



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**FERNANDO CESAR COELHO COUTINHO**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.**

Salvador  
2007

**FERNANDO CESAR COELHO COUTINHO**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Fischer

Salvador  
2007

---

C837a

Coutinho, Fernando César Coelho

Avaliação da qualidade dos serviços de uma instituição de ensino superior./  
Fernando César Coelho Coutinho. Salvador: F. C. C. Coutinho, 2007.  
123f.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tânia Fischer

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Escola de  
Administração, 2007.

1. Qualidade de serviços. 2. Encontros de serviços. 3. Satisfação de clientes. 4.  
Matriz importância de desempenho. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de  
Administração. II. Fischer, Tânia. III. Título.

CDD : 616.2

---

## TERMO DE APROVAÇÃO

FERNANDO CESAR COELHO COUTINHO

### **AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Tânia Maria Diederichs Fischer – Orientadora \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração, Universidade de São Paulo (USP).  
Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Guilherme Marback Neto \_\_\_\_\_  
Doutorado em Educação, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
(UNESP).  
Universidade Salvador (UNIFACS).

Mario Cesar Barreto Moraes \_\_\_\_\_  
Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina  
(UFSC).  
Universidade Federal de Santa Catarina.

Salvador, 17 de Setembro de 2007.

A Fernando, saudoso pai, em memória.

À Vera, minha mãe, por ter me estimulado a aprender.

A Flávio e Francisco, irmãos eternos, pelos exemplos de vida.

A Felipe, Enzo e Arthur, filhos queridos, pela oportunidade de aprender com vocês.

## **AGRADECIMENTOS**

Um especial agradecimento à professora Dra. Tânia Fischer pela acolhida, orientação precisa, motivadora e de relevância para construção desta dissertação.

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), da UFBA, pelo apoio, infra-estrutura, qualidade e presteza dos seus professores e funcionários, em particular ao professor Dr. José Célio Silveira Andrade.

À Faculdade Castro Alves pelo apoio e investimento para a construção deste estudo e pelo incentivo à minha qualificação profissional.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram com a doação dos seus tempos, seus depoimentos e opiniões para a concretização deste sonho.

Um viajante sem conhecimento é um pássaro sem asas.

Sa'di de Shiraz, Gulistan, 1258

## RESUMO

Este estudo discute a qualidade de serviços suplementares de uma Instituição de Ensino Superior (IES) e a sua avaliação a partir da percepção dos seus clientes. O modelo de qualidade percebido de serviços é apresentado como um método básico e específico para verificar a percepção da qualidade dos serviços desta organização. Os determinantes da boa qualidade de serviços são caracterizados pelas dimensões técnica funcional e pelos encontros de serviços, tendo como filtro da qualidade a imagem corporativa. Os indicadores são mensurados através de um instrumento para medir a satisfação e importância de cada item em relação à qualidade percebida de serviços. O método utilizado avalia os resultados relativos ao índice geral da qualidade percebida de serviço, além de destacar os serviços que necessitam de melhorias através da matriz de importância-desempenho. Ao final, recomendam-se ações pertinentes de acordo com as prioridades identificadas na matriz, visando uma melhor gestão dos recursos pela IES.

Palavras-chave: Qualidade de Serviços, Encontros de Serviços, Satisfação de Clientes, Matriz Importância-desempenho.



## **ABSTRACT**

This study argues about quality of supplemental services in a Higher Education Institution (HEI) and its evaluation based on customer's perception. The model of perceived service quality is presented as a basic and specific method to verify the perception of service quality in this organization. The indicative of good quality of services are characterized by the functional and technique dimensions and by means of service encounters, having the corporative image as a quality filter. The indicators are evaluated as an instrument used to measure the importance and satisfaction of each item related to the perceived service quality. The used method evaluates the results related to the global index of perceived service quality and also shows which services requires improvements based on the matrix of importance and performance. At the end, pertinent actions are recommended in accordance with the priorities identified in the matrix, aiming a better management of resources by the HEI.

**Key Words:** Quality of Services, Service Encounters, Customer's Satisfaction, Matrix of Importance and Performance.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BAN	Banheiros
BIB	Biblioteca
CAD	Cadeiras (assento)
CON	Confiabilidade
COO	Coordenador de Curso
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CRE	Credibilidade
CUR	Curso
DEAES	Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior
EMP	Empatia
EST	Estacionamento
FCA	Faculdade Castro Alves
FIN	Financeiro
FUN	Funções
GAR	Garantia
IES	Instituição de Ensino Superior
IMA	Imagem
INEP	Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa
INF	Infra-estrutura
LAB	Laboratório de Informática
MAT	Matrícula
MEC	Ministério da Educação
OMC	Organização Mundial do Comércio
POR	Portal do aluno
PRE	Prédios e Espaços
PRO	Professores
QES	Qualidade dos Encontros de Serviços
QS	Qualidade de Serviço
QTF	Qualidade Técnica e Funcional
REC	Recursos Materiais Didáticos
REP	Reputação
RES	Responsabilidade
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SAL	Sala de Aula
SAS	Scandinavian Airline Systems
SEC	Secretaria
SEG	Segurança Interna
SER	Encontro de Serviço
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
SPSS	Pacote Estatístico para as Ciências Sociais ( <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> )
TAN	Tangibilidade
XER	Xerox

## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Qualidade total percebida	38
Figura 2 – Triângulo de Serviços	40
Figura 3 – Efeitos de uma orientação para serviços	44
Figura 4 – Matriz importância-desempenho (Albrecht & Bradford)	49
Figura 5 - Matriz importância-desempenho (Slack)	50
Figura 6 – Esquema de construção da pesquisa	61
Figura 7 – Qualidade percebida de serviços da FCA	63
Figura 8 - Matriz importância-desempenho da FCA	69
Figura 9 – Resultados dos indicadores na matriz – FCA	83
Figura 10 – Indicadores da Qualidade de Encontro de Serviço – FCA	85
Figura 11 - Qualidade de Encontro de Serviço – FCA	96
Figura 12 – Qualidade Técnica Funcional – FCA	97
Figura 13 – Qualidade de Serviço – FCA	98
Figura 14 – Imagem Corporativa Local – FCA	99
Figura 15 – Qualidade Total Percebida de Serviço – FCA	99

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz da qualidade percebida de serviços da FCA em cinco níveis	66
Quadro 2 – Regras práticas sobre as dimensões do coeficiente Alfa de <i>Cronback</i>	67
Quadro 3 – Legenda da escala de nível de satisfação e importância utilizada na pesquisa	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de Instituições de Ensino Superior	54
Tabela 2 – Número de vagas nos processos seletivos	54
Tabela 3 – Número de cursos de graduação no Brasil	55
Tabela 4 – Número de vagas nos cursos de graduação no Brasil	55
Tabela 5 – Número de alunos matriculados por curso na FCA em 2006.2	72
Tabela 6 – Resultado do questionário teste-piloto com alunos FCA	74
Tabela 7 – Números de alunos x número de respondentes da pesquisa da FCA em 2006.2	80
Tabela 8 – Descrição dos resultados dos coeficientes de confiabilidade (alfa de <i>Cronback</i> ) por dimensão	81
Tabela 9 – Demonstração dos resultados da pesquisa de avaliação da QPS da FCA	82

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
1.1	TEMA – PROBLEMA	16
1.2	OBJETIVOS	18
1.3	JUSTIFICATIVA	19
1.4	ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	20
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
<b>2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>24</b>
2.1	SERVIÇOS E QUALIDADE: DE MÃO DADAS	24
<b>2.1.1</b>	<b>O papel dos Serviços nas Organizações</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Os Serviços Centrais e Periféricos</b>	<b>27</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Os Encontros de Serviços e o Momento da Verdade</b>	<b>28</b>
<b>2.1.4</b>	<b>A Qualidade de Serviço e a Satisfação dos Clientes</b>	<b>31</b>
<b>2.1.5</b>	<b>A Qualidade Percebida de Serviços e Imagem Corporativa</b>	<b>35</b>
<b>2.1.6</b>	<b>Orientação para Serviços: Estratégia e o Processo de Compra</b>	<b>39</b>
2.2	ESTUDOS SOBRE A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS	45
<b>2.2.1</b>	<b>O Modelo de Avaliação Qualitativo e Quantitativo</b>	<b>45</b>
<b>2.2.2</b>	<b>O Instrumento de Avaliação Servqual</b>	<b>46</b>
<b>2.2.3</b>	<b>O Método de Incidente Crítico para Encontros de Serviços</b>	<b>48</b>
<b>2.2.4</b>	<b>A Matriz Importância-Desempenho</b>	<b>48</b>
<b>2.2.5</b>	<b>Os Critérios da Boa Qualidade de Serviços</b>	<b>51</b>
2.3	A IES EM DIREÇÃO À BOA QUALIDADE DE SERVIÇOS	53
<b>2.3.1</b>	<b>O Crescimento do Ensino Superior no Brasil</b>	<b>53</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Instituições de Ensino Superior e o Marketing</b>	<b>56</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Importância da Avaliação da Qualidade de Serviços para IES</b>	<b>60</b>
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	<b>61</b>
3.1	DETERMINAÇÃO DA MATRIZ DA QUALIDADE PERCEBIDA DE SERVIÇOS	62
<b>3.1.1</b>	<b>Os Encontros de Serviço na FCA</b>	<b>62</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Matriz da Qualidade Percebida de Serviço da FCA</b>	<b>62</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Validação das Dimensões da Matriz</b>	<b>67</b>

<b>3.1.4 A Matriz de Importância-Desempenho para Análise dos Dados</b>	68
3.2 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS	69
3.3 .....DETERMINAÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS	71
<b>3.3.1 Determinação das Perguntas e do Formulário</b>	73
3.4 APLICAÇÃO DA PESQUISA	74
<b>4. ESTUDO DE CASO: RESULTADOS DA PESQUISA</b>	75
4.1 DESCRIÇÃO DA FACULDADE CASTRO ALVES	75
<b>4.1.1 Histórico</b>	75
<b>4.1.2 Instalações e Estrutura da FCA</b>	76
<b>4.1.3 A FCA e o SINAES</b>	77
<b>4.1.4 Caracterização dos Clientes da FCA</b>	79
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	80
<b>4.2.1 ..Resultados Obtidos</b>	80
<b>4.2.2 ..Análise dos Resultados na Matriz Importância-Desempenho</b>	83
<b>5. CONCLUSÕES</b>	100
5.2 RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS PARA A FCA	102
5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	105
REFERÊNCIAS	106
LITERATURAS CONSULTADAS	109
APÊNDICES	112

## 1. INTRODUÇÃO

Um resultado aceitável  
é uma necessidade absoluta  
para a boa qualidade percebida,  
mas um excelente processo de serviço  
cria um diferencial competitivo distintivo e sustentável.

Christian Gronroos, 2003

### 1.1 TEMA - PROBLEMA

Em uma Instituição de Ensino Superior (IES), a retenção de alunos matriculados é tão importante quanto atrair novos alunos para matrícula. Todos os estudantes renovam sua decisão pela matrícula, por semestre ou por ano em sua IES. A decisão de renovar ou não a sua matrícula passa pela análise de diversos fatores e, pelo menos um desses fatores, provavelmente, estará relacionado com o serviço prestado pela instituição. O discente insatisfeito pode reduzir o número de disciplinas ou abandonar o curso ou solicitar a sua transferência para outra instituição. Essa insatisfação pode contaminar outros estudantes e com isso abalar a imagem institucional.

A consequência direta do abandono é a perda de receita da mensalidade, além de significar a possibilidade de menos vagas ocupadas em sala de aula. A insatisfação pode elevar as taxas de desistência, como também ao enfraquecimento da imagem institucional entre os candidatos potenciais, tornando o esforço do vestibular ainda maior para atrair novos alunos. O declínio do número de alunos potenciais e das respectivas matrículas impactam diretamente nos custos e conseqüentemente reduz lucratividade das IES privadas.

As Faculdades e Universidades privadas ou mesmo os Centros Universitários em Salvador podem perceber a tendência de que estão enfrentando uma possível queda no número de alunos, seja pela concorrência no setor, atraindo



novos ingressantes ou pelas constantes transferências para outras instituições. Deste modo, cresce a necessidade de avaliar a qualidade de serviços de uma instituição de ensino superior (IES), a partir da percepção dos seus clientes, em nível do serviço central com enfoque na educação superior, como também serviços suplementares ou periféricos, caracterizados pelos encontros de serviços.

Neste contexto, a boa qualidade do serviço torna-se de fundamental importância para as organizações, principalmente para a sua sobrevivência ao longo do tempo. À medida que as expectativas dos clientes são atendidas com serviços adequados, a qualidade fica evidente e o conceito de satisfação cresce entre os consumidores. Normalmente, uma instituição deseja criar o máximo de satisfação e, provavelmente, estes alunos não abandonarão o curso, podendo indicar e atrair novos alunos para a IES.

Então, um sistema de avaliação eficiente dos serviços pode fornecer informações importantes para melhorar a sua performance e o nível de satisfação dos seus alunos. A partir daí, desenvolver o processo de melhoria contínua, fornecido por este sistema de informação, possibilita a boa qualidade percebida e, com isso, provavelmente, melhore a lucratividade das IES privadas. Estes e outros fatores indicam a competitividade no setor de ensino superior privado em Salvador, induzindo as instituições a melhorarem os seus serviços.

Esta dissertação aborda como tema a avaliação dos serviços ditos suplementares ou periféricos de uma organização no setor educacional em Salvador, a Faculdade Castro Alves (FCA). A reflexão sobre os serviços prestados e a respectiva análise dos seus pontos fortes e fracos contribuem para o entendimento das possíveis implementações de melhoria. Desta forma, procura-se responder a seguinte questão: qual é a percepção dos clientes em relação à qualidade dos serviços de uma IES em Salvador?

Contudo, o pressuposto visa verificar a afirmativa de que qualidade dos serviços desta Faculdade situa-se em um nível bom de acordo com a percepção dos seus clientes. Entenda-se como um nível bom, aquele nível satisfatório em que os serviços estão sendo desempenhados, ou seja, um nível adequado de serviços dentro da percepção de aceitabilidade por parte dos clientes desta Faculdade: os alunos.

Vale ressaltar que a dissertação trata de um estudo específico, não esgotando o assunto e, conseqüentemente, tem algumas limitações descritas a seguir.

O modelo proposto somente tem característica para atender um fim específico da organização: a Faculdade Castro Alves. Outra limitação deste estudo está na investigação restringida à unidade de análise. A medição não se caracteriza por comparações com a concorrência. A análise restringe-se na percepção dos clientes da Faculdade, os seus alunos de graduação, com a qualidade de seus serviços suplementares. Assim, não é objetivo da pesquisa qualquer análise do sistema de avaliação dos serviços da Faculdade com os seus concorrentes.

Também, não se pretende estudar a questão da qualidade sob os aspectos da diferença entre a expectativa do cliente pelo serviço em relação à sua percepção do serviço recebido, como defendido por alguns autores. Portanto, não é objeto de estudo determinar as lacunas de percepção de qualidade, resultantes daquilo que o cliente espera receber e suas percepções do serviço que realmente foi entregue.

Por fim, também não se pretende avaliar o serviço central desta IES no contexto amplificado e mais abrangente relativo ao desenvolvimento e evolução do conhecimento, habilidades e competências do educando durante a sua permanência na FCA. Esta responsabilidade está a cargo da Comissão Própria de Avaliação (CPA), órgão impelido desta função dentro da Instituição e dos aspectos exigidos pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES). Vale salientar que função do SINAES também é avaliar a área de serviços suplementares das IES, pois o seu objetivo é auto-avaliação completa.

## 1.2 OBJETIVOS

Este estudo avalia a qualidade dos serviços suplementares ou periféricos com base na percepção dos clientes, os alunos dos cursos de graduação da Faculdade. A avaliação será realizada para medir a satisfação dos clientes em um determinado período letivo: o segundo semestre de 2006. O subproduto deste trabalho trará como contribuição um modelo de avaliação específico para esta

organização e, com os achados da pesquisa, fornecer subsídios importantes para a melhoria dos seus serviços.

Com isso, esta dissertação visa avaliar a percepção dos clientes (alunos) em relação aos serviços periféricos prestados em uma instituição de ensino superior em Salvador, analisando suas dimensões, seus encontros de serviços e os respectivos impactos na satisfação geral. Para alcançar tal proposição, objetiva-se especificamente:

- a) estudar os conceitos sobre serviços e qualidade de serviço nas organizações;
- b) examinar modelos relativos à avaliação da qualidade de serviços;
- c) verificar a importância da avaliação da qualidade de serviço no contexto de uma Instituição de Ensino Superior;
- d) determinar um modelo de avaliação da qualidade percebida de serviço com enfoque na FCA;
- e) analisar a qualidade percebida de serviço na Faculdade, avaliando os resultados pesquisados.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Uma das razões para avaliar o grau de satisfação percebido com a qualidade dos serviços de uma IES está diretamente relacionada com a necessidade de melhoria contínua destes serviços, em função também da crescente competitividade do setor no mercado de Salvador. A competição de preços e a busca constante pela melhoria dos produtos e serviços têm se mostrado cada vez mais acirrada, com o aumento da oferta de cursos e por pressão na redução de preços.

Segundo Kotler e Fox (1994) a competitividade em qualquer setor, inclusive no ramo educacional, força as instituições a buscarem a melhoria contínua de serviços e processos, como condição necessária para manter e atrair novos ingressos. Para tanto, é necessário compreender as necessidades dos clientes (alunos) e, como isso, possibilitar implementação de ações de melhorias nos serviços da IES.

Por isso, torna-se mais evidente a necessidade de se medir o nível de satisfação dos alunos, identificando os pontos positivos e negativos da IES para que possibilite um plano de melhorias. Mowen e Minor (2003) afirmam que apesar de não ser garantia de fidelidade, o nível de satisfação influencia os clientes em relação aos serviços. Mesmo sendo uma percepção de momento, pode-se dizer que a satisfação cria uma melhor fidelização do consumidor do que a insatisfação.

