), apenas em “funcionários ocupados” teve-se peso 4 (muito exigente). O mesmo ocorreu com o setor de biblioteca.

A IES agora, prevaleceu o peso 4 (bom), avaliado nas experiências dos entrevistados. O plano de melhoria foi estabelecido conforme a instituição se encontra no momento, ou seja, elevando a importância e resultando no índice de melhoria. Os argumentos de venda foram estabelecidos conforme a necessidades de cada elemento, o mesmo ocorre para os três setores, uma vez que, as exigências são as mesmas. A partir desta relação, resultou nos pesos absolutos e relativos.

A análise realizada a partir do perfil, processo, procedimentos e pessoas, são resultantes da multiplicação das correlações que, através de seu somatório resultou no peso dos elementos da qualidade. Desta forma, ao analisar os elementos da qualidade, sobressaiu-se “pessoas” como a variável mais relevante com 46,78%, seguido por procedimento com 24,74%.

Na mesma sequência, a dimensão confiabilidade obteve-se como a mais importante, ao apresentar um peso de 21,96% seguido pela responsabilidade de 21,11%. Observa-se que 3,38% apresentou como o menor peso, nas questões de: vestimenta e funcionários ocupados. Esta pontuação ocorreu devido os funcionários estarem dentro das exigências dos alunos, o que é possível verificar ao ser atribuído o peso máximo, tanto nas exigências quanto na experiência.

Pode-se concluir ao realizar a Matriz da qualidade, que os usuários dos serviços prezam por confiança, interesse na resolução de problemas, qualidade, atendimento rápido, personalizado e cordial. Sugere-se que os colaboradores do setor de secretaria realizem trabalhos voltados a atender estas demandas que são prioritárias para os usuários dos serviços. As demais variáveis que obtiveram pesos menores não precisam realizar planejamentos em curto prazo para melhorá-las, e sim, concentrar-se nas que obtiveram maior pontuação.

Como são várias as atividades dos colaboradores do setor de secretaria que precisam priorizar conforme apresentado na tabela 7, torna-se interessante a realização de um *brainstorming*, com o intuito de facilitar a divisão de tarefas e atender esta demanda, além dos colaboradores poderem opinar em ideias primordiais para a execução das tarefas. Na sequência, a avaliação do setor de direção/coordenação, conforme Tabela 8.

Tabela 8 - Matriz da Qualidade - Setor de Direção/Coordenação

<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <b>Qualidade Exigida</b>  </div> <div style="text-align: center;"> <b>Qualidade Planejada</b>  </div> </div>		1º Nível	Os 4 P's de Serviços				Grau	Planejamento				Peso							
		2º Nível	Perfil (ambiente físico)	Processo	Procedimento	Pessoas	Grau de Importância	IES Agora	Plano de Melhoria	Índice de Melhoria	Argumento de Venda	Peso Absoluto	Peso Relativo da Qualidade Exigida	Peso Relativo X Peso da Correlação			Peso da Correlação	Peso Total de Cada Dimensão	
1º Nível	2º Nível											Perfil	Processo	Proced	Pessoas	5			
1. Tangibilidade	1.1 Equipamentos modernos	Ø		O		5	3	5	1,67	1	8,33	5,91	29,56		17,74		3	18,33	
	1.2 Instalações Físicas adequadas	Ø		O		5	4	5	1,25	1	6,25	4,43	22,17		13,30		1		
	1.3 Vestimenta adequada	Ø			O	5	5	5	1,00	1	5,00	3,55	17,74			10,64			
	1.4 Espaço suficiente	Ø		Δ		5	4	5	1,25	1	6,25	4,43	22,17		4,43				
2. Confiabilidade	2.1 Cumprimento no prazo		Ø	O	Ø	5	4	5	1,25	1,2	7,50	5,32		26,60	15,96	26,60		19,51	
	2.2 Confiança no departamento		Ø		Ø	5	5	5	1,00	1,5	7,50	5,32		26,60		26,60			
	2.3 Registros atualizados		Δ	Ø	O	5	5	5	1,00	1	5,00	3,55		3,55	17,74	10,64			
	2.4 Interesse em resolver os problemas		Δ	Ø	O	5	5	5	1,00	1,5	7,50	5,32		5,32	26,60	15,96			
3. Responsabilidade	3.1 Qualidade no atendimento		O	O	Ø	5	4	5	1,25	1,5	9,38	6,65		19,95	19,95	33,25		21,99	
	3.2 Atendimento rápido			Ø	Ø	5	4	5	1,25	1,5	9,38	6,65			33,25	33,25			
	3.3 Funcionários prestativos		O		Ø	5	5	5	1,00	1,2	6,00	4,26		12,77		21,28			
	3.4 Funcionários ocupados		O		Ø	5	4	5	1,25	1	6,25	4,43		13,30		22,17			
4. Segurança	4.1 Confiança nos profissionais				Ø	5	5	5	1,00	1,2	6,00	4,26				21,28		18,45	
	4.2 Cordialidade dos profissionais				Ø	5	5	5	1,00	1,5	7,50	5,32				26,60			
	4.3 Domínio das habilidade		Ø	Δ	Ø	5	4	5	1,25	1	6,25	4,43		22,17	4,43	22,17			
	4.4 Conhecimento nas atividades		O	O	Ø	5	4	5	1,25	1	6,25	4,43		13,30	13,30	22,17			
5. Empatia	5.1 Atendimento personalizado			Ø	O	5	4	5	1,25	1,5	9,38	6,65			33,25	19,95		21,73	
	5.2 Horário de atendiemnto conveniente			O	Ø	5	4	5	1,25	1	6,25	4,43			13,30	22,17			
	5.3 Conhecimento das necessidades dos alunos		O		Ø	5	4	5	1,25	1,2	7,50	5,32		15,96		26,60			
	5.4 Preocupação com o desempenho dos alunos				Ø	5	4	5	1,25	1,2	7,50	5,32				26,60			
	PESO DO ELEMENTO DA QUALIDADE	Σ	91,63	159,53	213,30	388,00					Σ	140,96	100,00	91,63	159,53	213,27	387,97		
	IMPORTÂNCIA RELATIVA		10,75	18,71	25,02	45,52													
		Σ	852,46	100															

Fonte: A Autora (2017).

Ao analisar a Tabela 8, é possível demonstrar os pesos relativos com maior importância quanto à qualidade exigida. Verificados na Tabela 9, a seguir.

Tabela 9 - Variáveis com maior peso relativo – Direção/Coordenação

<b>Qualidade Exigida</b>	<b>Peso relativo</b>
1.1 Equipamentos modernos	5,91%
2.1 Cumprimento no prazo	5,32%
2.2 Confiança no departamento	5,32%
2.4 Interesse em resolver os problemas	5,32%
3.1 Qualidade no atendimento	6,65%
3.2 Atendimento rápido	6,65%
4.2 Cordialidade dos profissionais	5,32%
5.1 Atendimento personalizado	6,65%

Fonte: A Autora (2017).

Conforme é possível verificar na Tabela 9, têm-se os resultados dos que possuem maior peso relativo dentro de cada dimensão, sendo as variáveis: equipamentos modernos, cumprimento de prazos, confiança no departamento, interesse em resolver os problemas, qualidade e atendimento rápido, cordialidade dos profissionais e atendimento personalizado obtiveram os maiores pesos.

Na Tabela 8, o grau de importância dada para cada qualidade exigida pelos alunos/clientes foi o peso 5 (indispensável), o mesmo ocorreu nos demais setores. A IES agora, prevaleceu o peso 4 (bom) e apenas equipamentos modernos obteve o peso 3 (indiferente) avaliado nas experiências dos entrevistados. O plano de melhoria foi estabelecido conforme a instituição se encontra no momento, ou seja, elevando a importância e resultando no índice de melhoria, como nos demais setores.

Os argumentos de venda foram estabelecidos conforme as necessidades de cada elemento, o mesmo ocorre para os três setores, uma vez que, as exigências são as mesmas. A partir desta relação, resultou nos pesos absolutos e relativos.

A análise realizada a partir do perfil, processo, procedimentos e pessoas, são resultantes da multiplicação das correlações que, através de seu somatório resultou no peso dos elementos da qualidade. Portanto, ao analisar os elementos da qualidade, sobressaiu-se “pessoas”, como a variável mais relevante com 45,52%, seguido por procedimento com 25,02%.

A dimensão responsabilidade obteve-se como a mais importante, ao apresentar um peso de 21,99% seguido pela empatia 21,73%. Observa-se que 3,55% apresentou como o menor peso, nas questões de: vestimenta e registros atualizados. Esta pontuação ocorreu devido os funcionários estarem dentro das exigências dos alunos.

Ao realizar a Matriz da qualidade no setor da direção/coordenação, percebe-se que os alunos/clientes priorizam o atendimento com qualidade, rápido e personalizado, além de equipamentos modernos. Sugere-se que os colaboradores do setor de direção/coordenação fiquem atentos a estas questões tão bem avaliadas e priorizadas pelos usuários. Como é possível perceber, são questões simples e que não necessitam de muitos esforços para realizar, ao passo que, mais uma vez, o atendimento torna-se um cartão postal da instituição.

Ao avaliar a Matriz da Qualidade, é possível perceber o quão importante o método QFD é para a gestão das organizações, pois o mesmo visa, antes de qualquer coisa, avaliar os serviços prestados e melhorá-los para atender a demanda.

Tendo esta análise como ponto de partida, percebe-se que, em todos os setores avaliados separadamente obtiveram grau de importância diferentes, mesmo que dentro de cada Matriz houvesse repetição. Isso ocorre pelo fato de ser atribuído um valor máximo no grau de importância e, o mesmo, no grau de experiência (IES agora). Nestas situações a organização não precisa medir esforços em curto prazo para melhorar estas variáveis, pois as mesmas estão atendendo as exigências dos alunos, obtendo um peso menor das demais.

Todavia, os pesos maiores ocorrem devido à experiência (IES agora) não estar atendendo o grau de importância, sendo estas as situações de cuidado e planejamentos voltados para melhorar estas variáveis. Quanto maior o peso, maior o grau de importância a ser considerado em curto prazo.

Percebe-se que, todas as qualidades exigidas obtiveram o grau máximo de importância, ressaltando o quão relevante estas variáveis são para os alunos/clientes e que, as questões elaboradas atendem os quesitos dos alunos para avaliação.

Outra análise pode ser realizada ao avaliar os 4P's de serviços. O quesito “Pessoas”, seguido por “Procedimento”, prevaleceram em todos os setores, pelo fato que a qualidade exigida é a mesma para todos, impedindo a variação das correlações, houve diferenças individual dada por cada variável analisada, todavia, o somatório ocorreu em proporções iguais. Como se trata de prestação de serviços, o quesito “Pessoas” é primordial para que ocorra a prestação de serviços, sem os colaboradores tudo se tornaria inviável, da mesma forma que, o quesito “Procedimento” é essencial para o andamento com qualidade.

Também, torna-se importante destacar os pontos positivos de destaque em qualidade ao prestar os serviços por parte da instituição, os quais foram: vestimentas adequadas, funcionários ocupados, conhecimento nas atividades, horário de atendimento conveniente e registros atualizados foram muito bem avaliados.

A dimensão “empatia” para biblioteca, “confiabilidade” para a secretaria, e “responsabilidade” para a direção/coordenação, foram as dimensões de maior relevância para tomar ações em curto prazo, ou seja, avaliá-las para atender a demanda dos alunos/clientes.