Para Mowen e Minor (2003) os programas de aumento da satisfação do consumidor podem levar a retornos maiores sobre os investimentos. O autor descreve uma pesquisa revelando que os clientes satisfeitos influenciam positivamente os fluxos de caixa futuros.

Todavia, a necessidade da empresa em conhecer os seus clientes para obter uma significativa vantagem competitiva, dá-se também através da percepção das preferências pessoais dos consumidores em relação aos serviços da empresa, principalmente quando se tem um atendimento personalizado e um marketing direcionado (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

Também, destacam-se razões pessoais do autor desta dissertação para desenvolver este tema. Atualmente, o autor deste trabalho ocupa o cargo de coordenador dos cursos de administração da Faculdade Castro Alves, na qual se pretende propor um modelo de avaliação para servir de instrumento de gestão. Assim, além de possibilitar a melhoria dos seus serviços, através da implementação de ações provenientes do resultado do instrumento de medição do nível de satisfação, surge também a oportunidade de entender o cliente como participante no processo de serviços e das dificuldades desta avaliação.

#### 1.4 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

O método utilizado para o desenvolvimento desta dissertação de mestrado é o estudo de caso. O caso escolhido para esta dissertação trata da análise de uma abordagem específica e do exame da sua aplicabilidade e influência na atualidade dos serviços nos cursos de graduação da Faculdade Castro Alves (FCA), localizada em Salvador. A pesquisa, objeto deste trabalho, possui uma relação direta com a

avaliação da qualidade de serviços percebida pelos clientes de uma IES, tendo a utilização da pesquisa quantitativa com um suporte empírico do contexto estudado.

Gil (1999) explica que um estudo de caso é, na verdade, uma investigação empírica, ou seja, investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação avalia mais variáveis de interesse que pontos de dados, em cujas evidências e dados vão convergindo para um mesmo ponto até que se possa extrair um conjunto de conclusões sobre as questões.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso traz uma experiência vivenciada em um determinado momento, um relato detalhado de uma situação do cotidiano, que contém diferentes tipos de informações relativas aos antecedentes da situação a ser analisada, tais como clientes, serviços, qualidade de serviços, encontros de serviços, satisfação de clientes e das características de instituição de ensino superior. A pesquisa tem caráter aplicado, já que recomenda ações de melhoria, advindas do resultado da pesquisa de satisfação.

A pesquisa será dividida em duas etapas. Na primeira etapa, a pesquisa aborda o método de natureza exploratória com o levantamento de dados secundários e de pesquisa bibliográfica, conduzida com o propósito de gerar os indicadores de satisfação, principalmente para a determinação das dimensões de qualidade e dos encontros de serviços, fornecendo a base para a elaboração do instrumento de coleta de dados.

Para desenvolver esta sistemática, a investigação passa pelos conceitos relacionados na fundamentação teórica. As teorias envolvidas com estes conceitos interagem com o contexto organizacional a ser estudado. Para tanto, fica evidente a necessidade de identificar os atributos de serviço e os principais encontros de serviço que ocorrem em uma instituição de ensino superior. São integrados os conceitos e as teorias relacionadas para descreverem o processo de prestação de serviço e de percepção da qualidade de serviço pelos seus clientes.

Em uma segunda etapa de pesquisa, de natureza descritiva e quantitativa, será mensurado o grau de satisfação dos alunos (clientes) e de importância de cada item avaliado. Posteriormente, relacionam-se os resultados da pesquisa na matriz importância-desempenho a partir de um modelo de percepção da qualidade dos serviços para os cursos de graduação da Faculdade.

Para analisar os resultados referentes às etapas de pesquisa, serão utilizadas as seguintes estratégias:

- a) investigar a estrutura de uma organização de ensino superior, determinando as variáveis que impactam na qualidade percebida dos serviços;
- b) medir o nível de satisfação e de importância em relação à qualidade percebida dos serviços da Faculdade, a partir das categorias do modelo de análise;
- c) gerar recomendações para melhoria dos serviços da FCA, fornecendo subsídios para alocação de recursos, de modo a priorizar as dimensões e os encontros de serviço mais importantes para a satisfação geral dos clientes;

### 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta o tema de pesquisa que descreve a introdução geral ao assunto, a delimitação, o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a metodologia utilizada.

O segundo capítulo contempla o marco teórico, formado pelos estudos de serviço, avaliação da qualidade de serviços e a sua interação com as IES. Daí, são abordados e inter-relacionados os conceitos de serviços, cliente, qualidade de serviços, encontros de serviços, satisfação dos clientes, estratégia de serviços, características de IES e os modelos de avaliação da qualidade de serviços.

O terceiro capítulo engloba a construção da metodologia utilizada na pesquisa quantitativa. O desenvolvimento da metodologia se dá com levantamento de dados através da aplicação de questionário, coleta e apuração das respostas, abordando o procedimento experimental, a característica da amostra e os resultados quantitativos para mensurar o contexto estudado.

O quarto capítulo descreve os resultados obtidos, respondendo à problemática e ao objetivo proposto, avaliando e analisando os pontos fortes e fracos

da instituição em relação aos seus serviços, caracterizando as descobertas e as suas implicações.

O quinto capítulo trabalha as conclusões finais do estudo, esclarecendo as considerações pertinentes e as recomendações gerenciais obtidas a partir da análise da pesquisa, sintetizando e sugerindo estudos posteriores.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 SERVIÇOS E QUALIDADE: DE MÃOS DADAS**

#### **2.1.1 O Papel dos Serviços nas Organizações**

Os serviços exercem um papel importante no desempenho de setores na economia de diversos países. O setor de serviços da economia pode ser melhor caracterizado por sua diversidade que isoladamente pode contemplar inúmeras organizações. O porte entre elas varia de gigantescas multinacionais (em setores como aviação, bancário, seguros, telecomunicações, hotelaria, logística, etc.) a pequenas empresas (escolas, oficinas mecânicas, padarias, serviços odontológicos e muitos outros serviços de empresa para empresa).

Nakayama e Sávio (2001) observam que para a Organização Mundial do Comércio (OMC) o conceito de serviços é de difícil definição, mais pode ser entendido como aquilo que serve para o consumidor e não seja um produto concreto. Segundo os autores, a OMC relata que o comércio internacional de serviços está em ascensão. A participação do setor de serviços na economia americana está próximo aos 80%, na França é de 77% e, na Alemanha, 70%. Para a OMC estas nações intensificaram as atividades categorizadas como serviços porque elas agregam mais valor ao produto final por envolverem capital intelectual e quanto mais exigente fica o consumidor, mais aumentam as necessidades e mais serviços são solicitados.

O que se revela uma tendência mundial, aqui no Brasil não é diferente. Nas últimas décadas no Brasil configura-se um quadro de mudança estrutural, na qual a maior força vem do setor de serviços. Dados do IBGE apontam que, em 2006, o setor de serviços respondeu por 64% do Produto Interno Bruto (PIB), enquanto o setor industrial obteve 30% e o setor agrícola foi responsável por 6%.

Mas o que é serviço? Teboul (1999) esclarece que enquanto um produto é um objeto, um aparelho, uma coisa tangível, o serviço é um ato imaterial com um fornecimento único para atender a uma necessidade. O serviço pode vir junto com o



produto, somando-se ao pacote fornecido ao cliente. A indústria, por exemplo, pode agregar valor ao produto com atividades de assistência técnica, crédito, logística, projetos e suporte a operações industriais.

Segundo Gronroos (2003) existem três formas básicas que possibilitam identificar a maior parte dos serviços:

- a) são processos compondo-se por uma série de atividades ao invés de objetos concretos;
- b) são consumidos e produzidos simultaneamente;
- c) até certo ponto, o cliente participa do processo de produção.

Na visão de Gronroos (2003) os clientes são aqueles que compram os benefícios que os bens e serviços lhes proporcionam. Ou seja, eles compram um conjunto de soluções envolvendo bens, serviços, informações, atenção pessoal, entre outros componentes, capazes de atender aos seus próprios processos de geração de valor, pressupondo que os produtos e serviços adquiridos pelos clientes funcionam, na realidade, como um serviço para eles. As empresas precisam analisar os processos de geração de valor por parte dos seus clientes e perceber o que eles desejam, em particular numa perspectiva do serviço.

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidos como soluções para problemas do cliente (GRONROOS, 2003, p.65).

Conforme ilustrado anteriormente, o serviço é caracterizado por uma série de atividades que normalmente surge durante interações entre cliente e infra-estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com o objetivo de atender a uma necessidade do cliente.

Kotler (1998) conceitua serviço como: “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a produto físico” (KOTLER, 1998, p.412). Os serviços possuem quatro características que os diferem dos produtos: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. O

entendimento destas características específicas do serviço possibilita uma maior compreensão do desenho dos processos das empresas:

- a) intangibilidade: os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados;
- b) inseparabilidade: os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo;
- c) variabilidade: os serviços têm elevada variação de resultado, pois dependem de quem os executa e de onde são realizados;
- d) perecibilidade: os serviços não podem ser armazenados.

Lovelock e Wright (2001) atribuem duas definições que capturam a essência de serviços. A definição de serviço passa pelo ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra, podendo estar ligado a um produto físico, entretanto seu desempenho é essencialmente intangível. A segunda, trata serviços como atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, decorrendo uma mudança desejada no, ou em nome do, destinatário do serviço.

E quem é o cliente? Albrecht e Bradford (1992) caracterizam o cliente de uma organização como aquele que, de alguma forma, está relacionado com a compra e o uso de um produto ou serviço. Na abordagem tradicional do marketing, o cliente é o alvo das ações de marketing e vendas. Para Gronroos (2003) o cliente é definido como alguém que se destina a comprar o produto ou serviço e deseja receber, em troca de um pagamento, um produto ou serviço de qualidade. Esses consumidores são fontes de informações importantes para a melhoria dos produtos e serviços e, conseqüentemente, dos processos organizacionais.

Já na perspectiva do marketing de relacionamento, um cliente relacional é caracterizado pela continuidade (GRONROOS, 2003). Albrecht e Bradford (1992) e Gronroos (2003) concordam que as organizações precisam estar preparadas para saber ouvir o cliente, identificando suas necessidades, canalizando seus desejos e estimulando a demanda por seus produtos e serviços.

Conforme observado pelos autores, o mundo tende a caminhar cada vez mais em direção a uma economia de serviços, apontando uma tendência das empresas em direcionar seus esforços para este fim. Portanto, o papel dos serviços nas organizações passa pelo próprio conceito de serviço, defendido pelos autores, demonstrando uma relação direta com o consumidor, não somente pelo ato de

compra, mas contudo pela geração de valor na aquisição de um conjunto de soluções de bens, serviços, informações, cortesia e atenção personalizada ao cliente, dentre outros fatores. Assim, as empresas podem analisar os seus processos de serviço e de geração de valor a partir da perspectiva do cliente. Para tanto, torna-se necessário distinguir os tipos de serviços.

### **2.1.2 Os Serviços Centrais e os Periféricos**

Froemming (2001) considera que os serviços são formados por um componente central e de componentes periféricos ou suplementares. O serviço central é o que o cliente compra efetivamente e os serviços periféricos têm a característica de não corresponderem ao que o consumidor está adquirindo. Para Froemming (2001) incrementar a performance de qualidade de serviços é incrementar a oferta total do serviço, incluindo tanto os aspectos centrais como os periféricos.

A importância de modelar os componentes periféricos diretamente dentro da conceitualização de satisfação em encontros de serviços é facilmente visível – as interações consumidor/empresa antecedem e seguem-se à entrega do serviço central na influência da satisfação do consumidor. E ainda, fica aparente que a adequada entrega do serviço central não garante consumidores satisfeitos (FROEMMING, 2001, p.55).

Como ilustrado acima, tanto o serviço central como os ditos periféricos influenciam na qualidade percebida de serviço. Cabe destacar que os estudos dos processos de serviços também nas IES são pouco estudados. No caso de uma Universidade, pode-se citar como componente do serviço central o ensino, pesquisa e extensão. No caso de uma Faculdade somente o ensino. Nessas instituições, os serviços periféricos podem ser definidos como: secretaria, financeiro, cantina, biblioteca, apoio administrativo, laboratórios, infra-estrutura, dentre outros característicos deste tipo de organização.

Walker (1995, apud FROEMMING, 2001, p.51) também afirma que os clientes, ao realizarem a avaliação do serviço, levam em consideração o desempenho tanto o aspecto central quanto os periféricos.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) concordam em determinar as interações que os clientes têm com os serviços periféricos como um processo de entendimento das atividades que geram valor. Somente a entrega do serviço central adequadamente não assegura clientes satisfeitos, sendo crucial o bom desempenho dos serviços periféricos para a avaliação do serviço como um todo. Desta forma, a gestão de serviços propõe-se dar importância à totalidade dos serviços e para tanto a necessidade de planejar e executar os seus serviços periféricos torna-se tão fundamental quanto administrar o seu serviço central.

Para Lovelock e Wright (2001) e Froemming (2001) os momentos em que os clientes interagem com a empresa são conhecidos como encontros de serviços. Para os autores, a avaliação total do encontro de serviços é função, não somente da entrega do serviço central, mas também dos serviços periféricos ou suplementares. Esses momentos são fundamentais na avaliação dos serviços por parte dos consumidores, influenciando a sua percepção de satisfação ou de insatisfação.

### **2.1.3 O Encontro de Serviços e o Momento da Verdade**

Para Albrecht e Bradford (1992) o momento da verdade pode ser definido como o instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor da empresa e, com base nessa interação, constrói-se uma opinião sobre a qualidade do serviço e, provavelmente, da qualidade do produto. Esse momento da verdade também é conhecido como o encontro de serviço. Geralmente, uma organização tem vários eventos de interação com os clientes e todos eles formam uma percepção sobre o serviço que, isoladamente, possibilita um sentimento de prazer ou de desapontamento.

Segundo Albrecht e Bradford (1992) o termo “Momento da Verdade” foi idealizado primeiramente por Jan Carlzon presidente da SAS (*Scandinavian Airline Systems*) quando a empresa passava por problemas econômicos. Naquela época, o presidente da SAS instituiu que todo o contato entre um cliente e a companhia era um momento da verdade. O executivo afirmava que nesses encontros, o cliente toma a decisão sobre a qualidade do produto e do serviço e isto era tão importante para a uma empresa que cita:

Examine nosso balanço. No lado do ativo, você pode ver muitos aviões valendo muitos bilhões. Mas está errado; isso é tolice. O que deve aparecer no lado do ativo é: No último ano, a SAS transportou tantos passageiros satisfeitos. Porque este é o único ativo que conquistamos – pessoas satisfeitas com nossos serviços e dispostas a retomar e pagar novamente por eles (CARLSON apud KOTLER, 1998, p.50).

Como citado anteriormente, a depender de como se processa o encontro de serviço, provavelmente o cliente possa formar uma percepção positiva ou negativa da qualidade no momento em que o serviço está sendo prestado ou pelo conjunto de interações até a sua efetiva entrega. Isto remete ao conceito de encontro de serviços que passa pela definição de ciclo de serviços e de scripts.

Na realidade, tanto o ciclo de serviço como os scripts, são definidos como uma seqüência de eventos empregados durante o processo do serviço até a sua entrega ao cliente, de forma racional, a fim de sequenciar os passos esperados pelo cliente em uma prestação de serviços (ALBRECHT; BRADFORD, 1992; SOLOMON, 1996).

Solomon (1996) utiliza este conceito para avaliar a relação entre a qualidade de serviço, satisfação do cliente e comportamento de intenção. Este modelo permite construir uma série de passos do serviço (fluxograma), podendo contribuir para identificar e equacionar problemas oriundos do processo do serviço, propiciando a melhoria contínua deste serviço.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) descrevem o encontro de serviços como triangulo formado pelas relações dos interesses dos clientes, da organização dos serviços e do pessoal da linha de frente. O encontro em serviços é visto como uma tríade, com o cliente e o pessoal da linha de frente, exercendo ao mesmo tempo controle sobre o processo de serviço em um ambiente que é definido pela organização de serviço:

- a) o encontro dominado pelo cliente acontece quando há casos de padronização e personalização com oportunidades para os clientes controlarem a situação. No caso do auto-atendimento que permite aos clientes o controle completo sobre o serviço, limitando a interação do que está sendo fornecido, tendo como aspecto principal o encontro de serviço a impessoalidade;

- b) o encontro dominado pela organização do serviço com foco na eficiência e na estratégia de liderança de custos, cria padrões de serviço com procedimentos operacionais rigorosos, limitando a flexibilidade do pessoal da linha de frente. Desta forma, os clientes têm poucas opções de escolha de serviços, muitas vezes padronizados, não tendo serviços personalizados disponíveis;
- c) o encontro dominado pelo pessoal da linha de frente pode levar a uma percepção possuidora de um grau significativo de controle sobre os clientes. Esta autonomia do pessoal da linha de frente pode minimizar o desgaste no atendimento das demandas dos clientes.

Por esses três aspectos, a qualidade do serviço depende, dentre outros fatores, do equilíbrio nas relações no momento do encontro de serviço. Cada compra para o cliente é um evento com alguma significância, diferente da rotina do prestador de serviços em que há a necessidade de manter um nível satisfatório de comprometimento emocional, mesmo tendo que atender dezenas de pessoas diariamente. Ou seja, as três partes destacadas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) estão em equilíbrio quando têm os objetivos harmonizados para juntas criar um encontro de serviços benéfico.