Torna-se importante rever as questões de planejamento estratégico e estabelecer práticas mercadológicas para reter estes acadêmicos na instituição, atendendo as demandas conforme discriminadas, por ser uma área de serviços e questões voltadas para o marketing educacional, como é possível perceber ao destacar a relevância para atendimentos personalizados, rápido e com qualidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização favorece a abertura de mercados até então desconhecidos, as organizações se deparam, constantemente, com novos concorrentes disponíveis a ficar com a maior “fatia do bolo”. Ao se depararem com esta acirrada competição, as empresas utilizam-se das ferramentas de marketing, da qualidade, gestão, entre outras, para se destacarem dos concorrentes. Esse processo de competição faz parte das instituições de ensino, pois as mesmas precisam se adaptar diariamente a esse cenário de competitividade para se manterem no mercado, e não apenas isso, mas também ser referência em qualidade e conhecimento dos serviços educacionais.

A educação é vista como um pilar sólido para a construção do conhecimento, capaz de formar grandes profissionais disponíveis a acelerar este processo de competição. Enquanto que, as universidades públicas ainda são a minoria, as privadas buscam investir em recursos para atrair e reter estudantes constantemente, considerando a grande competição entre estas organizações educacionais.

Avaliar os serviços ofertados, ter uma visão macro de todas as variáveis que afetam a organização antes de oferecer um serviço novo e adquirir conhecimento das prioridades do público-alvo, são quesitos importantes que devem ser considerados ao elaborar um planejamento estratégico, além de possibilitar gerenciar técnicas de marketing educacional.

Sendo assim, para atender o primeiro objetivo específico realizou-se uma pesquisa com os alunos/clientes da instituição para identificar a qualidade dos serviços ofertados. O que possibilitou avaliar a qualidade em: ideal, satisfatória e inaceitável. Com base nos resultados apresentados, é possível concluir que a organização está realizando um planejamento que, em curto prazo é caracterizado como bom, porém, em longo prazo, poderá chegar a nível de excelência. Visto a qualidade ideal ao avaliar a condição em “bom”, e inaceitável ao avaliar em “excelente”.

Para a concretização do segundo objetivo, realizou-se na mesma pesquisa com os acadêmicos, a avaliação do grau de importância de todos os serviços elencados no questionário aplicado. Estes resultados possibilitaram a conclusão que, em todos os setores avaliados, os serviços foram priorizados com o grau máximo, peso 5 (indispensável), salientando a importância das questões sugeridas. Ainda, verificou-se a situação atual da empresa ao

considerar a experiência vivenciada pelos alunos, a qual foi avaliada com o peso 4 (bom). E, por fim, por meio destes resultados foi possível estabelecer o plano de melhorias e argumentos de venda ao projetar a qualidade planejada e compor a matriz com a integração das variáveis da escala SERVQUAL adaptadas para o ensino superior.

Após esta integração, foi possível realizar o terceiro objetivo, que teve como pressuposto na montagem da “casa da qualidade” os 4P’s de serviços. Por meio disso, foi possível apresentar os pesos relativos mais importantes de cada qualidade exigida e dos elementos através do método QFD e de cada dimensão da qualidade da escala SERVQUAL. Os quais se destacaram como qualidade exigida, o atendimento qualificado, rápido e personalizado, além dos equipamentos modernos. Como elemento da qualidade teve-se o “P” de pessoas como o mais influenciador para a realização dos serviços.

Com base na concretização e apresentação dos resultados dos três objetivos, torna-se contundente afirmar que pesquisas com o uso da escala SERVQUAL são muito relevantes para avaliar a qualidade em serviços, pois a organização torna-se apta a estabelecer um planejamento voltado para os resultados elencados com o parecer dos acadêmicos, os usuários assíduos dos serviços. É possível analisar o público-alvo, pois são diversos os clientes que usufruem dos serviços e, melhor compreendê-los em suas realidades torna-se mais fácil para a instituição traçar seus objetivos e poder compreender quem deve atingir.

Rever os serviços prioritários, investir incessantemente para atender esta demanda e não perder esforços com serviços dispensáveis para os alunos torna-se possível com o uso do método QFD presente no planejamento.

Por fim, compreender quem é o público-alvo, quais são os serviços mais importantes para os usuários, e quais precisam ser revistos urgente, além de identificar quais serviços são prioritários, compõem as premissas no planejamento estratégico da organização. Posterior a esta análise, é possível organizar e planejar o marketing educacional de maneira eficaz na retenção de acadêmicos.

Em relação ao problema apresentado, o qual aborda como identificar o nível de qualidade dos serviços prestados por meio da percepção dos clientes/acadêmicos dos setores de biblioteca, secretaria e direção/coordenação da IES? É possível responder ao analisar o uso da escala SERVQUAL como instrumento de avaliação da qualidade, e o QFD como método de priorização dos elementos da qualidade exigida pelos alunos/clientes. Estes dois métodos foram

primordiais como instrumentos de avaliação, visto os resultados que ambos apresentaram ao serem aplicados. Estes resultados não só permitiram esta avaliação, que se caracteriza como objetivo geral, mas a apresentação do quarto objetivo que possibilitará:

1. Desenvolvimento do marketing educacional, pois, estes resultados melhores avaliados permitirão a retenção e a fidelização de longos períodos com os alunos e impedir a evasão dos mesmos;
2. Melhoria nos serviços a serem ofertados, devido ao conhecimento adquirido pela organização ao avaliar os usuários;
3. Aumento da satisfação dos alunos, tornando-se possível investir nas prioridades que os mesmos apontaram como essenciais para melhor atendê-los;
4. Redução no tempo de investimento em serviços desnecessários por parte dos alunos/clientes até então desconhecidos pelos gestores;
5. Redução de custos, ao permitir a compreensão da realidade dos serviços;
6. Redução de transtornos entre os colaboradores, apenas os resultados elencados deverão ser priorizados;
7. Melhor comunicação, com o conhecimento através das pesquisas as ideias ficam mais claras quando se sabe aonde atingir;
8. Planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo focado em melhorias;
9. Redução de reclamações;
10. Aumento no número de alunos/clientes, ao adquirir maior fatia no mercado.