Por outro lado, as relações entre essas partes no encontro do serviço podem gerar fontes de conflito. O pessoal da linha de frente necessita de habilidade interpessoal, uma habilidade capaz de perceber e de mudar o comportamento de acordo com as situações, buscando a empatia com o cliente através de atributos da personalidade como flexibilidade e tolerância a ambigüidades. Além disso, a interação entre o cliente e o pessoal da linha de frente que ocorre dentro de suas instalações é influenciada por um contexto de cultura organizacional favorável ou desfavorável à empatia com o cliente para a realização do serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

Froemming (2001) realizou este estudo em uma universidade brasileira para propor um modelo de avaliação da satisfação do consumidor (alunos), destacando atributos determinantes da qualidade do serviço. No seu trabalho, a autora, desenvolveu uma lista de determinantes da qualidade de serviço que foi atualizada pelo autor desta dissertação no apêndice G. Para Froemming (2001) os encontros de serviços são aqueles momentos em que o cliente interage diretamente com a empresa, determinando a satisfação ou insatisfação em relação ao serviço oferecido.

A autora, a partir da aplicação do método do incidente crítico<sup>1</sup>, descreveu os encontros de serviço na IES estudada, categorizando-os da seguinte forma:

- a) Serviços de Apoio: secretaria, departamento, universidade, tesouraria, livraria, xerox, biblioteca, laboratório, audiovisual, cantina e serviços.
- b) Funções: coordenação de curso, curso, sala de aula, reitoria, telefonista, recursos humanos, festa, estudantes, professores e funcionários.
- c) Infra-estrutura: salas de aula, espaço físico, cadeiras (assento), banheiros, espaços de deslocamento, prédios e internet.
- d) Específicos: vestibular, matrícula, bolsas e palestras.

Todavia, a abordagem dos autores sobre os encontros de serviços e o entendimento sobre como os clientes o percebem, levantaram a necessidade de identificar os determinantes ou os critérios da boa qualidade de serviço. Então, entender esta sistemática, primeiramente, requer a compreensão dos conceitos de qualidade, qualidade de serviço e a sua relação com a satisfação de clientes.

#### **2.1.4 A Qualidade de Serviço e a Satisfação dos Clientes**

Os programas de qualidade têm se difundido nas organizações, principalmente, após a segunda guerra mundial. Segundo Deming (1990), nesse período, a economia do Japão estava dilacerada devido à guerra. O país produzia produtos com baixa qualidade e custos elevados. Contudo, o Japão reverteu a situação, tornando-se uma potência mundial e um ícone de produtos de qualidade. As indústrias japonesas passaram a adotar programas de qualidade, otimizando recursos, eliminando erros de produção, agindo preventivamente nos processos, reduzindo desperdícios e tempo de produção.

Para Deming (1990) a qualidade não é um acessório em que as empresas devam ter como custo adicional aos seus produtos e serviços, mas precisa ser encarada pelas organizações como aquilo que os clientes necessitam e desejam efetivamente. A qualidade está relacionada à adequação ao uso e com a conformidade das especificações acordadas com o cliente.

---

<sup>1</sup> Abordagem metodológica explicada na seção 2.2.3 desta dissertação

Contudo, Paladini (2002), revela que a questão fundamental relacionada à qualidade enquanto adequação ao uso, está em determinar o que satisfaz o cliente. Para o autor a resposta está no próprio consumidor. Ou seja, a partir da percepção dos clientes será possível tomar decisões organizacionais capazes de atender às suas demandas e conseqüentemente possibilitar a melhoria contínua de produtos e serviços (PALADINI, 2002).

Já para Kotler (1998) define qualidade como “a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas” (AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL apud KOTLER, 1998, p.65). A definição sugere que a qualidade esteja centralizada em atender as necessidades dos consumidores. A empresa que atende ou supera as expectativas de entrega do produto ou serviço estaria enquadrada dentro da perspectiva de qualidade.

Desde então, foram desenvolvidos conceitos e técnicas, a partir da administração da qualidade, para estabelecer padrões de atendimento ao consumidor, buscando a melhoria contínua dos processos de produção. Para Kotler (1998) a administração da qualidade total é uma abordagem organizacional ampla para a melhoria contínua da qualidade de todos os seus processos, produtos e serviços. Portanto, para o autor a qualidade total é uma abordagem de todos da organização com foco na satisfação do cliente.

Kotler (1998) define satisfação do cliente como: “o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa” (Kotler, p.53, 1998). A citação retrata a relação entre expectativa e experiência do consumidor para com produtos e serviços. O autor ainda avança no conceito de satisfação, distinguindo o que é valor entregue para o cliente e valor esperado:

Valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. Valor total esperado pelo consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. Custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço (KOTLER, 1998, p.51).



Provavelmente, como cita o autor, as percepções positivas sobre a qualidade de serviço podem traduzir-se em sentimento de satisfação pelo cliente, elevando o valor da entrega. Por outro lado, se custo total entre o esperado e o recebido for negativo para o desempenho, o valor da entrega se traduz em sentimento de insatisfação e uma reação emocional de curto prazo pode denegrir a imagem corporativa.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) também definem que a satisfação do cliente com a qualidade do serviço depende do nível de atendimento do serviço prestado e da expectativa do serviço esperado. Quando os clientes percebem que o serviço prestado excede o esperado, então a qualidade é excepcional. Quando não se atende as expectativas, os clientes percebem que o serviço prestado é pior e a qualidade passa a ser inaceitável. Já se a expectativa é confirmada pelo serviço prestado, então a qualidade é satisfatória.

Por sua vez, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), descrevem como se forma a satisfação do cliente através da razão entre o serviço percebido e o esperado. Se os clientes percebem que o serviço entregue é melhor que o esperado, então ficam encantados. Se os clientes percebem que o serviço entregue é pior do que as suas expectativas, então o nível de insatisfeitos dependerá do grau de atendimento deste serviço. Daí, os autores estabeleceram chamados “GAPs” (lacunas ou falhas) nas percepções de qualidade que resultam na insatisfação dos clientes para com os serviços:

- a) GAP 1 (nos padrões): diferença entre o que o prestador serviço acredita como aquilo que o cliente espera e as necessidades e expectativas reais dos consumidores e/ou diferenças nas percepções dos gestores sobre as expectativas dos clientes e os padrões de qualidade estabelecidos nos serviços.
- b) GAP 2 (na entrega): diferença entre padrões de entrega especificados e o desempenho efetivo do serviço.
- c) GAP 3 (nas percepções): diferença entre o que é entregue e o que os clientes percebem ter recebido em serviço.
- d) GAP 4 (nas comunicações): diferença entre aquilo que é comunicado e o que a organização realmente é capaz de entregar em forma de serviços e/ou a diferença entre as promessas atribuídas às campanhas de

comunicação da empresa e aquilo que realmente o cliente entende que foi prometido.

- e) GAP 5 (de serviço): diferença entre o que os clientes esperam receber e suas percepções do serviço efetivamente recebido.

Também, foram desenvolvidos sistemas de qualidade voltados especificamente para fornecedores em serviços. Na realidade, segundo Lovelock e Wright (2001), qualidade é o que os clientes percebem e a expectativa do cliente em relação ao serviço, significa um conjunto de padrões internos que eles utilizam para julgar a qualidade de uma experiência de serviço. O atendimento às especificações possibilita a recompra e a propagação de uma imagem positiva da empresa, conforme citam os autores:

No longo prazo, é mais lucrativo manter bons clientes do que constantemente atrair e desenvolver novos clientes para substituir os que saem. Clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas e, na verdade, se tornam anúncio ambulante e falante para a empresa, o que reduz o custo de atrair novos clientes (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.116).

De acordo com a citação, se a opinião geral do cliente sobre a entrega do serviço é boa, significa que uma série de experiências bem sucedidas com o serviço proporciona consumidores satisfeitos. Neste caso, a qualidade de serviço pode ser determinada pelos clientes a partir de avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega do serviço, identificando o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente. Verifica-se então que ultrapassar os níveis desejados das expectativas dos clientes resulta em percepções positivas da qualidade de serviço e, possivelmente, melhores resultados financeiros.

Por outra perspectiva, Bolton e Drew (1991) e Cronin e Taylor (1992), realizaram pesquisas explicando como a qualidade de serviço antecede o sentimento de satisfação do cliente. Essa mesma satisfação tem uma maior influência na intenção de compra do que na qualidade de serviço. Ainda assim, apesar do desempenho representado pela satisfação ser o resultado mais importante para o cliente, a qualidade de serviço tem um papel significativo neste processo ao conduzir à própria satisfação do cliente (CRONIN; TAYLOR, 1992).

Já para Mowen e Minor (2003) os sentimentos de satisfação e insatisfação durante e, principalmente, após o momento de compra são importantes determinantes de compras futuras pelos clientes, que segundo os autores:

Durante e depois do consumo e da utilização de um produto ou serviço, os consumidores desenvolvem sentimentos de satisfação ou insatisfação. A satisfação do consumidor é a atitude referente a um produto ou serviço após sua compra e uso. É um julgamento de avaliação pós-escolha que resulta de uma seleção de compra específica e da experiência de usá-la ou consumi-la (MOWEN; MINOR, 2003, p.221).

Na realidade, a concepção da interação entre qualidade de serviços e a satisfação de clientes está diretamente relacionada à percepção do sentimento bom ou ruim em relação ao objeto. Esse objeto pode ser tangível, intangível ou ambos e é formado também por uma imagem corporativa percebida pelos clientes. Dessa forma, é possível justificar a busca das organizações pela melhoria contínua de seus produtos e serviços e, conseqüentemente, pelo movimento constante de aprimoramento da qualidade, basicamente justificado pelas necessidades e expectativas ilimitadas dos clientes. Assim, é fundamental entender a relação entre a percepção da qualidade de serviços e a imagem da organização.

### **2.1.5 A Qualidade Percebida de Serviços e a Imagem Corporativa**

Teboul (1999) explica que todos os meios de comunicação utilizados pela empresa, incluindo a propaganda televisiva, internet, imprensa, o ambiente, a interação com funcionários, a experiência com o produto ou serviço, o boca a boca, irão contribuir para a formação da imagem percebida pelo consumidor. Ainda, segundo autor, uma imagem construída, positiva ou negativa, é difícil de ser modificada e não pode ser substituída pela comunicação convencional e de massa.

Robbins (2005) define percepção como processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com finalidade de dar sentido ao seu ambiente. Assim, a percepção da imagem corporativa pode influenciar as

expectativas do cliente em relação ao serviço. Para Teboul (1999) se esta imagem for positiva, ou seja há um estoque de credibilidade da organização, o consumidor pode ter menos consciência das falhas cometidas pela empresa e perdoá-las mais facilmente.

Vale lembrar que as mudanças no ambiente, principalmente com a competitividade, leva as organizações a definir padrões adequados de qualidade dos serviços da mesma maneira que os consumidores o fazem. Uma falha na definição dos padrões, uma medida errada, encontros de serviço insatisfatórios podem significar o mau emprego do capital e de tempo perdido. Daí, verifica-se a relevância que as empresas dedicam em relação às questões ligadas à administração da qualidade.

Teboul (1999) alerta que, diferentemente da qualidade de um produto, a qualidade de um serviço é julgada pelo processo de atendimento e pelos resultados. Segundo o autor, ela também pode ser medida a partir do conhecimento do grau em que um serviço atende ou que supera as expectativas do cliente.

Para Lovelock e Wright (2001) o modelo de expectativas do cliente, envolve o serviço desejado, o serviço adequado e o serviço previsto. O serviço desejado é o nível ansiado de qualidade de serviço que um cliente acredita que deva ser entregue. O serviço previsto é o grau de qualidade do serviço que um cliente acredita que uma empresa de fato entregará. O serviço adequado é o nível mínimo de serviço que um cliente aceitará sem ficar insatisfeito.

Os conceitos de qualidade de serviço e de satisfação do cliente para este serviço são diferentes. Entende-se por qualidade de serviço as avaliações cognitivas de longo prazo, por parte dos clientes, sobre a entrega do serviço de uma empresa. A satisfação do cliente envolve uma reação emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço. As medidas de qualidade dependem da percepção do cliente pela superioridade e adequação dos serviços prestados. A satisfação vem da percepção do cliente frente ao serviço e da previsão esperada (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000; LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Lovelock e Wright (2001), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) e Gronroos (2003) destacam que as dimensões que determinam a percepção da qualidade de serviços esperados pelos clientes são caracterizadas pela qualidade técnica ou de resultados (o que o cliente recebe como serviço) e pela qualidade funcional ou de processo (como o cliente recebe como serviço). Neste caso, tanto o resultado como

o processo são determinados por uma percepção estática, caracterizando um momento específico da qualidade de serviço prestada.

Gronroos (2003) mostra uma síntese do modelo de qualidade percebida de serviço representada na figura 1. O autor discrimina outras dimensões para caracterizar a qualidade percebida de serviços. Inicialmente, define a qualidade técnica do resultado e a qualidade funcional do processo como dimensões para caracterizar a qualidade total do serviço. O autor verifica que a dimensão qualidade funcional de processo ainda pode ser dividida em função dos vários elementos do ambiente físico caracterizados pelo encontro de serviço que influencia a percepção de qualidade. Neste caso, uma terceira dimensão, denominada de qualidade do panorama de serviço, avalia aonde acontecem os serviços.

Froemming (2001) reforça a afirmação da influência significativa do ambiente físico nas respostas dos consumidores quando cita:

Uma grande parte da literatura enfatiza a importância de administrar o ambiente físico; um ambiente que influenciará o consumidor a adquirir o serviço central. A natureza dos encontros de serviço demanda uma avaliação de entrega dos serviços pré-centrais, e pesquisas também vêm demonstrando sua importância (FROEMMING, 2001, P.53).

A percepção da qualidade também pode ser afetada pela imagem favorável ou desfavorável da organização (GRONROOS, 2003). Geralmente, os erros podem ser tolerados ou não, com maior ou menor intensidade pelos clientes. Desta forma, a percepção da imagem da organização pelos clientes age como um filtro da qualidade. Os consumidores podem absorver alguns aspectos de insatisfação no encontro de serviço e, relevar esta situação negativa em detrimento de uma perspectiva mais duradoura de relacionamento com a organização.

Portanto, a imagem da empresa é da maior importância para a maioria dos serviços. Ela pode afetar a percepção da qualidade percebida de diversas maneiras. Se na mente dos clientes o fornecedor for bom, isto é, se ele tiver uma imagem favorável, pequenos erros provavelmente serão tolerados. Caso ocorram erros com muita frequência a imagem será prejudicada. Se a imagem for negativa, o impacto de qualquer erro muitas vezes será bem maior do que seria, não fosse esse caso (GRONROOS, 2003, p.87).

Na visão de Gronroos (2003), ilustrado na passagem acima, a imagem pode ser considerada como um filtro, absorvendo as não conformidades dos serviços prestados por uma organização aos seus clientes. Assim, cabe ressaltar o caráter mais dinâmico em relação ao tempo para o modelo de qualidade percebida de serviço. A figura 1 demonstra como a percepção dos clientes pela imagem corporativa age diretamente sob as outras dimensões (qualidade técnica de resultado, qualidade funcional de processo e qualidade de panorama de serviço).

Segundo Gronroos (2003) o nível da qualidade total percebida não é determinado apenas pelas dimensões técnica e funcional, mas sim pela diferença de percepção gerada entre a qualidade esperada e experimentada. O autor afirma que se as expectativas dos clientes não forem atendidas dentro da promessa propagada, a qualidade total percebida será baixa, mesmo que a qualidade experimentada seja boa, como mostra a figura 1.

Portanto, os programas de qualidade em serviços têm a necessidade de procurar, não somente o pessoal da linha de frente, mas também envolver os responsáveis pela comunicação institucional e pelo marketing da organização. Neste contexto, Gronroos (2003), cita que a imagem tem uma importância fundamental na percepção do cliente para com a qualidade de serviço. A imagem em serviços serve como um balizador positivo ou negativo nesse processo, sendo primordial que seja gerenciada de maneira eficaz.

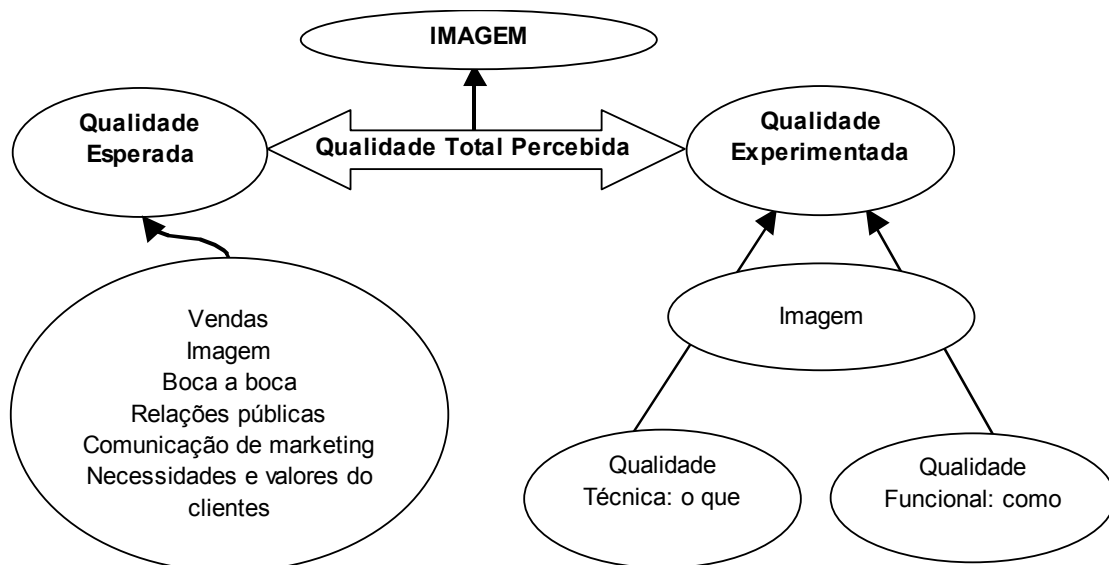


Figura 1: Adaptado Gronroos (2003, p.90) – Qualidade total percebida.

Para Kotler e Fox (1994) Imagem é a soma de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem de um objeto. Geralmente, toda instituição tem o interesse em identificar como os públicos reconhecem a sua imagem no mercado. Uma imagem forte nasce com o bom desempenho do fornecimento de serviços, gerando satisfação nos cliente e, assim, irradiando o seu sucesso a outros públicos. Para Garvin (1980, apud KOTLER; FOX, 1994), a imagem é um fator de decisão quando cita:

A qualidade real de uma instituição é frequentemente menos importante que seu prestígio ou reputação de qualidade porque é a sua excelência percebida que, de fato, orienta as decisões de alunos potenciais e bolsistas, preocupados com ofertas de emprego e dos órgãos públicos que garantem as subvenções (GARVIN 1980, apud KOTLER; FOX, 1994, p.58).

Como citado, a imagem formulada influencia a decisão de compra e, nem sempre, a imagem exprime a realidade. Os clientes que têm imagem negativa de uma IES irão evitá-la, mesmo sendo de alta qualidade. Contudo, uma instituição pode mudar gradativamente a sua imagem com ações continuadas de marketing e comunicação, desde que também haja uma mudança positiva na reputação do serviço percebida pelos seus clientes.

A reputação do produto ou serviço tem que se equivaler com as expectativas geradas pelo consumidor, ou seja, as promessas devem ser cumpridas e muitas vezes superadas para gerar não só satisfação, como uma percepção de excelência e, assim, ir conquistando a confiança dos públicos para construção de uma imagem positiva. Provavelmente, dentre outros fatores, o sentimento de satisfação depende também da estratégia de serviços e do processo de compra.

### **2.1.6 Orientação para Serviços: Estratégia e o Processo de Compra**

Para Lovelock e Wright (2001), o processo de compra passa pelas atividades de escolha, consumo e avaliação de um serviço. A etapa de escolha é uma reflexão de quem consome sobre a necessidade do serviço, envolvendo a pré-compra. Na pré-compra o cliente procura informações, definindo necessidades, explorando soluções e identificando fornecedores e alternativas do serviço. O

consumidor então, avalia os fornecedores e alternativas do serviço, analisando documentações (propaganda, sites, etc.), consulta pessoas formadoras de opinião e visita possíveis fornecedores. Na pré-compra o cliente forma consciência da necessidade do serviço.

Segundo Lovelock e Wright (2001) a próxima etapa do processo de compra tem reflexo no encontro do serviço, que é o momento em que o cliente entra em contato efetivo com o serviço da empresa. Nesta fase, o cliente requisita o serviço esperado e tem a sua efetiva entrega do fornecedor.

Na última etapa, denominada pós-compra, há por parte do cliente a avaliação de desempenho do serviço durante todo o processo e uma verificação de intenção de compra futura (LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Há de se salientar que no caso de uma instituição de ensino superior, a percepção da qualidade do serviço é refletida durante a prestação de serviços ao longo dos anos que o aluno permanece na instituição (KOTLER; FOX, 1994).

Albrecht e Bradford (1992) descrevem a importância da administração de serviços como estratégia organizacional para que se tenha uma vantagem competitiva frente à concorrência. A figura 2, mostra o conceito de “Triângulo de Serviços” que reúne o cliente como centro das atenções da organização, a estratégia no topo, os sistemas operacionais que interligam as pessoas, incluindo todos os executivos e funcionários. Desta forma, os valores e atitudes devem permear a empresa como uma verdadeira filosofia de negócios, reforçando o motivo para se entender o cliente cada vez mais, a fim de transformar o serviço como a força motriz e utilizá-lo estrategicamente como um fator de diferenciação.

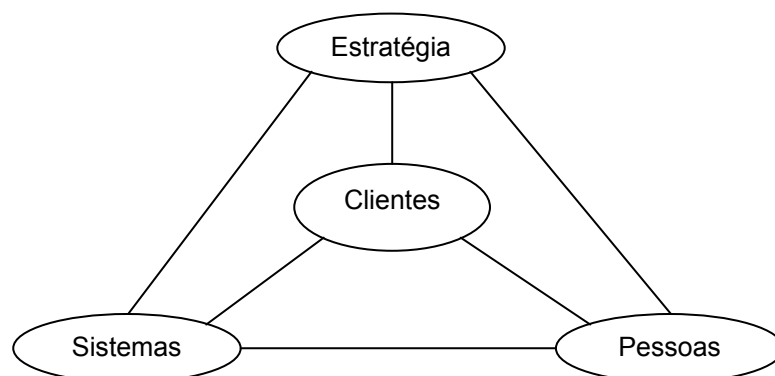


Figura 2: Adaptado Albrecht e Bradford (1992): Triângulo de Serviços



O conceito de estratégia de serviços divide-se em dois elementos: os estruturais e os gerenciais (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Os elementos estruturais são o sistema de atendimento, projeto das instalações, localização e planejamento da capacidade. Os elementos gerenciais são o encontro em serviços, qualidade, gerenciamento de capacidade e demanda de informação. Esses elementos são projetados para criar um serviço consistente para o alcance dos objetivos estratégicos.

Porter (1989) relata que geralmente a redução de preços, isoladamente, pode ser copiada pelos concorrentes. Isto levaria a uma disputa de preços com prejuízos para todo o setor. Então, quando uma empresa opta pela redução de preços, os concorrentes também podem fazê-la. O autor orienta que a empresa precisa encontrar outra forma de competir, utilizando a qualidade, o serviço e a inovação. Porter (1989) sustenta três estratégias genéricas competitivas, baseadas na liderança de custo, diferenciação e enfoque.

A estratégia de liderança em custos requer escolhas e limites de atuação como por exemplo: instalações com eficiência de escala, rígido controle sobre custos e despesas gerais controladas e tecnologia inovadora. Segundo Porter (1989), possuir uma posição de baixo custo proporciona uma defesa contra a concorrência, pois competidores menos eficientes sofrerão primeiro com as pressões competitivas. O autor adverte, para implantar uma estratégia de baixo custo, será preciso elevados investimentos em equipamentos de última geração, preços agressivos e perdas iniciais para conquistar fatias do mercado.

A estratégia de diferenciação tem como essência a criação de um serviço único e especial, tendo várias abordagens: imagem da marca, tecnologia, característica dos serviços, serviços ao cliente, rede de distribuição, etc. A estratégia de diferenciação em serviços não ignora custos, mas a sua característica principal, segundo Porter (1989), consiste em criar lealdade.

A estratégia de enfoque representa uma direção construída a partir da idéia de satisfazer uma determinada parte de um mercado-alvo. Essa característica estratégica possibilita atender às necessidades específicas de um segmento de mercado, no qual a empresa pode atuar por diferenciação ou por liderança de custo por conhecer melhor os desejos e anseios desses consumidores (PORTER, 1980).

Segundo Porter (1980), as empresas de serviços que adotarem a estratégia liderança de custo têm disponíveis vários métodos para conquistar os seus clientes,

entre eles o autor cita: a procura por clientes de baixa renda, a padronização de um serviço personalizado, a redução da interação no atendimento em serviços, a redução dos custos de rede prestadores de serviços e as operações de serviço.

Da mesma forma, Porter (1980), descreve que as empresas ao perseguirem a estratégia de diferenciação têm outros métodos diversificados como: tornar tangível o intangível, personalizar o produto padrão, reduzir o risco percebido, valorizar o treinamento de pessoal e controlar a qualidade. Neste caso, a estratégia de diferenciação tem um custo que o cliente está disposto a pagar.

Para Gronroos (2003) o que cria vantagem competitiva sustentável é o desenvolvimento de cada elemento do relacionamento com clientes, incluindo todos os tipos de serviços envolvidos na compra. Esta situação pode ser descrita como competição por serviços, conforme descreve o autor:

Esta é uma situação competitiva cuja solução central é o pré-requisito para o sucesso, mas na qual o gerenciamento de uma série de serviços, juntamente com a solução central, forma uma Oferta Total de Serviços e determina se a empresa será bem-sucedida ou não (GRONROOS, 2003, p. 17).

Pelo descrito acima, percebe-se a contribuição dos serviços periféricos no valor total da entrega ao cliente. O autor sugere que os serviços adicionais sejam gerenciados da mesma forma e cuidado com que é tratada a solução central pela organização. Os serviços periféricos têm impacto na decisão de compra e recompra e podem afetar a qualidade do serviço central em qualquer etapa do processo: faturamento, serviço de atendimento ao consumidor (SAC), consultoria, atenção pessoal, informações, entre outros componentes.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) avançam no conceito de estratégia de serviço e inserem algumas dimensões para fidelizar os clientes, tais como: disponibilidade (acessibilidade ao serviço 24 horas por dia), conveniência (localização do serviço), confiabilidade (cumprimento da promessa do serviço), personalização (tratamento individualizado), preço (no mínimo adequado ao serviço esperado), qualidade (no mínimo adequada ao serviço esperado), reputação (formadores de opinião e propaganda “boca a boca”), segurança (consciência de bem-estar) e rapidez (agilidade no serviço).

Conforme explicitado, a formulação de uma estratégia depende da harmonia entre as forças de estabilidade e de mudança. É fundamental, a observação por parte dos gestores tanto nos aspectos de eficiência operacional quanto na adaptação ao ambiente externo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Segundo o MEC (2007), no Censo da Educação Superior, os aspectos econômicos, políticos e sociais têm sido causadores da reestruturação do ensino superior brasileiro. Essas mudanças estão ocorrendo e podem ser verificadas através da ampliação de IES e de cursos superiores por todo o país. Enquanto as instituições públicas parecem padecer da falta de recursos, tornando suas atividades mais deficientes ao longo dos anos, as instituições privadas buscam alternativas para ampliarem a captação de recursos.

Assim para uma Faculdade privada, muitas estratégias podem surgir a partir de idéias concebidas e defendidas na sua base operacional. Mas, geralmente, os gestores da instituição formulam estratégias a partir de um padrão dentro de um fluxo de decisões próprias e específicas da sua realidade. Por exemplo, quando decidem constantemente diversificar o negócio através da criação de novos cursos e delegam o desenvolvimento e a sua operacionalização para a equipe acadêmica e para os próprios docentes. Esta atitude gerencial é caracterizada como estratégia, conforme declaram alguns autores: “Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A lucratividade pode vir através de uma estratégia capaz de criar uma cultura de serviço. Para implementar uma estratégia de serviço é preciso o envolvimento de todos os empregados da organização desde a alta administração, gerência, profissionais de contato com o cliente e de suporte (GRONROOS, 2003). Daí, uma cultura de serviços pode ser vista como estratégica se fizer parte da cultura corporativa orientada para serviço, como cita o autor:

[...] uma cultura na qual existe uma valorização do bom serviço e na qual prestar bons serviços para os clientes internos, bem como para os clientes finais externos, é considerado por todos um modo de vida natural e um dos valores mais importantes (GRONROOS, 2003, p. 440).

Gronroos (2003) acredita que a qualidade percebida pelo cliente é um dos determinantes de lucratividade nas organizações. Assim, uma orientação para

serviços como cultura organizacional promove um papel fundamental na qualidade como percebida pelos clientes. A orientação para serviço constrói uma base sólida e positiva dentro da organização, fortalecendo tanto a qualidade funcional como a qualidade técnica. Uma estratégia específica de orientação para serviços melhora a qualidade total da entrega que, possivelmente, atingirá positivamente a lucratividade da organização, conforme figura 3.

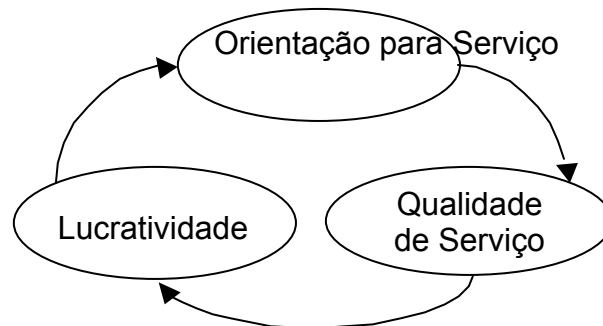


Figura 3. Adaptado Gronroos (2003). Efeitos de uma orientação para serviços.

Há de se considerar que, possivelmente, a boa qualidade de serviço traga melhores lucros. Porém, as ofertas de serviços aos clientes necessitam ser produzidas de maneira que se possa pagar um preço compatível com o mercado. Para tanto, o custo de produção dos serviços precisa estar equilibrado e montado de forma a gerar lucratividade. Assim, evita-se situações em que os clientes estejam muito satisfeitos com a qualidade percebida de serviço e, com o tempo, isto possa degradar a própria rentabilidade do negócio.

Gronroos 2003 valoriza a organização que adotar uma estratégia de qualidade de serviço, pois tende a reduzir os custos de falhas e gradativamente isolar os clientes da concorrência, criando uma vantagem sustentável. A boa qualidade de serviço possibilita, ainda, encorajamento da clientela à constante fidelidade, ampliando a promoção das recomendações dos serviços para outros públicos e, conseqüentemente, reduzindo os custos de atração de novos clientes.

Diante dos conceitos apresentados neste capítulo, pôde-se demonstrar a importância dos serviços nas organizações. Foram apresentadas as relações entre os serviços e satisfação do cliente, os encontros de serviços e o momento da verdade, as questões de qualidade, de estratégia e de imagem organizacional. Portanto, para fundamentar a teoria sobre a avaliação da qualidade percebida de

serviço, o passo seguinte será demonstrar alguns modelos de avaliação, envolvendo métodos aplicados em instituições educacionais ou não.

## 2.2 ESTUDOS SOBRE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS

Alguns modelos de avaliação e de análise são apresentados nesta seção para contribuir no processo criação de um método para avaliar a qualidade percebida de serviços da Faculdade. O modelo de análise vai exigir uma definição dos padrões que especifiquem o grau da qualidade e o tipo de medição para determinação da satisfação e de importância dos indicadores a serem criados. A partir da verificação dos modelos de avaliação da qualidade de serviços, pode-se propor os elementos necessários para construção de um modelo de análise específico para este estudo de caso.

### 2.2.1 O Modelo de Avaliação Qualitativo e Quantitativo

Rossi (1998) descreve um modelo para a realização da pesquisa de satisfação de clientes, cujo grau se pretende medir. Esta pesquisa de satisfação apresenta-se com fases distintas: a primeira, de natureza exploratória e qualitativa, utiliza a técnica de entrevista em profundidade e grupo focal <sup>2</sup>, conduzida com o propósito de gerar os indicadores de satisfação por ramo de atividade, que fornecerão a base para a elaboração do instrumento de coleta de dados da segunda fase. A segunda etapa, de natureza descritiva e quantitativa, destinada a medir o grau de satisfação dos clientes no segmento estudado.

Almeida (2005) também utilizou a metodologia para identificar a relação da qualidade do serviço de atendimento ao consumidor como gerador de satisfação, relacionando a sua influência na retenção dos clientes e seu impacto na imagem da empresa. Numa primeira fase foi realizado um estudo qualitativo, sendo colhidas

---

<sup>2</sup> Grupo Focal: Reunião de um ou mais grupos, usualmente de 6 a 12 pessoas que são solicitados a discutir aspectos de um determinado assunto na presença de um moderador. Este moderador assegura que a discussão siga uma estrutura razoável e seja relevante a questões previamente determinadas. Basicamente é um procedimento para se ouvir as pessoas, suas expectativas e opiniões.

informações obtidas através de entrevistas e, respectivamente, sendo tratadas através de análise de conteúdo.

A partir dos resultados obtidos, elaborou-se um questionário, dando início a segunda fase da pesquisa com estudo quantitativo. A metodologia aplicada por Almeida (2005), aplicando aos dados uma análise de correlação, encontrou resultados consistentes, verificando a relação confiável entre as variáveis: qualidade de atendimento, satisfação, intenção de compra e imagem da empresa.

### **2.2.2 O Instrumento de Avaliação Servqual**

O modelo SERVQUAL é muito estudado, difundido e referenciado na literatura. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) destacam três instantes distintos e seqüenciais para a avaliação: primeiro, pergunta-se ao cliente como ele imagina a sua empresa ideal, em um ramo de atividade; depois, pergunta-se como está o desempenho da empresa real a ser estudada; e por último, é realizada a comparação entre a empresa ideal e a real.

O modelo SERVQUAL é um instrumento de pesquisa desenvolvido para mensurar a qualidade de serviços de uma empresa com uma escala padronizada de 22 itens, verificando as expectativas e percepções sobre as dimensões críticas da qualidade. A primeira parte do questionário (22 itens) foi desenvolvida para medir o nível desejado do serviço. Numa segunda etapa, novamente os mesmos 22 itens medem a percepção real do cliente sobre o serviço oferecido.

Então a qualidade do serviço é avaliada pela relação entre a qualidade esperada da empresa ideal da qualidade percebida em uma determinada empresa. Baseado nos resultados da pesquisa as áreas consideradas fracas podem ser localizadas e corrigidas. Essa pesquisa aponta também as áreas fortes da empresa, que podem ser usadas como vantagens competitivas.

O modelo Servqual compara expectativas e experiências dos clientes com o serviço adquirido, questionando aos consumidores quais as suas expectativas para com um serviço ideal ou excelente, realizando uma comparação com a sua experiência real com esse mesmo serviço. Logo, diferentes tipos de expectativas podiam ser medidas.