Ainda, será possível a organização melhorar os meios interativos digitais que, ao realizar a pesquisa mostrou grande deficiência referente à internet, ocasionando uma grande insatisfação pelos usuários. Reclamações como: banheiros higienizados e água gelada em bebedouros também devem ser revistos em curto prazo.

Apesar de todas as premissas elencadas e descritas ao analisar e avaliar a qualidade dos serviços prestados, foi possível identificar que a instituição apresenta uma qualidade satisfatória e relevante nos serviços descritos, ao avaliá-las em ideal, ao classificar na escala SERVQUAL. Sendo que poderá chegar em nível de excelência em alguns quesitos, trabalhando com as premissas priorizados na “casa da qualidade”.

A critério de pesquisas futuras seria interessante avaliar os serviços oferecidos pelos professores, uma vez que, isso foi muito enfatizado durante a realização da pesquisa pelos alunos, além disso, permitiria uma avaliação do nível educacional.

Estas técnicas utilizadas tais como a escala SERVQUAL e o QFD poderão servir de base para estudos em outras instituições de ensino que desejam analisá-las e até mesmo implantá-las nas instituições para a avaliação dos serviços, uma vez que demonstra cientificamente a eficácia de ambas as técnicas.

Como limitação do estudo, teve-se a aplicação dos questionários, pois como os mesmos são longos e necessitavam de esclarecimentos para o preenchimento de forma correta, optou-se em ser aplicados em salas de aula, e fez com que os presentes se sentissem de certa maneira obrigados a responderem, mesmo que era para melhor atendê-los futuramente.

Para a pesquisadora, o estudo possibilitou um vasto conhecimento sobre gestão de serviços e qualidade prestada. Para ser destaque no mercado de trabalho é preciso dominar áreas técnicas para implantação de métodos que tragam resultados para a organização e, conseqüentemente, ampliar o conhecimento sobre serviços que hoje representa uma importante parcela da economia que, apesar da crise, ainda se mantêm como um grande empregador.

E, acima de tudo, é prazeroso estudar, compreender e poder contribuir com a IES, a qual representa uma organização fantástica de difusão do conhecimento para a sociedade que necessita, cada vez mais, de profissionais éticos, trabalhadores, e íntegros, a fim de esculpir a cultura brasileira.

## REFERÊNCIAS

ABILI, K.; NARENJI THANI, F.; AFARINANDEHBIN, M. Measuring university service quality by means of SERVQUAL method. **Asian Journal on Quality**, Bingley, v. 13, n. 3, p. 204-211, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/15982681211287766>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

ACEVEDO, C.R; NOHARA, J.J. **Monografia no curso de Administração: Guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2004.

AKAO, Y.; MAZUR, G. H. The leading edge in QFD: past, present and future. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Bingley, v. 20, n. 1, p. 20-35, 2003. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02656710310453791>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

AKAO, Y. **Introdução ao desdobramento da qualidade**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

AN, Y. Application of Quality Function Deployment to Higher Education. In: 2011 INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT AND SERVICE SCIENCE, 2011, Canadá. **Proceedings...** Canadá, 2011. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/document/5998067/>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

ANZANELLO, M. J.; LEMOS, F. de O.; ECHEVESTRE, M. E. S. Aprimorando produtos orientados ao consumidor utilizando Desdobramento da Função Qualidade (QFD) e previsão de demanda. **Produto & produção**, Porto Alegre ,vol. 10, n. 2, p. 1-29, 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/129150>>. Acesso em: 18 jul. 2009.

BAKI, B. et al. An application of integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for logistics services: a case study from Turkey. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, Bingley, v. 21, n. 1, p. 106-126, 2009. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13555850910926272>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRASILEIRO, F. S.; VIEIRA, F. A. A; HELAL, D. Ritos de passagem e conhecimento: uma relação de cunho simbólico e cognitivo nas organizações. **Transinformação-ISSN 2318-0889**, v. 27, n. 2, 2015. Disponível em:< [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-37862015000200179&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862015000200179&lang=pt)>. Acesso em 20 fev.2017

BRIAN HWRANG, H.; TEO, C. Translating customers' voices into operations requirements-A QFD application in higher education. **International Journal of Quality & Reliability**

- Management**, Bingley, v. 18, n. 2, p. 195-226, 2001. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02656710110379075>>. Acesso em: 05 jul. 2016.
- CALARGE, F. A. et al. Análise e avaliação da qualidade de serviços internos com foco na manutenção de utilidades em uma empresa de manufatura, **Production**, v.26, n.4, p.724 – 741, 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132015005018013&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132015005018013&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em 14 fev.2017.
- CAMGÖZ-AKDAG, H. et al. QFD application using SERVQUAL for private hospitals: a case study. **Leadership in Health Services**, Bingley, v. 26, n. 3, p. 175-183, 2013. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/LHS-02-2013-0007>>. Acesso em: 16 nov. 2016.
- CAMGÖZ-AKDAĞ, H; İMER, H. P; ERGIN, K. N. Internal customer satisfaction improvement with QFD technique. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 957-968, 2016. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/BPMJ-01-2016-0022>>. Acesso em 15 fev. 2017
- CARNEVALLI, J. A.; SASSI, A. C.; MIGUEL, P. A. C. A Aplicação do QFD no desenvolvimento de produtos: levantamento sobre seu uso e perspectivas para pesquisas futuras. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 33-49, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n1/a04v11n1.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2016.
- CAVALHEIRO, W. *Branding: Gestão da marca em Instituições de Ensino*. In: COLOMBO, S. S. (org). **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2005. cap. 2, p. 35-50.
- CERVO, A; BERVIAN, P.A. **A metodologia científica**. 5° ed. São Paulo: Pretince Hall, 2002.
- CHENG, L.C. et al. QFD: Planejamento da qualidade. In: CHENG, L.C. **Visão geral do desdobramento da função qualidade**. Belo Horizonte: UFMG, 1995. Cap.2, p.21-54
- CHENG, L. C.; MELO FILHO, L. D. R. **QFD: Desdobramento da função qualidade na gestão de desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Editora Blucher, 2007.
- CHO, I. J.; KIM, Y. J.; KWAK, C. Application of SERVQUAL and fuzzy quality function deployment to service improvement in service centres of electronics companies. **Total Quality Management & Business Excellence**, Abingdon, v. 27, n. 3-4, p. 368-381, 2016. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2014.997111>>. Acesso em: 16 nov. 2016.
- CHOU, Y.-C. et al. Application of Kano's two-dimensional quality model and QFD on a gender-friendly environment of hospital. In: proceedings of picmet'14 conference: portland international center for management of engineering and technology; infrastructure and service integration, 14, 2014, Canadá. **Proceedings....** Canadá: IEEE, 2014. p. 3322-3331. Disponível em:

<<http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6921103/?section=abstract>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

CHOY, F. C; GOH, S. N. A framework for planning academic library spaces. **Library Management**, v. 37, n. 1/2, p. 13-28, 2016. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/LM-01-2016-0001>>. Acesso em 20 fev.2016.

CIRIBELLI, M. C. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7Letras, 2003.

COBRA, M; BRAGA, R. **Marketing Educacional: Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino**. São Paulo: Editora Ltda, 2004.

COELHO, C. D. A. **Avaliação da qualidade percebida em serviços: aplicação em um colégio privado de ensino fundamental e médio**. 2004. 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2004.

COLETA, J. A. D.; COLETA, M. F. D. Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças. **PsicoUSF**, Iataiba, v. 12, n. 2, p. 227-237, 2007.

COLOMBO, S. S. et al. **Marketing Educacional em Ação: Estratégias e Ferramentas**. Porto Alegre: Bookman Artmed, 2008.

CONTI, T. Systems thinking in quality management. **The TQM Journal**, Bingley, v. 22, n. 4, p. 352-368, 2010. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/17542731011053280>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações e de Satisfação dos Clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

CORRÊA, H. L. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CUNHA, M. B. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ci. Inf**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 71-89, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a8>>. Acesso em: 02 ago. 2016.

DÍAZ, M. R. O.; RANGEL, P. E. S. Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: el modelo MIGME. **Revista Facultad de Ciencias Económicas**, Bogotá, v. XVIII, n. 2, p. 107-136, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n2/v18n2a07>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

DONATO, A. M. **Marketing de serviços**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

DONLAGIĆ, S.; FAZLIĆ, S. Quality assessment in higher education using the SERVQUAL model. **Management: Journal of Contemporary Management Issues**, Croatia, v. 20, n. 1, p. 39-57, 2015. Disponível em: <<http://hrcak.srce.hr/141588>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

DUGAICH, C. Marketing de relacionamento nas Instituições de Ensino. In: COLOMBO, S. S. (org). **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2005. cap. 6, p. 117-130.

FÁBIO, A. C. Qual o impacto das universidades no crescimento econômico. **Nexo Jornal**, 21 nov. 2016. Disponível em: <<https://www.nexojournal.com.br/expresso/2016/11/21/Qual-o-impacto-das-universidades-no-crescimento-econ%C3%B4mico>>. Acesso em: 30 nov.2016.

FACÓ, M. H. A essência do marketing educacional. In: COLOMBO, S. S. (org). **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2005. cap.1 , p.17-34.

FERNANDES, J. M. R.; REBELATO, M. G. Proposal of a method to integrate QFD and FMEA. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 13, n. 2, p. 245-259, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2006000200007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2006000200007&script=sci_arttext)>. Acesso em: 18 jul. 2016.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7 ed. São Paulo: AMGH editora Ltda, 2014.

GALEEVA, R. B. SERVQUAL application and adaptation for educational service quality assessments in Russian higher education. **Quality Assurance in Education**, Bingley, v. 24, n. 3, 2016. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/QAE-06-2015-0024>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

GALVÃO, H. M.; CORRÊA, H. L.; ALVES, J. L. Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 425-441, 2011. Disponível em: <<http://periodicos.ufsm.br/index.php/reaufsm/article/view/3657>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

GERMANO, M. A.; STRETCH-STEPHENSON, S. M. Strategic value planning for libraries. **The Bottom Line**, Bingley, v. 25, n. 2, p. 71-88, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08880451211256405>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

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

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, L. P. et al. Melhoria contínua dos processos e combate ao desperdício através da ferramenta qfd: o caso da metalúrgica. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 417-449, 2013. Disponível em:

<[scholar.google.com.br/scholar?cluster=5843605191184556138&hl=pt-BR&as\\_sdt=0,5](http://scholar.google.com.br/scholar?cluster=5843605191184556138&hl=pt-BR&as_sdt=0,5)>.

Acesso em: 09 nov. 2016.

GODOY, L. P. et al. A qualidade na prestação de serviços em uma pizzaria analisando percepção e expectativa. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL:

INTEGRANDO TECNOLOGIA E GESTÃO, 2009, Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA, 2009.

p. 1-14. Disponível em: <[www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009)>. Acesso em: 01 nov. 2016.

GODOY, L. P. **Qualidade e produtividade no PPGEF**: Histórico do programa, análise dos serviços hospitalares, ensino superior e dos recursos humanos. p. 73-92, 2000. In: GODOY, Leoni Pentado (org). **Aplicação do QFD ao gerenciamento dos serviços hospitalares**. Santa Maria: UFSM, 2000.

GOMES, G.; SILVEIRA, A.; SOUZA, M. J. B. Plano de marketing: um olhar mais acurado sobre a adoção em instituições de ensino superior brasileiras. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 185-209, 2013. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n2p185/24573>>.