Para Gronroos (2003), isso é um equívoco, pois se deveria avaliar a qualidade do serviço a partir de medidas das expectativas do melhor serviço da categoria ou, medir tanto as expectativas quanto as experiências relativas a este serviço para determinar como os clientes percebem a sua qualidade. Gronroos (2003) ainda destaca três problemas relacionados à avaliação de serviços com base em comparação entre expectativas e experiências de vários atributos:

- a) a medida da expectativa pode ser interpretada pelo cliente como uma mensuração de algo que sofreu um viés da experiência;
- b) as experiências que o cliente tem com o processo do serviço podem alterar suas expectativas, denegrindo o sistema de avaliação por comparação;
- c) as expectativas podem estar sendo medidas duas vezes, já que experiências são percepções da realidade, e expectativas anteriores são inerentes a essas percepções.

Segundo Cronin e Taylor (1992) e Gronroos (2003) os estudos realizados demonstraram que não fazer comparações parece ser uma abordagem apropriada para a medição da qualidade percebida de serviço. A qualidade pode ser conceituada mais como uma atitude do cliente com relação às dimensões da qualidade e, não deve ser medida com base no modelo de satisfação por meio das diferenças entre expectativa e desempenho.

Cronin e Taylor (1992) desenvolveram uma outra ferramenta de avaliação chamada Servperf que utiliza uma abordagem de atributo para somente medir as experiências dos clientes em relação aos serviços. Neste modelo é desenvolvido um conjunto de atributos que descreve o serviço como um todo, medindo somente como os clientes experimentaram o serviço, utilizando escalas específicas para medir aqueles atributos. Para os autores, o instrumento Servperf apresenta os melhores índices de confiabilidade, apresentando um questionário mais reduzido, cujos dados são comparados por meio de uma análise estatística.

### **2.2.3 O Método de Incidente Crítico para Encontro de Serviços**

Vários fatores influenciam o encontro do serviço, neles estão inclusos os ambientes, os profissionais e os serviços de apoio. Segundo Froemming (2001) os encontros de serviços são fatores determinantes para a percepção da qualidade em uma instituição de ensino superior. O método do incidente crítico foi utilizado para determinar como os estudantes percebem a qualidade do serviço. A autora investigou os encontros de serviços a partir de um método que relaciona os vários e continuados momentos em que o cliente interage com a empresa.

Basicamente, o cliente responde a uma ocasião em que ao ter uma interação com a empresa, tenha lhe ocorrido uma impressão muito satisfatória e, logo a seguir, outra com resultado muito insatisfatório. Posteriormente, o respondente descreve o que aconteceu. Analisa-se então, o número de citações apresentadas na pesquisa, levantando os encontros de serviços, aqueles momentos críticos que ocorrem em circunstâncias particularmente satisfatórias e insatisfatórias.

### **2.2.4 A Matriz Importância-Desempenho**

Albrecht e Bradford (1992) revelam que os serviços podem ser classificados conforme o seu desempenho, como também pela importância para os seus clientes. A análise do desempenho e da importância pode ser usada para avaliar os atributos do serviço, auxiliando na identificação de ações de melhoria com prioridade. Desta forma, tanto o desempenho como a importância são avaliados em uma escala de pontos.

A figura 4 possui cinco quadrantes, mostrando a percepção do cliente segundo o desempenho e a importância de produtos e serviços. As avaliações dos atributos são demonstradas em quatro quadrantes do gráfico cartesiano, tendo o desempenho demonstrado na abscissa e a importância na ordenada, conforme a seguir:



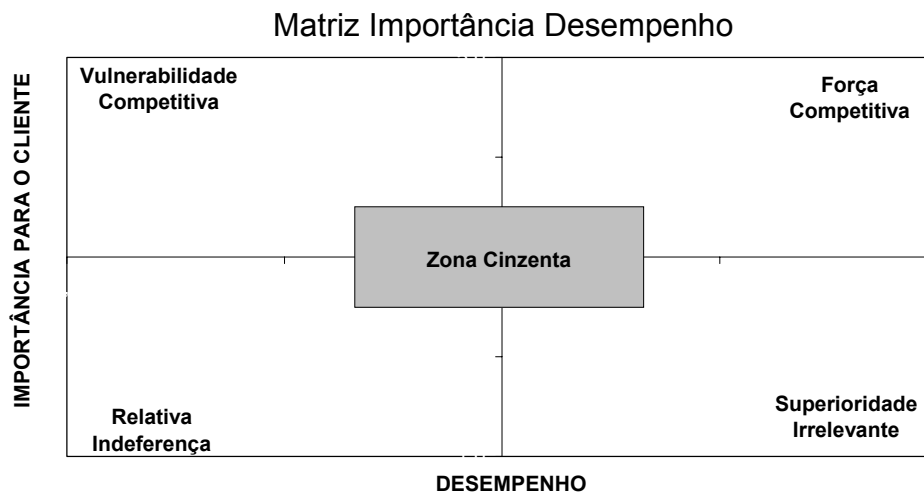


Figura 4: Adaptado Albrech e Blanckard (1992, p.158). Matriz Importância-desempenho

- a) Quadrante 1 - Força Competitiva: alta importância e alto desempenho - mostra os atributos importantes do serviço que estão sendo bem desempenhados pela empresa.
- b) Quadrante 2 – Vulnerabilidade Competitiva: alta importância e desempenho baixo - revela os atributos que são importantes, mas que não estão sendo desempenhados nos níveis desejados.
- c) Quadrante 3 – Relativa Indiferença: baixa importância e baixo desempenho - apresenta os atributos que estão sendo desempenhados de forma fraca e que são menos importantes.
- d) Quadrante 4 – Superioridade Irrelevante: baixa importância e alto desempenho - mostra os atributos menos importantes estão sendo desempenhados com excelência.
- e) Quadrante 5 – Zona Cinzenta: desempenho neutro e importância neutra - A empresa pode estar no mesmo nível dos concorrentes.

Assim, através das respostas inseridas no modelo, pode-se determinar estratégias de atuação para cada um dos serviços envolvidos, visando à melhoria dos atributos em seus respectivos quadrantes:

- a) Quadrante 1: realizar a manutenção do desempenho deste atributo.
- b) Quadrante 2: concentração da melhoria do desempenho do atributo.
- c) Quadrante 3: atributos que não necessitam de atenção especial.
- d) Quadrante 4: gastar menos e realocar recursos para os atributos mais importantes que estejam com desempenho fraco.

Para Slack, Chambers e Johnston (1997) a Matriz Importância-Desempenho também funciona revelando a prioridade de melhoramento dos fatores competitivos, conforme a percepção dos clientes. Desta maneira, a avaliação do desempenho em relação aos concorrentes dar-se-á posicionando cada fator competitivo na matriz, de acordo com os resultados pesquisados. A matriz é dividida em quatro zonas como mostra a figura 5, sendo:

- a) Zona 1 (limites AB-EF) – Adequado: indica que o fator competitivo está com o desempenho adequado em relação à concorrência, portanto a ação deve ser de manutenção do desempenho destes itens;
- b) Zona 2 (limites AB-CD) – Melhoramento: fornece informações dos fatores competitivos que estão com um desempenho pior que os dos concorrentes e que necessitam de melhoria;
- c) Zona 3 (limite CD) – Ação Urgente: determina ação imediata para os fatores competitivos, pois são itens mal avaliados e muito importantes na percepção dos clientes em relação à concorrência;
- d) Zona 4 (limite EF) – Excesso: são fatores competitivos de alto desempenho, entretanto não são importantes para os clientes. Os recursos destinados a estes itens podem estar sendo destinados aos que necessitam de melhorias.

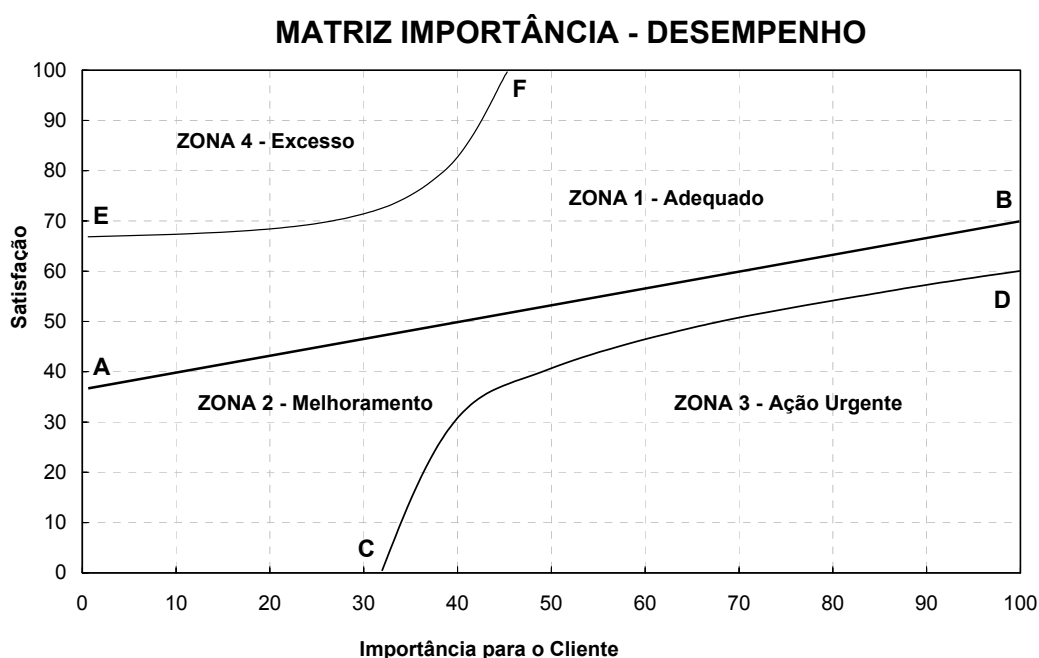


Figura 5: Adaptado Slack et al (1997, p.599). Matriz importância e desempenho

### 2.2.5 Os Critérios da Boa Qualidade Percebida de Serviços

Em 1985, um estudo publicado por Parasuraman, Zeithaml e Berry concluía que a qualidade de serviços pode ser avaliada em 10 dimensões, vide apêndice G. Contudo, de acordo com as pesquisas realizadas, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), os clientes somente percebem cinco dimensões que caracterizam os atributos do serviço, conforme a seguir:

- a) Confiabilidade: é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão (dimensão ligada ao resultado).
- b) Tangibilidade: é a aparência das instalações, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação (dimensão ligada ao processo).
- c) Responsabilidade: é a disposição para auxiliar os clientes e fornecer com presteza o serviço prontamente (dimensão ligada ao processo).
- d) Garantia: é o conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade (dimensão ligada ao processo).
- e) Empatia: é a demonstração de interesse, atenção personalizada aos clientes (dimensão ligada ao processo).

Lovelock e Wright (2001) revelam que a dimensão confiabilidade está relacionada com os atributos do serviço referentes ao resultado esperado pelo cliente, enquanto as outras quatro dimensões estão relacionadas aos atributos do processo de serviços. A dimensão confiabilidade é uma medida de resultado porque os clientes a avaliam depois da experiência de serviço. Já as dimensões tangibilidade, responsabilidade, garantia e empatia são medidas de processo porque podem ser avaliadas pelos clientes durante a entrega do serviço.

De acordo com Gronroos (2003) o modelo de qualidade percebida de serviço determina as dimensões voltadas para os resultados, para os processos e para a imagem corporativa e propõe alguns critérios para serem mensurados pelas organizações. Os critérios da boa qualidade percebida de serviço podem ser úteis para a gestão empresarial e servir como variáveis para a percepção de satisfação ou insatisfação.

Gronroos (2003) descreve como parâmetros as dimensões relativas à qualidade técnica do resultado (o que), a qualidade funcional do processo (como) e a

imagem (filtro da qualidade). Os principais critérios da boa qualidade dos serviços destacados, segundo o autor são:

- a) Profissionalismo e capacidade: critério relacionado com o resultado que verifica o conhecimento e capacidade para resolução de problemas de modo profissional do prestador de serviços, funcionários, sistemas operacionais e recursos físicos.
- b) Atitudes e Comportamento: critério relacionado com processo que revela a preocupação e o interesse em resolver os problemas de maneira cordial e espontânea das pessoas de contato com os clientes.
- c) Acessibilidade e flexibilidade: critério relacionado com processo que demonstra a sua localização, horários de funcionamento e sistemas operacionais, projetados e executados de modo que seja fácil o acesso ao serviço, sendo também preparados para demonstrar flexibilidade em ajustar-se às necessidades do cliente.
- d) Confiabilidade e integridade: critério relacionado com processo que descreve a confiança do cliente no cumprimento das promessas e da realização do trabalho por parte do prestador de serviços, funcionários, sistemas operacionais.
- e) Recuperação de serviço: critério relacionado com processo que em função de um erro ou de um imprevisto, são tomadas providências ativas e imediatas até a resolução final negociada com o cliente.
- f) Panorama de serviço: critério relacionado com processo no qual o ambiente físico local do encontro de serviços se dá uma experiência positiva do processo de serviço.
- g) Reputação e credibilidade: critério relacionado com a imagem, destacando a confiança dos consumidores no prestador de serviços, o valor percebido equilibrando o capital investido e a defesa do cliente pelo bom desempenho da organização e o seu respectivo compartilhamento com outras pessoas.

Há de se verificar uma certa semelhança nas dimensões descritas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e Gronroos (2003). Por comparação, seguem as definições similares determinadas pelos autores: “Profissionalismo e capacidade” com “Confiabilidade”; “Panorama de serviço” com “Tangibilidade”; “Atitudes e comportamento” com “Garantia”; “Acessibilidade e Flexibilidade” com “Empatia”;

“Confiabilidade e integridade e Recuperação de serviço” com “Responsabilidade”. A grande contribuição de Groonros foi a criação da dimensão “Reputação e credibilidade” relacionando o serviço com a imagem corporativa.

Portanto, buscou-se nesta seção fundamentar a teoria sobre a avaliação da qualidade percebida de serviço, demonstrando alguns modelos de avaliação e as suas respectivas dimensões. Somado a esse estudo, torna-se necessário conceber o ambiente em que as Instituições de Ensino Superior estão alocadas, destacando algumas questões relevantes que servem como indicativo para ilustrar a importância da utilização da avaliação da qualidade percebida de serviços por essas organizações. Essas questões estão descritas a seguir.

## 2.3 A IES: EM DIREÇÃO À QUALIDADE DE SERVIÇOS

No contexto estudado, cabe dimensionar sucintamente o mercado de ensino superior no país, caracterizando numericamente os candidatos, os inscritos e os alunos efetivos para estimar a direção da demanda. A partir daí, relacionar as IES com o marketing e o seu engajamento com as diretrizes para a educação no país, verificando a importância da avaliação da qualidade de serviços como ferramenta de análise e levantamento de ações preventivas e corretivas, visando a melhoria contínua de seus produtos e serviços.

### 2.3.1 O Crescimento do Ensino Superior no Brasil

De forma geral, o mercado de IES apresenta um ambiente competitivo. Basta verificar a tabela 1, entre 2001 a 2005, há um crescimento de 56% no número de instituições de ensino superior no Brasil, tendo as IES privadas crescido 60%. Vale ressaltar que o crescimento nas capitais continua aumentando no Brasil, cerca de 55%, neste mesmo período.

A competitividade entre as IES mostra-se maior na capital baiana que na média das capitais no Brasil. Como ilustra a tabela 1, o número de Faculdades em

Salvador cresceu 74% de 2001 a 2005. Das 50 Instituições de Ensino Superior privadas na capital baiana, 47 são privadas. No total, a Bahia conta com 116 IES, um aumento de 84% no período de 5 anos.

Tabela 1. Número de Instituições de Educação Superior de 2001 a 2005.

Número de Instituições de Educação Superior, por Organização Acadêmica e Localização (Capital e Interior), Brasil e Bahia e a Categoria Administrativa das IES - 2001 a 2005										
2001 - Unidade da Federação/Categoria Administrativa	Total Geral			2005 - Unidade da Federação/Categoria Administrativa	Total Geral			Crescimento 2001-2005		
	Total	Capital	Interior		Total	Capital	Interior	Total	Capital	Interior
BRASIL	1.391	510	881	BRASIL	2.165	769	1.396	56%	51%	58%
Pública	183	65	118	Pública	231	78	153	26%	20%	30%
Privada	1.208	445	763	Privada	1.934	691	1.243	60%	55%	63%
BAHIA	63	30	33	BAHIA	116	50	66	84%	67%	100%
Pública	6	3	3	Pública	7	3	4	17%	0%	33%
Privada	57	27	30	Privada	109	47	62	91%	74%	107%

Fonte: MEC/INEP/DEAES

A demanda pelo ensino superior no Brasil está em crescimento segundo a pesquisa realizada pela Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior (DEAES), conforme mostrado na tabela 2. No período de 2001 a 2005 o número de ingressos nos cursos de graduação cresceu 35%, tendo a rede privada contribuído com um aumento de 40%. Outro dado importante para demonstrar a competitividade do setor, é o número de vagas oferecidas nos vestibulares em todo o país em 2005, são mais de 2,4 milhões de vagas. Houve um crescimento de 73% desde 2001, mostrando que o número de vagas oferecidas pelas IES é maior que o número de ingressos no Brasil.

Tabela 2. Número de vagas nos processos seletivos das IES em 2005.