Acesso em: 22 ago. 2016

GONZALEZ, M. E. et al. Designing a supply chain management academic curriculum using QFD and benchmarking. **Quality Assurance in Education**, Bingley, v. 16, n. 1, p. 36-60, 2008.

Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09684880810848404>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa mensal de serviços**. 2016. Disponível em:

<[http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2419/pms\\_2016\\_set.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2419/pms_2016_set.pdf)>. Acesso em: 19 nov. 2016.

INEP. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior 2014 - Notas Estatísticas**. 2014. Disponível em:

<[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2015/notas\\_sobre\\_o\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2014.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2015/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2014.pdf)>. Acesso em: 28 nov.2016.

JERÔNIMO, T. de B. et al. Inovando a estratégia de gestão da qualidade pelo uso do Desdobramento da Função Qualidade combinado com SERVPERF em empresas de prestação de serviços. **Exacta**, São Paulo, v. 13, n. 2, 2015. Disponível em:

<<http://www.redalyc.org/pdf/810/81043159003.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

JUNGES, J. R.; BARBIANI, R.; ZOBOLI, E. L. C. P. Planejamento Estratégico como exigência ética para a equipe e a gestão local da Atenção Básica em Saúde. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, Botucatu, v. 19, n. 53, 2015. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/icse/v19n53/1807-5762-icse-1807-576220140331.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2016.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KHORSHIDI, H. A.; NIKFALAZAR, S.; GUNAWAN, I.. Statistical process control application on service quality using SERVQUAL and QFD with a case study in trains' services. **The TQM Journal**, Bingley, v. 28, n. 2, p. 195-215, 2016. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/TQM-02-2014-0026>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

KIM, J. K. et al. A knowledge-based approach to the quality function deployment. **Computers & industrial engineering**, Amsterdam, v. 35, n. 1, p. 233-236, 1998. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835298000722>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

KOBS, F. F.; REIS, D. R. Gestão nas Instituições de ensino superior privado. **Gestão**, Recife, v. 10, n. 10, p. 7-18, 2008.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao Marketing**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOORNNEEF, E. Measuring quality in services for children with an intellectual disability. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, Bingley, v. 19, n. 5, p. 400-408, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09526860610680049>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

LAS CASAS, A. L. L. **Qualidade Total em Serviços**: conceitos, casos práticos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Marketing de Serviços**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEAL, A. A. **Proposta de um modelo para avaliação da qualidade no setor de saúde suplementar com a integração do QFD e do SERVQUAL**. 2012. 101 p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2012.

LI, J. H.; XU, L.; WU, X. L. New service development using GAP-based QFD: a mobile telecommunication case. **International Journal of Services Technology and Management**, Olney, v. 12, n. 2, p. 146-174, 2009. Disponível em: <<http://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJSTM.2009.025232>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

LIMA, W. C. Fidelização de clientes através da qualidade do atendimento-estratégia ou procedimento? **Revista Evidência**, v. 7, n. 7, 2011. Disponível em: <<http://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/view/202>>. Acesso em 20 fev.2017

LUCINDA, M. A. **Qualidade**: fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, F. **Guia prático da excelência em serviços**: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor. São Paulo: Nobel, 2006.

MARQUESIN, D. F. B.; PENTEADO, A. F.; BAPTISTA, D. C. O coordenador de curso da Instituição de Ensino Superior: atribuições e expectativas. **Revista de Educação**, Londrina, v. 11, n. 12, 2015. Disponível em: <<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/educ/article/view/1917>>. Acesso em: 02 ago. 2016.

MARTINS, J. M. D.; TEIXEIRA, L. A. A.; SILVA, J. T. M. Marketing educacional: Uma análise de atributos e posicionamento de instituições de ensino superior. **Revista ADM. MADE**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 57-75, 2009. Disponível em: <<http://revistapuca.estacio.br/index.php/admmade/article/view/12>>. Acesso em: 21 jul.2016.

MELLO, C. H. P.; COSTA, P. L.O.; TURRIONI, J. B. Modelo para o projeto e desenvolvimento de serviços: uma proposta brasileira. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 1, n. 1, p. 61, 2006. Disponível em: <<http://search.proquest.com/openview/dd70aa8a34f4480528aa550c34465617/1?pq-origsite=gscholar>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

MELLO, C. H P. et al. **Gestão do processo de desenvolvimento de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2010.

MEREDITH, J. R; SHAFER, S. M. **Administração da produção para MBAs**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MEYER JR, V.; PASCUCI, L.; MANGOLIN, L.. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **RAP-Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 49-70, 2012. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/266481320>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade na escola**. São Paulo: J.C. Mezomo, 1994.

MIGUEL, P. A. C. et al. Avaliação da qualidade em serviços em uma livraria utilizando o instrumento *SERVQUAL*. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 4, n. 2, p. 113-121, 2011. Disponível em: <<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/890/662>>. Acesso em: 02 ago. 2016.

MONDINI, V. E. D.; DOMINGUES, M. J. C. S. Entendendo a classificação das IES no Brasil. In: V COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITÁRIA EN AMÉRICA DEL SUR, 2005, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata, 2005. p.1-17.

MORAIS, I. D. C.; SOARES, A. M. Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras/The Impact of Internal Marketing on the Market Orientation of Brazilian Companies. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 197, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v20n2/1982-7849-rac-20-2-0197.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2016.

NASER, M. A; CROWTHER, D. Microfinance and Women Empowerment. In: **Corporate Responsibility and Stakeholding**. Emerald Group Publishing Limited, 2016. p. 49-65. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S2043-052320160000010004>>. Acesso em 16 fev.2017

NEVES, A. S. C.; GUERREIRO, J. M. A.; AZEVEDO, G. R. Avaliando o portfólio do estudante: uma contribuição para o processo de ensino-aprendizagem. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Sorocaba, v. 21, n. 1, 2016. Disponível em: <<http://submission.scielo.br/index.php/aval/article/view/121154/9531>>. Acesso em: 19 out.2016.

NEVES, C. E. B. A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil. In: SOARES, Maria Susana Arrosa. (Org). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: UNESCO, 2002. p. 43-106.

NURUNNABI, M. Political governance and (account) ability of private universities in developing countries. **International Journal of Public Sector Management**, Bingley, v. 29, n. 6, p. 522-544, 2016. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJPSM-09-2014-0112>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

OHFUJI, T.; ONO, M.; AKAO, Y. **Método de desdobramento da qualidade (1)**. Minas Gerais: Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1997.

OLIVEIRA, O. J.; FERREIRA, E. C. Adaptação e aplicação da escala SERVQUAL na educação superior. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 3, n. 3, p. 133, 2008. Disponível em: <<http://search.proquest.com/openview/512ca25df8f581d8aef3dfdb2705b8b4/1?pq-origsite=gscholar>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática: Implantação e Avaliação de sistemas de qualidade total**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 220 p.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, Birmingham, v. 49, n. 3, p. 41-50, 1985. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1251430>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of retailing**, Amsterdam, v. 64,

n. 1, p. 12-40, 1988. Disponível em:

<[scholar.google.com.br/scholar?cluster=9056992120633857991&hl=pt-BR&as\\_sdt=0,5](http://scholar.google.com.br/scholar?cluster=9056992120633857991&hl=pt-BR&as_sdt=0,5)>.

Acesso em: 13 jul. 2016.

PESTANA, A. Plano de Marketing. **REP: revista, ensino, particular**, Rio de Janeiro, n. 238, p. 3-4, 2007.

PONTES, A. S. M. A importância da implantação do planejamento estratégico nas pequenas empresas prestadoras de serviços. **Visão**, Caçador, v. 1, n. 1, p. 76-87, 2012. Disponível em:

<<http://periodicosuniarp.com.br/visao/article/view/57/80>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. de. Key factors for the vertical strategic alignment: a survey with Brazilian executives. **Production**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 626-641, 2016.

Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/prod/v26n3/0103-6513-prod-0103\\_6513\\_086112.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/v26n3/0103-6513-prod-0103_6513_086112.pdf)>.

Acesso em: 19 out.2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

QUEIROZ, J. V.; QUEIROZ, F. C. B. P.; HÉKIS, H. R.. Gestão estratégica e financeira das Instituições de ensino superior: um estudo de caso. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 3, n. 5, p. 98-117, 2011. Disponível em:

<<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/504>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

QUEIROZ, A. C. S.; SILVA, A. M.; OLIVEIRA JR, E. F. Processo de aprendizagem organizacional-estudo de caso na secretaria de uma instituição de ensino superior (IES). **RAI: Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 20-34, 2004. Disponível em:

<[scholar.google.com.br/scholar?cluster=16256810249491289050&hl=pt-BR&as\\_sdt=0,5](http://scholar.google.com.br/scholar?cluster=16256810249491289050&hl=pt-BR&as_sdt=0,5)>.

Acesso em: 02 ago. 2016.

RODRIGUES, L.LR et al. Comparison of SERVQUAL and SERVPERF metrics: an empirical study. **The TQM Journal**, Bingley, v. 23, n. 6, p. 629-643, 2011. Disponível em:

<<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/17542731111175248>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

ROZZETT, K.; DEMO, G. desenvolvimento e validação fatorial da escala de relacionamento com clientes (erc)/development and factor validation of the " customer relationship scale"(crs)/desarrollo y validación factorial de la escala de relación con clientes (ERC). **RAE**, v. 50, n. 4, p. 383-395, 2010. Disponível em:

<<http://search.proquest.com/openview/4f306274708053355a07e92b7c32c6c7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=19003>>. Acesso em 16 fev.2017.

SAHNEY, S.; BANWET, D. K.; KARUNES, S. A SERVQUAL and QFD approach to total quality education: A student perspective. **International Journal of productivity and performance management**, Bingley, v. 53, n. 2, p. 143-166, 2004. Disponível em:

<<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/17410400410515043>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

SANTOS, C. C.; PEREIRA, F.; LOPES, A. Efeitos da intensificação do trabalho no ensino superior: da fragmentação à articulação entre investigação, ensino, gestão académica e transferência de conhecimento. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 29, n. 1, p. 295-321, 2016.

SCHAFFIR, W. B. Five often overlooked benefits of planning. **Planning Review**, Bingley, v. 6, n. 4, p. 20-20, 1978. Disponível em:  
<<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/eb053848>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

SEMESP. SINDICADO DAS MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR. **Mapa do ensino superior de 2015**. 2015. Disponível em: <<http://convergiacom.net/pdf/mapa-ensino-superior-brasil-2015.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Mapa do ensino superior de 2016**. 2016. Disponível em:  
<<http://www.semesp.org.br/site/pesquisas/mapa-do-ensino-superior/mapa-do-ensino-superior-2016/>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez editora, 2014.

SHEKARCHIZADEH, A.; RASLI, A.; HON-TAT, H. SERVQUAL in Malaysian universities: perspectives of international students. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 17, n. 1, p. 67-81, 2011. Disponível em:  
<<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14637151111105580>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

SILVA FILHO, L. A. ; QUEIROZ, S. N.; CLEMENTINO, M. L. M. Mercado de trabalho nas regiões metropolitanas brasileiras. **Mercator (Fortaleza)**, v. 15, n. 2, p. 37-54, 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-22012016000200037&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-22012016000200037&script=sci_abstract&tlng=es)>. Acesso em 16 fev. 2016.

SOUZA, A. M.; GRIEBELER, D.; GODOY, L. P. Qualidade na prestação de serviços fisioterápicos: estudo de caso sobre expectativas e percepções de clientes. **Revista Produção**, Santa Maria, v. 17, n. 3, p. 435-453, 2007.