Número de Vagas Oferecidas, Candidatos Inscritos e Ingressos, por Vestibular e Outros Processos Seletivos, nos Cursos de Graduação Presenciais, por Organização Acadêmica, Brasil e Bahia e a Categoria das IES - 2005										
2001 - Unidade da Federação/Categoria Administrativa	Total Geral			2005 - Unidade da Federação/Categoria Administrativa	Total Geral			Crescimento 2001-2005		
	Vagas Oferecidas	Candidatos Inscritos	Ingressos		Vagas Oferecidas	Candidatos Inscritos	Ingressos	Vagas Oferecidas	Candidatos Inscritos	Ingressos
BRASIL	1.408.492	4.260.261	1.036.690	BRASIL	2.435.987	5.060.956	1.397.281	73%	19%	35%
Pública	256.498	2.224.125	244.621	Pública	313.368	2.306.630	288.681	22%	4%	18%
Privada	1.151.994	2.036.136	792.069	Privada	2.122.619	2.754.326	1.108.600	84%	35%	40%
BAHIA	40.550	224.541	35.236	BAHIA	105.651	294.328	64.039	161%	31%	82%
Pública	11.126	149.254	11.035	Pública	16.061	157.714	15.924	44%	6%	44%
Privada	29.424	75.287	24.201	Privada	89.590	136.614	48.115	204%	81%	99%

Fonte: MEC/INEP/DEAES

Na Bahia o crescimento das vagas oferecidas ainda foi maior que a média nacional com 164%, de acordo com a tabela 2. De maneira geral, o estado oferta mais de 105 mil vagas, tendo somente pouco mais de 64 mil alunos ingressos. Neste

contexto, pode-se observar o número de vagas ociosas e não preenchidas por alunos ingressantes, o que se revela uma situação preocupante para as Faculdades privadas.

Contudo, na capital a situação da oferta de vagas na rede privada tem um crescimento representativo de 204% de 2001 a 2005, mostrando a intensidade da competitividade no setor. O número de ingressos quase dobrou em 5 anos na capital, mesmo assim os dados da pesquisa realizada pelo MEC/INEP/DEAES mostram que quase 40 mil vagas não foram preenchidas.

A tabela 3 mostra a realidade dos cursos oferecidos pela Faculdade Castro Alves em relação ao Brasil. No total, os dados da pesquisa nos anos 2001 a 2005 revelam que o curso de Administração cresceu 106%, o de Ciências Contábeis 41% e Turismo 75%. Somente na rede privada o curso de Administração cresceu 117%.

Tabela 3. Número de Cursos de Graduação no Brasil em 2005.

Número de Cursos de Graduação Presenciais, em 30/06, por Organização Acadêmica e Categoria das IES, segundo os Cursos - Brasil - 2001 a 2005										
Cursos 2001	Total Geral			Cursos 2005	Total Geral			Crescimento 2001-2005		
	Total	Pública	Privada		Total	Pública	Privada	Total	Pública	Privada
Administração	1.205	166	1.039	Administração	2.484	230	2.254	106%	39%	117%
Ciências Contábeis	578	117	461	Ciências Contábeis	816	138	678	41%	18%	47%
Turismo	322	23	299	Turismo	565	52	513	75%	126%	72%

Fonte: MEC/INEP/DEAES

As vagas oferecidas no Brasil nos cursos de Administração aumentaram em 81%, o de Ciências Contábeis em 34% e o de Turismo em 40%. Na tabela 4, nota-se um crescimento menor no número de ingressos nos cursos de Administração com aumento de 41% e de Ciências Contábeis com 14%. Há de se destacar a redução no número de ingressos nos cursos de Turismo (-29%), como também uma queda no número de candidatos ao vestibular de (-7%).

Tabela 4. Número de Vagas nos Cursos de Graduação 2001 - 2005.

Número de Vagas Oferecidas, Candidatos Inscritos e Ingressos por Vestibular, nos Cursos de Graduação Presenciais, por Organização Acadêmica, segundo as Áreas Gerais, Áreas Detalhadas e Programas e/ou cursos - Brasil - 2001 a 2005										
Cursos 2001	Total			Cursos 2005	Total			Crescimento 2001-2005		
	Vagas Oferecidas	Candidatos Inscritos	Ingressos		Vagas Oferecidas	Candidatos Inscritos	Ingressos	Vagas Oferecidas	Candidatos Inscritos	Ingressos
Administração	232.537	478.742	167.132	Administração	420.008	643.437	236.314	81%	34%	41%
Ciências Contábeis	60.509	113.689	41.463	Ciências Contábeis	81.143	124.613	47.456	34%	10%	14%
Turismo	41.217	75.696	27.498	Turismo	57.767	70.517	19.602	40%	-7%	-29%

Fonte: MEC/INEP/DEAES

Os dados da pesquisa do MEC/INEP/DEAES demonstram que as Faculdades têm um desafio significativo para captar e reter os alunos, podendo depender de bons serviços educacionais para influenciar uma imagem institucional positiva perante a sociedade. Desta forma, para obter uma boa qualidade percebida pelos clientes dos serviços de uma Faculdade é necessário entender as necessidades e desejos, bem como compreender o que se pode melhorar e seus processos e conseqüentemente nos seus serviços.

As Faculdades em Salvador, nasceram pequenas e cresceram às margens dos colégios de ensino médio e dos chamados cursinhos pré-vestibulares. Elas oferecem cursos em diversas áreas, mas principalmente atuam nas áreas de ciências sociais aplicadas e de ciências humanas. Têm políticas de seleção de ingressos através de vestibular e algum apoio financeiro estadual e/ou federal. Esta descrição envolve a maioria das 107 instituições de ensino superior na Bahia com cursos de graduação, que oferecem 90 mil vagas e obtiveram cerca de 48 mil ingressos, segundo o Censo realizado em 2005 pelo MEC. Somente em Salvador são 47 instituições privadas de ensino superior.

Diante do exposto, a competitividade no setor do ensino superior, tende a forçar as instituições à melhoria contínua de serviços e processos, sob condição necessária para manter alunos e atrair novos ingressos. Neste ambiente, é aceitável que as Faculdades passem a buscar uma maior compreensão das necessidades e os anseios dos seus clientes (alunos) para possibilitar implementação de ações de melhorias contínuas nos seus serviços. Para tanto, torna-se evidente mensurar o nível de satisfação de seus alunos, identificando os pontos positivos e negativos da qualidade de serviços para que se possa planejar melhorias.

### **2.3.2 Instituições de Ensino Superior e o Marketing**

As Leis de Diretrizes e Bases da Educação, LDB (1997), sustentam uma série de diretrizes para a educação no país, dentre elas, o engajamento dos vários atores envolvidos nos sistemas e nas instituições para o alcance dos objetivos que permitam o desenvolvimento do país. As três atividades essenciais da educação superior no país passam:



- a) pela formação de profissionais qualificados, dotados de discernimento crítico e socialmente responsáveis;
- b) pelo desenvolvimento de pesquisa original através do seu quadro funcional e dos estudantes;
- c) pela extensão à comunidade dos seus serviços culturais produzidos pela instituição.

Por outro lado, Kotler e Fox (1994), alertam que as atividades acadêmicas somente não garantem sustentabilidade a longo prazo das IES. No entendimento dos autores, os serviços educacionais requerem também a compreensão da natureza do serviço, pelo conhecimento do relacionamento com os alunos (clientes) e pela personalização e julgamento da prestação de serviços. As características específicas da natureza do serviço de educação superior são:

- a) as ações intangíveis, baseadas no ensino superior, determinam a natureza do ato do serviço;
- b) as pessoas como receptoras diretas do serviço;
- c) o relacionamento de participação é o tipo predominante nas relações entre organizações de serviços educacionais e seus alunos (clientes);
- d) a prestação contínua dos serviços com, no mínimo, quatro anos para os cursos de graduação, caracteriza a natureza do serviço prestado;
- e) o alto grau em que as características dos serviços educacionais podem ser personalizados, principalmente os de suporte e apoio;
- f) o alto grau em que a personalização permite exceder julgamento sobre como atender às necessidades individuais do cliente com o uso da tecnologia.

Uma outra característica da IES diz respeito à temporalidade das relações e o impacto emocional dos relacionamentos neste ambiente. Geralmente, este tipo de serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo ao longo de anos. Neste contexto, as características citadas acima desempenham importante papel nas relações do cotidiano da vida estudantil com a IES. Segundo Johnson e Zinkhan (1991), os atos emocionais ampliam ou diminuem a experiência e isto sugere, respostas afetivas dos clientes que influenciam sua percepção sobre os serviços positiva ou negativamente. Froemming (2001), concorda e cita:

Quanto maior a interação humana no encontro de serviços, mais provável é que a avaliação seja influenciada pela emoção. Experiências envolvendo intensa reação emocional, positiva e negativa, são mais rapidamente acessíveis a serem lembradas. (FROEMMING, 2001, p. 70).

Conforme ilustrado acima, uma Faculdade realiza troca, no sentido de obter um benefício de alguém, oferecendo algo em contrapartida. Essas IES oferecem satisfações em forma de serviços a seus mercados (clientes). Em contrapartida, recebe bens, serviços, alunos, voluntários, dinheiro, entre outros benefícios. Estas relações se dão através dos diversos públicos que interagem com maior ou menor intensidade com a organização (*stakeholders*<sup>2</sup>).

Para Kotler (1998), o marketing trata da identificação das necessidades e desejos do consumidor, estimulando a demanda de produtos e serviços das organizações, através do planejamento, execução e controle das atividades ligadas ao desenvolvimento de produtos e serviços, precificação, distribuição e promoção. O autor esclarece que “marketing existe quando as pessoas decidem satisfazer suas necessidades e desejos através de troca” (KOTLER; FOX, 1994, p. 39).

Kotler e Fox (1994) descrevem os principais públicos: administradores, conselho universitário, funcionários, corpo docente, voluntários, consumidores, doadores, públicos ativistas, público geral, públicos de mídia, comunidade empresarial, comunidade local, órgãos governamentais, órgãos fiscalizadores, fornecedores, concorrentes, fundações e associações, alunos matriculados, ex-alunos, estudantes potenciais e pais de alunos.

Existem duas teorias principais que determinam se o consumidor está plenamente satisfeito ou completamente insatisfeito com uma compra (KOTLER; FOX, 1994). A teoria de expectativas-desempenho, na qual o serviço atende às expectativas trazendo-lhe satisfação ou não atende e o cliente fica insatisfeito. Se a Faculdade não atende às expectativas, então o aluno pode perder suas convicções a respeito da instituição, podendo a vir a cancelar o contrato, transferir ou fornecer informações negativas aos alunos potenciais.

A outra teoria, segundo Kotler e Fox (1994), é chamada de dissonância cognitiva. É o arrependimento pós-compra. Atribui-se a esta teoria um certo desconforto posterior à compra, e a intensidade deste desconforto percebido pelo cliente. Neste caso, há possibilidade que o aluno sinta alguma dissonância no pós-

---

<sup>2</sup> Kotler (1998, p.73) traduz o termo *stakeholders* como “interessados”, ou seja, pessoas, grupos ou instituições que têm interesse pela organização.

matrícula, principalmente o aluno iniciante, em relação aos professores, aos colegas, à infra-estrutura, à localização da IES, à segurança, enfim pode haver em algum nível a percepção de arrependimento pela compra do serviço.

Para Kotler e Fox (1994) uma IES que responde ao mercado, deseja que as insatisfações ou satisfações apareçam por três razões:

- a) os clientes (alunos) são freqüentemente os melhores formadores de opinião sobre a instituição, sendo observadores do desempenho de seus serviços;
- b) os resultados das observações dos clientes podem ajudar a identificar os serviços mais importantes que exigem atenção;
- c) alguns clientes insatisfeitos reclamam, outros simplesmente abandonam o curso, trancam a matrícula ou fazem referências ruins da IES.

Muitas destas respostas sobre a natureza do serviço e das características específicas de uma Faculdade podem ser conseguidas a partir da avaliação da qualidade percebida dos serviços. É possível, também, se ter uma base de informações capazes de subsidiar decisões de marketing para atender o que os clientes esperam em cada serviço. A partir daí, possibilitar que a instituição trace ações estratégicas e de marketing, tornando seus processos compatíveis com os níveis adequados de aceitabilidade pelos clientes.

Portanto, o marketing educacional pode orientar os instrumentos e recursos disponíveis na Faculdade para equilibrar as necessidades e desejos dos clientes, fornecendo serviços com qualidade adequada ao seu nível de satisfação. Todos esses aspectos acabam por evidenciar a importância de um sistema de informações sobre qualidade do serviço que viabilize o aperfeiçoamento contínuo de seus processos, fornecendo também aos gestores informações úteis e oportunas para compor um planejamento de marketing eficaz para uma IES.

### 2.3.3 Importância da Avaliação da Qualidade de Serviços para IES

Nesse contexto, a avaliação de serviços tem um papel fundamental, ao ser adotada como ferramenta que permite o diagnóstico e o levantamento de ações prioritárias e corretivas de eventuais distorções detectadas, visando a melhoria contínua a partir da percepção dos clientes. Assim, a implementação de ferramentas de avaliação de serviços, através de mecanismos democráticos e transparentes, possibilita à instituição de ensino superior ter uma gestão de suas atividades periféricas suplementares mais eficaz, contribuindo para o alcance de seus objetivos institucionais.

O engajamento de estudantes no processo de avaliação de serviços implica para estes apoderar-se da sua importância, ajudando na contínua construção e reconstrução dessas atividades ao longo do tempo da graduação. O aluno ao participar diretamente, assume a parcela de responsabilidade que lhe cabe como membro de uma comunidade educacional. Se a Faculdade propiciar melhorias aparentes oriundas destas avaliações de serviço, então há possibilidade de elevar o nível de satisfação dos serviços e provavelmente de sua imagem institucional.

Os modelos de avaliação da qualidade percebida de serviços estão configurados para uma abordagem que podem ajudar a empresa a definir prioridades, como base para investimento de recursos, visando a melhoria dos serviços que, provavelmente, poderão trazer melhores retornos sobre os investimentos. Conforme Mowen e Minor (2003), estas ações podem influenciar positivamente os fluxos de caixa futuros da Faculdade, à medida que atraem novos alunos.

Portanto, uma IES necessita de um sistema de informações que possa contribuir positivamente para o desenvolvimento da prestação de seus serviços que podem estar fundamentados na Auto-Avaliação (SINAES). Entretanto, conforme descrito anteriormente, os resultados relativos da pesquisa de avaliação da qualidade percebida de serviços suplementares contribuem para este fim, transformando-se em programas de melhoria, elevando a satisfação e possibilitando uma melhor fidelização. Também, adicionando-se a este contexto, a avaliação de serviços possibilita subsidiar os programas de marketing interno e externo da instituição, como também melhorar os indicadores relativos ao SINAES.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia aplicada a esta dissertação está fundamentada na estratégia de pesquisa de estudo de caso. O estudo de caso, segundo Gil (1999), caracteriza-se por: “um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de um contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência” (GIL, 1999, p.73).

De acordo com a revisão da literatura, verifica-se que existem vários modelos para medir a qualidade percebida dos serviços. Não há um modelo determinado ou definido para mensurar a satisfação dos clientes e sim orientações no sentido de possibilitar montagens específicas para responder a essa questão. Como exposto por Quivy e Campenhoudt (2005), o método e o modelo de investigação possibilitam a adaptação à realidade da organização:

Uma investigação social não é, pois, uma sucessão de métodos e técnicas estereotipadas que bastaria aplicar tal e qual se apresentam, numa ordem imutável. A escolha, a elaboração e a organização dos processos de trabalho variam com cada investigação específica (QUIVY e CAMPENHOUDT, 2005, p.18).

Para tanto, julga-se adequado adotar a seguinte sequência para elaboração da pesquisa: determinação da matriz de qualidade percebida de serviço, elaboração do instrumento de coleta de dados, determinação da amostra e da coleta dos dados, aplicação do questionário, análise dos dados, relatório com as conclusões, como ilustra a figura 6.

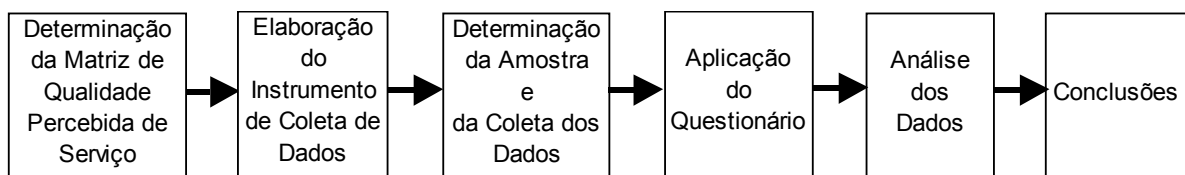


Figura 6. Esquema de Construção da Pesquisa.

Fonte: autor, 2007.

### 3.1 DETERMINAÇÃO DA MATRIZ DA QUALIDADE PERCEBIDA DE SERVIÇOS

#### 3.1.1 Os Encontros de Serviço na FCA

Os encontros de serviços da Faculdade Castro Alves foram determinados com base nos seguintes critérios:

- a) Compreensão da estrutura funcional da FCA.
- b) Froemming (2001) descrevendo em sua tese de doutorado, os encontros de serviços de uma Instituição de Ensino Superior.
- c) Experiência do autor desta dissertação que ocupa a função de coordenador do curso de Administração da instituição.

Assim sendo, foram definidos os principais encontros de serviços da FCA: coordenação de curso, professores, curso, matrícula, portal do aluno, prédios e espaços, banheiros, sala de aula, cadeiras (assento), estacionamento, recepção e telefonista, financeiro, secretaria, biblioteca, xerox, laboratórios de informática, recursos materiais didáticos e segurança interna. Para uma melhor visualização dos indicadores da pesquisa, os encontros de serviço foram agrupados nos seguintes aspectos:

- a) Funções: coordenação de curso, curso e professores.
- b) Serviços de Apoio: secretaria, financeiro, xerox, biblioteca, segurança interna, recepção e telefonista, laboratório de informática, recursos materiais e didáticos, matrícula e portal do aluno.
- c) Infra-estrutura: sala de aula, cadeiras (assento), banheiros, prédios e espaços e estacionamento.

#### 3.1.2 Matriz da Qualidade Percebida de Serviço da FCA

Assim, foi concebido um modelo específico para verificar a percepção dos clientes da Faculdade Castro Alves em relação à qualidade de seus serviços. Este

modelo foi desenvolvido a partir da fundamentação teórica para a definição das dimensões como mostra a figura 7. Posteriormente, foram agrupados os respectivos indicadores de satisfação e importância na matriz de qualidade percebida de serviços da FCA.