STEFANO, N. M.; GODOY, L. P. Analisando a percepção dos clientes e gerentes de uma organização prestadora de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 119-135, 2009. Disponível em:  
<[http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/viewFile/176/pdf\\_55](http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/viewFile/176/pdf_55)>. Acesso em: 09 nov. 2016.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 1999. 288 p.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. de S. A. **Criação de novos negócios: Gestão de micro e pequenas empresas.** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

TAKASHINA, T. N. **Indicadores da qualidade e do desempenho:** conceitos, definições e gestão de resultados. Entrevista para a revista Decidir publicada em jun/96, p.26-28. Disponível em: <[http://cliente.argo.com.br/~mgos/indicadores\\_da\\_qualidade\\_takashina.htm](http://cliente.argo.com.br/~mgos/indicadores_da_qualidade_takashina.htm)>. Acesso em: 02 ago. 2016.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. TerraForum Consultores, 2005. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=Gest%C3%A3o+do+conhecimento%3A+o+grande+desafio+empresarial&btnG=&lr=>>>. Acesso em 24 dez.2016

VIANNA, I. O. de A. **Metodologia do trabalho científico:** um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U, 2001.

VON RUTTE, R. Management of Quality-Quality of Management. **The TQM Magazine**, Bingley, v. 1, n. 3, 1989. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EUM0000000003003>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

YANG, Z.; YAN-PING, L.; JIE, T. The Research of SERVQUAL Instrument Applying in Chinese Higher Education. In: 2006 IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON SERVICE OPERATIONS AND LOGISTICS, AND INFORMATICS, 2006a, Canadá. **Proceedings...** Canadá: IEEE, 2006. p. 621-626. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/document/4125652/?part=1>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

YANG, Z.; YAN-PING, L.; JIE, T. Study on quality indicators in higher education: An application of the SERVQUAL instrument. In: 2006 INTERNATIONAL CONFERENCE ON SERVICE SYSTEMS AND SERVICE MANAGEMENT, 2006b **Proceedings...** IEEE, 2006. p. 1280-1286. Disponível em <<http://ieeexplore.ieee.org/document/4114675/>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

YEMINI, M. Educational Marketing and the Pace of Innovation. **Advances in Educational Administration**, Bingley, v. 15, p. 225-242, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S1479-3660%282012%290000015012>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

YOUSAPRONPAIBOON, K. SERVQUAL: Measuring higher education service quality in Thailand. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Amsterdam, v. 116, p. 1088-1095, 2014. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281400367X>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

WURJANINGRUM, F. Design of education service quality improvement of airlangga university by applying Quality Function Deployment (QFD) model. In: 2008 INTERNATIONAL CONFERENCE ON SERVICE SYSTEMS AND SERVICE MANAGEMENT, 2008, Melbourne

Australia. **Proceegings...** Melbourne Australia: IEEE, 2008. Disponível em:  
<<http://ieeexplore.ieee.org/document/4598543/?section=abstract>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

ZAREINEJAD, M. Performance evaluation of service quality in higher education institutions using modified SERVQUAL approach with Grey Analytic Hierarchy Process (G-AHP) and multilevel grey evaluation. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 6, n. 11, p. 271-293, 2014. Disponível em:  
<[http://stat.intraducoes.incubadora.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/2625/pdf\\_39](http://stat.intraducoes.incubadora.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/2625/pdf_39)>. Acesso em: 16 nov. 2016.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - Questionário da Pesquisa

### Questionário para os alunos diante da qualidade dos serviços prestados

Questionário para coleta de dados para o curso de Pós-Graduação em engenharia de Produção – UFSM, acadêmica Marceli Martinelli. Os serviços são notados como uma ação realizada por uma organização ou por uma pessoa, cujo objetivo relaciona-se com a transição de um bem. É um bem vivenciado, uma experiência vivida, desta forma, é a interação do colaborador com o consumidor (LAS CASAS, 2007). O questionário a seguir é para diagnosticar a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores da instituição de ensino superior, referente ao setor de **(Biblioteca; Secretaria; Direção/Coordenação)**. Onde nos dados de classificação são somente de identificação e deve dar uma nota de 1 a 5, sendo esses: 1 péssimo, 2 ruim, 3 indiferente, 4 bom e 5 excelente. Para o nível de exigência têm-se: 1 dispensável; 2 pouca exigência; 3 indiferente; 4 muita exigência; 5 indispensável.

A) Sexo: \_\_\_\_\_ B) Idade: \_\_\_\_\_ C) Já realizou outro curso? ( ) Sim ( ) Não, Qual? \_\_\_\_\_

D) Estado Civil \_\_\_\_\_

E) Qual cidade que você reside? \_\_\_\_\_

F) Renda Familiar? ( ) Até 3 salários mínimos; ( ) De 3 a 5 salários mínimos; ( ) Acima de 5 salários mínimos.

G) Você se sente valorizado pela Instituição ( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos

H) Você gostaria que algum serviço fosse melhorado pela Instituição? ( ) Sim ( ) Não; Qual? \_\_\_\_\_

SERVQUAL	Expectativa					Experiência					Nível de Exigência				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
O departamento tem equipamentos modernos, material didático atualizados															
As instalações físicas do departamento é adequada															
Os colaboradores apresentam-se adequadamente a sua posição (Vestimenta)															
O espaço aonde os serviços são prestados são adequados e suficientes															
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
O departamento cumpre o que promete dentro do prazo															
O departamento é de confiança															
O departamento mantém seus registros atualizados															
O departamento tem interesse em resolver os problemas															
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Qualidade no atendimento do setor															
Atendimento rapido															
Funcionários prestativos															
Funcionários ocupados															
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Confiança nos profissionais															
Os colaboradores são cordiais															
Dominio da habilidades															
Os colaboradores possui conhecimento em relação as atividades desempenhadas															
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Atendimento individual/personalizado															
Horário de atendimento conveniente para os alunos															
Conhecimento das necessidades dos alunos															
Preocupação com desempenho dos alunos															