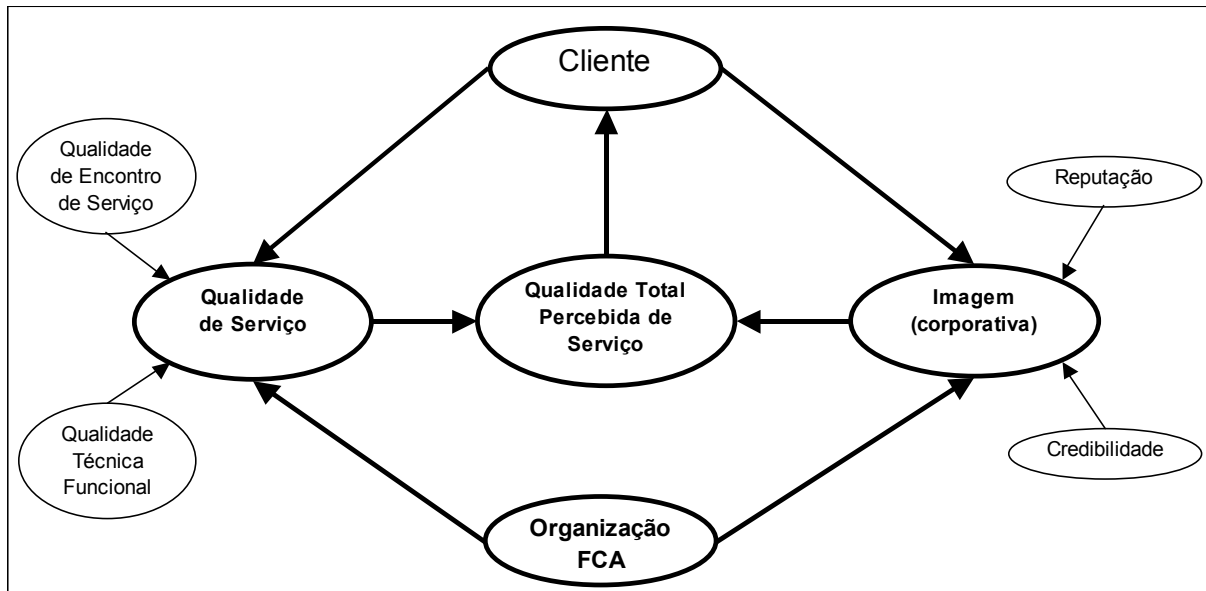


Figura 7: Qualidade Percebida de Serviço da FCA.

Fonte: Autor, 2007.

De acordo com o modelo, a qualidade percebida de serviço da FCA é uma resultante das dimensões qualidade de serviço (QS) e imagem (IMA), como mostra a figura 7. A dimensão imagem age como um filtro da qualidade e pode ser avaliada pela percepção dos clientes quanto à sua reputação (REP) e sua credibilidade (CRE) (Gronroos, 2003). A qualidade de serviço é composta pela qualidade de encontro de serviço e pela qualidade técnica funcional.

Conforme Froemming (2001), a dimensão qualidade de encontro de serviço (QES) está organizada em três grupos: funções, serviços de apoio e infra-estrutura. Os critérios determinantes para a definição dos encontros de serviços e a sua organização foram descritos no item 3.1.1 deste trabalho.

As cinco dimensões identificadas por Parasuraman et al (1988), tradicionalmente utilizadas como base nas pesquisas para determinar a qualidade de serviços, formam a dimensão de qualidade técnica funcional (QTF), tendo como componentes os indicadores: confiabilidade, tangibilidade, responsabilidade, garantia e empatia.

Segundo o modelo representado no quadro 1, a qualidade percebida de serviço da FCA (QPS) no nível 1 é determinada a partir da média dos resultados de satisfação e importância entre os fatores do nível 2, conforme representado na tabela 3. Para determinar a qualidade percebida de serviço (QPS) da FCA, foi necessário obter a resultante da média de cada uma das dimensões no nível 2 que depende das médias de satisfação e importância do nível 3 que, por sua vez, é formada pelas médias dos indicadores do nível 4. O processo de obtenção do resultado do indicador infra-estrutura (INF) foi obtido através das médias de satisfação e importância no nível 4 pelos indicadores: estacionamento (EST), cadeiras (CAD), banheiros (BAN), sala de aula (SAL) e prédios e espaços (PRE). Já o indicador serviços de apoio (SER) é composto pelos indicadores: secretaria (SEC), biblioteca (BIB), xerox (XER), segurança interna (SEG), financeiro (FIN), laboratório de informática (LAB), recepção e telefonista (REC), portal do aluno (POR), recursos materiais e didáticos (REC) e matrícula (MAT). Por conseguinte, o indicador funções (FUN) é formado pela média dos resultados obtidos nos itens: professores, curso e coordenação de curso.

No modelo apresentado foi admitido o mesmo peso para todas as variáveis, definindo-se o resultado de cada dimensão e do índice geral através da média aritmética dos componentes e indicadores estudados. Portanto, para se chegar ao índice geral de qualidade percebida de serviços através da satisfação dos clientes da FCA (QPS), conforme o modelo descrito, seguem-se os seguintes passos formulados:

- a)  $FUN = (PRO + CUR + COO) / 3$
- b)  $SER = (SEC + BIB + XER + SEG + FIN + LAB + REC + POR + REC + MAT) / 10$
- c)  $INF = (EST + CAD + BAN + SAL + PRE) / 5$
- d)  $QES = (INF + SER + FUN) / 3$
- e)  $QTF = (CON + TAN + RES + GAR + EMP) / 5$
- f)  $QS = (QES + QTF) / 2$
- g)  $IMA = (REP + CRE) / 2$
- h)  $QPS = (QS + IMA) / 2$

Os indicadores do modelo foram formatados e divididos em três partes. A primeira parte determina a avaliação dos atributos conforme as cinco dimensões determinadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). A segunda parte expõe a avaliação dos encontros de serviço conforme item 3.1.1. E a terceira parte mede a



imagem corporativa a partir da contribuição de Gronroos (2003). Então, os indicadores que compõem o questionário de pesquisa estão descritos a seguir com as suas respectivas definições:

- a) Confiabilidade: atributo de confiabilidade no cumprimento da promessa do serviço.
- b) Tangibilidade: atributo que avalia as instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação.
- c) Responsabilidade: atributo relativo à presteza no atendimento dos funcionários.
- d) Garantia: atributo referente ao atendimento com cortesia e confiança das informações fornecidas pelos funcionários.
- e) Empatia: atributo ligado à atenção e personalização dos serviços.
- f) Professores: encontro de serviço em relação à qualidade dos professores da Faculdade.
- g) Curso: encontro de serviço em relação à qualidade dos cursos.
- h) Coordenação de Curso: encontro de serviço relativo à qualidade das coordenações de curso.
- i) Secretaria: encontro de serviço em relação à qualidade da secretaria.
- j) Biblioteca: encontro de serviço em relação à qualidade da biblioteca.
- k) Xerox: encontro de serviço em relação à qualidade de xerografia.
- l) Segurança Interna: encontro de serviço em relação à qualidade da segurança interna na Faculdade.
- m) Financeiro: encontro de serviço em relação à qualidade do setor financeiro.
- n) Laboratórios de Informática: encontro de serviço em relação à qualidade dos laboratórios de informática.
- o) Recepção e Telefonista: encontro de serviço em relação à qualidade da recepção e telefonista.
- p) Portal do Aluno: encontro de serviço em relação à qualidade da página eletrônica referente ao portal do aluno.
- q) Recursos Materiais Didáticos: encontro de serviço em relação à qualidade dos recursos materiais didáticos.
- r) Matrícula: encontro de serviço em relação à qualidade da matrícula.
- s) Estacionamento: encontro de serviço em relação à qualidade do estacionamento.

- t) Cadeiras (assento): encontro de serviço sobre a qualidade das cadeiras.
- u) Banheiros: encontro de serviço em relação à qualidade dos banheiros.
- v) Sala de Aula: encontro de serviço relação à qualidade das salas de Aulas.
- w) Prédios e Espaços: encontro de serviço em relação à qualidade dos prédios e espaços da Faculdade.
- x) Reputação: percepção sobre a imagem do valor dos serviços fornecidos pela Faculdade.
- y) Credibilidade: percepção sobre o nível de recomendação dos cursos da Faculdade.

<b>Matriz da Qualidade Percebida de Serviço da FCA</b>					
<b>Qualidade Total Percebida de Serviço da FCA</b>	<b>Nível 1</b>	<b>Nível 2</b>	<b>Nível 3</b>	<b>Nível 4</b>	
	Qualidade de Serviço	Qualidade Técnica Funcional		Confiabilidade	
				Tangibilidade	
				Responsabilidade	
				Garantia	
				Empatia	
	Qualidade de Serviço	Qualidade de Encontro de Serviço	Funções	Professores	
				Curso	
				Cordenação de Curso	
			Serviços de Apoio	Secretaria	
Biblioteca					
Xerox					
Segurança Interna					
Financeiro					
Laboratórios de Informática					
Recepção e Telefonista					
Portal do Aluno					
Recursos Materiais Didáticos					
Matrícula					
Infra-estrutura	Estacionamento				
	Cadeiras				
	Banheiros				
	Sala de Aula				
Imagem (filtro da qualidade)	Reputação				
				Credibilidade	

Quadro 1: Matriz Qualidade Percebida de Serviços da FCA em cinco níveis.  
Fonte: Autor, 2007.

### 3.1.3 Validação das Dimensões da Matriz

Para analisar a consistência interna de cada uma das dimensões de serviços que formaram o questionário, foi utilizado o teste estatístico de confiabilidade interna: *Alpha de Cronback*. As dimensões que requerem consistência dentro do modelo apresentado no quadro 1, são: Qualidade Técnica Funcional, Funções, Serviços de Apoio e Infra-estrutura.

Um nível aceitável de confiabilidade indica que os respondentes estão respondendo as perguntas de maneira coerente. Assim, a boa pesquisa tem como exigência uma confiabilidade aceitável, como explicitam os autores, “Esse tipo de confiabilidade é usado para avaliar uma escala somada em que várias afirmações (itens) são somadas para formar um escore total do construto”. (HAIR, BABIN, MONEY, SAMUEL, 2005, p. 199).

Segundo Hair et al (2005), consideram um alfa de 0,7 como mínimo, embora coeficientes abaixo desse patamar possam ser aceitos, conforme os objetivos da pesquisa. Os autores recomendam que valores de alfa maiores que 0,95, os itens devem ser revistos para que mensurem diferentes aspectos do conceito. As regras práticas de interpretação de valores deste coeficiente são mostradas no quadro 2.

Será utilizado o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS: pacote estatístico para as ciências sociais) para determinar os resultados do teste alfa de *cronback* em cada uma das dimensões do estudo.

<b>Variação do coeficiente <i>Alpha de Cronback</i></b>	<b>Intensidade da associação</b>
<0,6	Baixa
0,6 a <0,7	Moderada
0,7 a <0,8	Boa
0,8 a <0,9	Muito Boa
0,9	Excelente

Quadro 2. Regras Práticas do coeficiente Alfa de Cronback.  
Fonte: Adaptado Hair et al (2005, p.200).

### 3.1.4 A Matriz de Importância-Desempenho para Análise dos Dados

Para quantificar os resultados da pesquisa sobre a qualidade percebida de serviços, foi utilizada a escala likert de 1 a 5, variando de insuficiente a ótimo para o critério de satisfação e de sem importância a muito importante para o critério importância. Foi escolhida a pontuação centesimal para facilitar a compreensão dos gestores da Faculdade, conforme quadro 3.

<b>Nível da escala Likert de Satisfação</b>	<b>Nível da escala Likert de Importância</b>	<b>Pontuação da escala</b>
1 = Insuficiente	1 = Sem importância	20
2 = Fraco	2 = Pouco Importante	40
3 = Regular	3 = Indiferente	60
4 = Bom	4 = Importante	80
5 = Ótimo	5 = Muito Importante	100

Quadro 3. Legenda da escala de nível de satisfação e importância utilizada na pesquisa  
Fonte: Autor, 2007.

Os dados quantificados serão analisados a partir da matriz importância-desempenho. Na fundamentação teórica foram abordados dois modelos, um desenvolvido por Albrecht e Bradford (1992) e o outro por Slack et al (1997). Como são metodologias similares, para esta dissertação estará adotando uma adaptação ao modelo de Slack et al (1997), conforme figura 8.

Segundo Pandolfi (2003) após a quantificação dos dados de pesquisa é possível analisar os resultados de satisfação e importância utilizando o modelo de Slack et al (1997). Esta matriz possibilita demonstrar as questões relativas aos fatores competitivos avaliados pelos clientes em comparação com a concorrência. No eixo da abscissa encontra-se a importância e no eixo das ordenadas apresenta os resultados de satisfação para cada indicador. A resultante de desempenho e importância de cada indicador competitivo é demonstrada em uma das quatro zonas

distintas, com limites demarcados e de fácil percepção, para que se possa priorizar ações de melhorias.

Cabe salientar que o estudo proposto para esta dissertação não visa comparações dos fatores competitivos da instituição com a concorrência, como sugere a matriz de Slack et al (1997). Na realidade, a matriz de importância-desempenho será utilizada para analisar os indicadores propostos no quadro 1 para determinar a qualidade dos serviços da Faculdade.

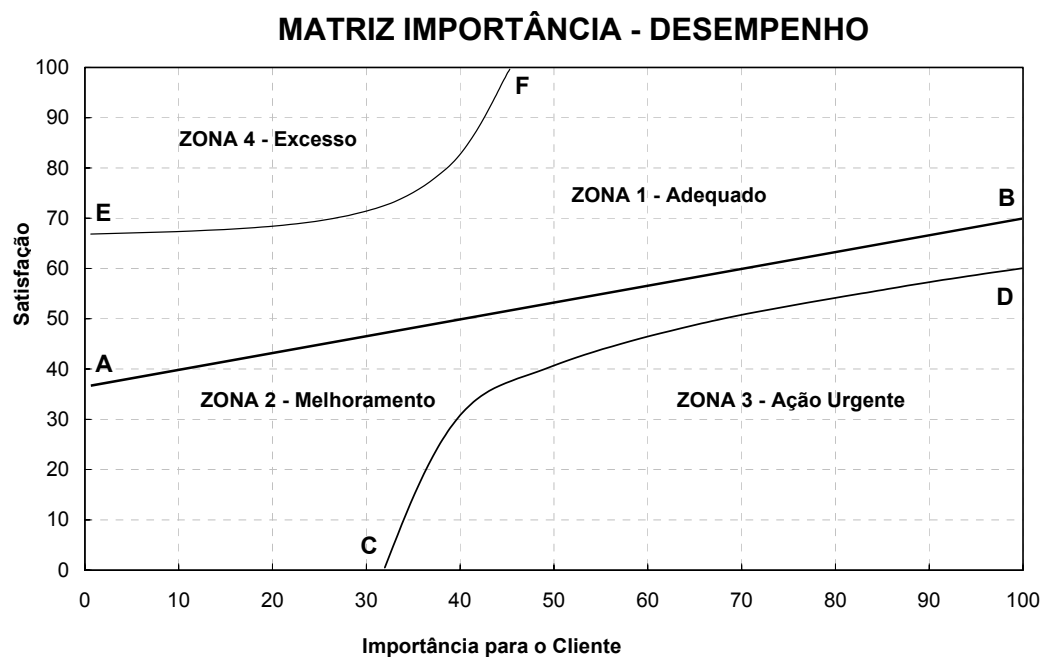


Figura 8: Matriz importância-desempenho da FCA.

Fonte: Adaptado Slack et al (1997, p.599).

### 3.2 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

A construção do instrumento de coleta de dados, caracterizado como instrumento estruturado não disfarçado, compreende os seguintes passos, segundo Mattar (1997): determinação dos dados a serem coletados, determinação do instrumento segundo o método de administração, redação rascunho do questionário, revisão e pré-testes e redação final do instrumento.

Ainda seguindo a orientação de Mattar (1997) para a elaboração do questionário, o instrumento apresenta-se com quatro partes:

- a) Determinação dos dados a serem coletados: com base na matriz da qualidade de serviço da FCA, determinam-se as perguntas, levando-se em consideração as dimensões e os indicadores estabelecidos. Para tanto, é necessário observar os níveis estabelecidos para não tornar as perguntas repetitivas, em número excessivo, como também construir um formulário de fácil compreensão, preenchimento, processamento e que possa percorrer os principais encontros de serviços da Faculdade.
- b) Determinação do instrumento segundo o método de administração: o formulário possibilita a resposta do aluno às perguntas e como os dados podem ser usados. Como a FCA já pratica a Auto-avaliação (CPA) pela internet, opta-se pela mesma sistemática de aplicação e coleta de dados do questionário. A montagem da estrutura do formulário na internet tem como base a plataforma existente.
- c) Redação rascunho do questionário: segundo Mattar (1997), é importante utilizar uma linguagem simples e clara, bem como conhecer sobre o conteúdo das questões para minimizar os impactos de construção de vários rascunhos de questionário. A redação do primeiro rascunho, como as subseqüentes revisões, devem contribuir continuamente para a redação final. Para tanto, é necessário compor o cabeçalho, as legendas, as perguntas e os comentários dos alunos. A forma de resposta para a avaliação de satisfação e importância tem perguntas com respostas do tipo fechada com uma única alternativa de escolha para o respondente. Será utilizada a escala likert para satisfação com cinco níveis e acrescentada de uma outra para a determinação da importância. Para ambas é atribuído um número que reflete a direção da atitude de cada respondente em relação a cada pergunta, conforme legenda apresentada.
- d) Revisão e pré-teste: após as respectivas revisões do autor o instrumento deve ser testado. O pré-teste do questionário permite conhecer como é o seu comportamento em uma situação real de coleta de dados, (MATTAR, 1997). Contudo, planeja-se testar o questionário em três turmas da FCA, visando verificar os termos e a clareza das perguntas, se

as perguntas têm respostas completas e respondem ao solicitado, se há objeções ou vieses com as perguntas, como também perceber o tempo de aplicação.

- e) Redação final do instrumento: os resultados do pré-teste servem para realizar a revisão final do instrumento de coleta de dados. Se as alterações sugeridas no pré-teste forem em número elevado, então se recomenda que o instrumento seja novamente testado. Quanto melhor for apresentado o questionário, com tipo de letra adequada, disposição de espaços entre as perguntas e opções de resposta, as cores bem utilizadas no formulário eletrônico, com seqüência lógica de questões, maior será o número de respondentes (MATTAR, 1997).

Portanto, a determinação do conteúdo definitivo do questionário tem que abranger os quatro níveis da matriz da qualidade percebida de serviço da FCA. Estes níveis são utilizados no questionário, perfazendo ao todo vinte e cinco perguntas do modelo proposto. Assim sendo, cada indicador do nível 4 tem uma pergunta correspondente, perfazendo dezoito questões. Adiciona-se a elas mais cinco perguntas relacionadas ao nível 3 e duas no nível 2, totalizando 25 perguntas ao questionário.

### 3.3 DETERMINAÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS

Quanto ao delineamento amostral, segundo Hair et al (2005), é possível se obter a seleção das unidades de interesse para a pesquisa através da utilização da amostragem por conveniência, que consiste em envolver a seleção de elementos de amostra que estejam mais disponíveis para tomar parte do estudo e que tendem a oferecer as informações necessárias. Segundo esta técnica, o autor afirma: "as amostras por conveniência são usadas porque possibilitam que o pesquisador realize um grande número de entrevistas rapidamente a um baixo custo" (HAIR et al 2005, p. 247).

Assim, conforme ilustrado na tabela 5, a pesquisa será disponibilizada a todos os alunos dos cursos da Faculdade Castro Alves, através de um formulário eletrônico. O questionário será disponibilizado no endereço eletrônico do "portal do

aluno” no site da instituição, no qual os alunos matriculados no semestre acessam de maneira espontânea e, conseqüentemente, também da mesma forma, responderão a pesquisa. No total, espera-se uma amostra significativa superior a 50% dos respondentes necessários para análise dos dados.

Existem cerca de 1.586 discentes matriculados em 2006.2, representando os cinco cursos da instituição. Todos têm acesso ao sistema eletrônico via internet através do “portal do aluno”. Este veículo de comunicação acadêmica, permite interagir também com diversas outras atividades administrativas-pedagógicas, como por exemplo, participar da auto-avaliação (CPA). Então, optou-se por disponibilizar a todos os alunos (clientes) de todos os cursos a oportunidade de avaliar a instituição para esta pesquisa de dissertação.

Tabela 5. Nº de Alunos matriculados por Curso na FCA em 2006.2.

<b>Cursos em 2006.2</b>	<b>Total de Alunos</b>	<b>% Sobre o Total</b>
Administração Geral	521	33%
Administração c/ RH	360	23%
Administração c/ MKT	334	21%
Ciências Contábeis	244	15%
Turismo	127	8%
Total de Administração	1215	77%
Total Geral de Alunos	1586	100%

Fonte: SGA/WEB FCA

Com isso, a premissa de similaridade suficiente entre os elementos de uma população, para que uns poucos elementos possam representar adequadamente as características de toda a população está satisfeito, de acordo com o exposto por Mattar (1997). Como também, tende-se a anulação ou a minimização das discrepâncias relativas aos valores das variáveis da população (parâmetros) e os valores destas variáveis obtidos na amostra (estatística).



### 3.3.1 Determinação das Perguntas e do Formulário

Depois de definida a matriz de qualidade de serviço da FCA, conforme quadro 1, parte-se para elaboração das perguntas do questionário, o qual pretende-se obter as percepções dos clientes frente aos serviços da instituição. As perguntas do questionário foram definidas baseando-se nas concepções do item 3.1.2 que configura a matriz da qualidade percebida de serviços da Faculdade Castro Alves e que foram avaliadas pelos clientes através da relação de questões enumeradas no apêndice D.

Como explicitado anteriormente, a seleção do questionário determina como os clientes podem responder os itens e como os dados podem ser utilizados para análise. Logo, será utilizado um formulário eletrônico com escala likert de 1 a 5, graduando a satisfação para com o serviço de insuficiente a ótimo e, para a importância de sem importância a muito importante. O texto do cabeçalho procurou demonstrar o objetivo da pesquisa e de que forma realizá-la. O questionário completo encontra-se no apêndice B.

A determinação do conteúdo final do questionário levou em consideração a matriz da qualidade percebida de serviços definida anteriormente. O questionário também oferece ao respondente uma parte específica para comentários gerais sobre a avaliação, correspondendo a algum ponto não observado da pesquisa, a fim de diminuir as lacunas na determinação da matriz de qualidade percebida de serviços da FCA, base para a formulação do questionário, e a visão dos clientes.

Foi aplicado um pré-teste de questionário para validação do mesmo antes da aplicação do questionário definitivo na população amostral. A finalidade do pré-teste do questionário é verificar possíveis interpretações erradas ou falhas despercebidas na sua construção. Para Mattar (1997), nenhum instrumento de pesquisa deve ser lançado sem antes ter sido testado. Desta forma, o questionário foi validado a partir dos resultados do teste piloto com os estudantes de acordo com a tabela 6. O questionário denominado pré-teste encontra-se no apêndice A.

Tabela 6. Resultado do questionário teste-piloto com alunos da FCA.

Questionário piloto com alunos da FCA aplicado em: 18/10/2006						
Turmas: 3º, 4º, 5º e 6º semestres						
Perguntas para o pré-teste	A linguagem do questionário está adequada?		As perguntas medem a percepção do serviço prestado pela FCA?		O tempo para a resposta das perguntas está adequado?	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Tipo de resposta	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
nº de respondentes	56	2	53	5	53	3
% de respostas	96,6%	3,4%	91,5%	8,5%	94,9%	5,1%
Total da amostra	59 alunos		59 alunos		59 alunos	

Fonte: Autor, 2007.

### 3.4 APLICAÇÃO DA PESUISA

A pesquisa foi aplicada aos alunos de graduação da FCA e implementada no período de 01 a 31 de dezembro de 2006. Esta data foi escolhida em função do término do calendário acadêmico, visto que os alunos perceberam os serviços de forma continuada e duradoura durante o todo semestre letivo. Neste caso, os discentes matriculados em 2006.2 têm a possibilidade de acessar o site e responder no “portal do aluno” às perguntas do questionário.

Assim, o Cronograma para implementação do questionário foi devidamente atendido, quando ao preenchimento e coleta dos dados. Os dados foram extraídos através de relatório emitido pelo sistema em planilha Excel e encontra-se disponível no apêndice E.

## 4. ESTUDO DE CASO: RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 DESCRIÇÃO DA FACULDADE CASTRO ALVES

#### 4.1.1 Histórico

A Faculdade Castro Alves é mantida pela Administradora Educacional Santos Ltda, entidade jurídica de direito privado, com fins lucrativos, pessoa jurídica com autonomia administrativa, patrimonial e financeira, regida por estatuto próprio, com sede e foro na cidade de Salvador, Estado da Bahia.

O grupo Administradora Educacional Santos nasceu com a fundação do Curso Pré-vestibular e do Colégio Águia em 1976 e, desde então, já formou mais de 10 mil alunos no ensino fundamental e médio. A faculdade integrou-se às suas atividades no ano de 2000, com o curso de Administração com habilitações em Marketing, Recursos Humanos e Administração Geral. Mais tarde, foram autorizados para funcionamento os cursos de Turismo e o de Ciências Contábeis. Todos os cursos foram reconhecidos com o conceito máximo do MEC (conceito muito bom - CMB). Em 2006, o curso de Psicologia foi autorizado para funcionamento. Atualmente a FCA conta com cerca de 1.600 alunos.

A FCA atua no mercado formado pela Região Metropolitana de Salvador, área que teve uma acentuada evolução na oferta de cursos superiores, tanto em quantidade de Instituições de Ensino quanto no número das graduações em Administração, Ciências Contábeis, Psicologia e Turismo. A estrutura acadêmica conta com unidades mantidas de forma integrada que também oferece cursos de extensão e de pós-graduação *lato sensu* (especialização).

#### 4.1.2 Instalações e Estrutura da FCA

O estudo de caso foi realizado em uma Instituição de Ensino Superior denominada Faculdade Castro Alves (FCA) em Salvador. A força de trabalho da FCA é composta por 135 empregados, sendo 70 professores e 65 funcionários diretamente ligados à prestação de serviços educacionais. A Instituição tem aproximadamente 1.600 alunos distribuídos em cinco cursos: Administração Geral, Administração com Habilitação em Recursos Humanos, Administração com Habilitação em Marketing, Ciências Contábeis e Turismo.

A Instituição é organizada em diretoria, vice diretoria, superintendência acadêmica, gerência administrativa institucional e pelo núcleo de pesquisa, pós-graduação e extensão. A gerência administrativa, subordinada à vice-diretoria, está responsável pelas áreas: financeiro, biblioteca, informática, recepção e telefonista, serviço de apoio gerais e físicos e pelos contratos com empresas terceirizadas para os serviços de manutenção e segurança.

A estrutura organizacional da mantenedora Administradora Educacional Santos tem como finalidade atender às necessidades administrativas e financeiras da Faculdade Castro Alves, ficando com as responsabilidades contratuais de receitas e despesas. À vice-diretoria fica subordinada também a secretaria e às suas atividades afins relacionadas a este serviço. A cargo da Direção da Faculdade e do Conselho de Coordenação ficam todas as decisões para condução acadêmica e suas respectivas implicações, tais como projetos pedagógicos dos cursos, corpo docente e discente, tendo a Superintendência Acadêmica o órgão fiscalizador deste processo, conforme descrito em seu Regimento Interno.

Todo o planejamento da Faculdade Castro Alves é feito em conjunto. O relacionamento entre Mantenedora e Mantida dá-se de maneira participativa, tendo as respectivas responsabilidades acadêmicas e administrativo-financeiras, de forma a garantir o perfeito comprometimento com os resultados. O organograma demonstra esta interatividade.

De forma semelhante, a Comissão Própria de Avaliação Institucional (CPA), foi estabelecida no nível da Faculdade Castro Alves, sob coordenação do Diretor e composta pelos Coordenadores de Curso e por um membro de corpo docente, que com a audiência de representantes do corpo discente tem a finalidade de avaliar os

indicadores de desempenho, identificando os pontos de melhoria e sugerindo metas para períodos seguintes. Dessa forma, busca-se oferecer autonomia para a Mantida, limitando seu grau de dependência em relação à Mantenedora.

O Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Estudos e Desenvolvimento Institucional (NUPEDI), subordinado à vice-diretoria, representa o órgão que tem por objetivos promover a integração da Faculdade Castro Alves com a comunidade oferecendo cursos de pós-graduação, extensão, como também a pesquisa.

#### **4.1.3 A FCA e o SINAES**

Segundo a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Os resultados das avaliações têm a finalidade de traçar um panorama da qualidade dos cursos e das IES no País.

Com base na avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, o sistema permite avaliar a IES através dos seus processos de ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos. Os instrumentos complementares que o Sinaes utiliza são: auto-avaliação, avaliação externa, Enade, Avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação (censo e cadastro).

Desta forma, as informações do Sinaes são disponibilizadas para as IES, visando orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais para orientar políticas públicas e pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e público em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições. Ao contrário da avaliação dos serviços proposta por este trabalho, que tem o seu foco na satisfação do cliente.

Todavia, cabe destacar que o Sinaes é muito mais abrangente, pois contempla prerrogativas bem definidas, tais como:

- a) é composto pela avaliação das IES, dos cursos e do desempenho dos alunos;
- b) avalia todos os aspectos que giram em torno desses três eixos em uma IES: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos;
- c) utiliza instrumentos como: auto-avaliação, avaliação externa, Enade, Avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação (censo e cadastro).

Para atender a esta demanda legal, a FCA conta com a Comissão Própria de Avaliação (CPA), cujos principais objetivos são a auto-avaliação, produzir conhecimentos em relação às atividades e finalidades cumpridas pela instituição, identificar as causas dos seus problemas e deficiências, aumentar a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo, fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade, julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos, além de prestar contas à sociedade.

A avaliação da qualidade dos serviços surge ao longo do processo da prestação dos serviços educacionais. Geralmente, esta percepção ocorre nos encontros de serviços e na maior parte das vezes o cliente interage com: os funcionários, os sistemas, a infra-estrutura, os serviços de apoio, as funções acadêmicas e os símbolos.

A satisfação com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Quando se excede a expectativa, o serviço é percebido como excepcional, se não atende as expectativas, a qualidade do serviço passa a ser inaceitável, e quando se confirmam as expectativas, a qualidade é considerada satisfatória. Na Faculdade, não é diferente, a pesquisa realizada visou detectar o nível de satisfação dos clientes para com os seus serviços suplementares durante o semestre.

Portanto, verifica-se que a FCA tem cumprido com as expectativas de seus alunos, principalmente em função da satisfação em relação ao curso e ao corpo docente. Na realidade, há uma relação aproximada da proposta de avaliação deste estudo com a Auto-Avaliação no que tange aos serviços complementares e à

imagem institucional. Há de se salientar que, em outubro de 2006, a Auto-Avaliação (Sinaes) da FCA alcançou um resultado geral em torno de 79% de satisfação dos seus alunos. Alguns fatores podem ter influenciado para que a Auto-avaliação obtivesse esse resultado, dentre eles está seguramente o modelo adotado que objetiva uma amplitude para atender, com abrangência, o escopo do Sinaes.

#### **4.1.4 Caracterização dos Clientes da FCA**

Os clientes da Faculdade Castro Alves, alvo deste estudo, são formados por cerca de 1.586 discentes. A FCA tem alunos pertencentes a todas as faixas de renda, mas a maior parte está concentrada na faixa de renda da classe “C” (em torno de 70%). Cerca de 78% dos alunos residem em bairros considerados de renda média e baixa. A maioria dos discentes tem faixa etária entre os 25 e 30 anos de idade, encontra-se afastada do estudo e procura a graduação para se promover profissionalmente ou buscar o primeiro emprego, principalmente através de estágio.

Apesar da preocupação da faculdade com os padrões de ingresso, os processos seletivos revelam alunos menos preparados, mesmo assim, têm atraído alunos suficientes para manutenção e crescimento no setor do ensino superior em Salvador. Entretanto, a maioria de seus alunos potenciais é dependente de alguma ajuda financeira. Neste contexto, a FCA trabalha fornecendo oportunidades aos alunos para a manutenção do curso, principalmente para que eles possam se matricular e buscar formas de manter o pagamento das mensalidades com estágios, bolsas estaduais e/ou federais.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.2.1 Resultados Obtidos

A pesquisa obteve um total de respondentes significativos. No total, foram respondidos 837 questionários, compreendendo todos os cursos de um total de 1586 alunos, perfazendo 53% da amostra da população estudada. A maior participação de respondentes está no curso de Administração com 638 questionários avaliados, também com 53% de índice de resposta, como mostra a tabela 7.

Os resultados da pesquisa de avaliação da qualidade de serviços da FCA estão demonstrados na tabela 9. De acordo com a pesquisa realizada e da sua aplicação no modelo, foi verificado um índice médio de satisfação de 68% e de importância de 83%. A escala apresentada aos alunos na pesquisa para a avaliação da qualidade de serviço da Faculdade, tem como indicador “Bom” um índice de 80%, conforme quadro 3. Ao comparar o valor obtido para a qualidade percebida de serviço com a escala aplicada na pesquisa, verifica-se que o índice de satisfação aproxima-se mais de “Regular” do que de “Bom”, oposto ao pressuposto inicial de que avaliação da qualidade de serviço da FCA teria como resultado um índice “Bom”.

Tabela 7: N° de alunos x N° de respondentes da pesquisa na FCA em 2006.2

<b>Cursos em 2006.2</b>	<b>Total de Alunos</b>	<b>Total de Respostas</b>	<b>% de Respondentes</b>	<b>% Sobre o Total</b>
Administração Geral	521	263	50%	31%
Administração c/ RH	360	211	59%	25%
Administração c/ MKT	334	164	49%	20%
<b>Total Administração</b>	<b>1215</b>	<b>638</b>	<b>53%</b>	<b>76%</b>
<b>Ciências Contábeis</b>	<b>244</b>	<b>150</b>	<b>61%</b>	<b>18%</b>
<b>Turismo</b>	<b>127</b>	<b>49</b>	<b>39%</b>	<b>6%</b>
<b>Total</b>	<b>1586</b>	<b>837</b>	<b>53%</b>	<b>100%</b>

Fonte: SGA/WEB FCA

Desta forma, foi aplicado o teste alfa de *cronback* em cada uma das dimensões do estudo através do uso software *Statistical Package for the Social*



*Sciences* (SPSS: pacote estatístico para as ciências sociais), demonstrado no apêndice C, cujos resultados estão na tabela 8. O valor de alfa para a satisfação é “muito bom” nas dimensões Qualidade Técnica Funcional, Funções, Infra-estrutura e Imagem, já na dimensão Serviço de Apoio o resultado foi excelente. Portanto, pode-se afirmar que os itens relacionados nas respectivas dimensões, descritas no quadro 1 e validados pela tabela 8, podem ser combinados para avaliar a qualidade dos serviços da Faculdade Castro Alves de maneira coerente.

Tabela 8. Descrição dos resultados de confiabilidade (*Alfa de Cronback*) por dimensão.

<b>Dimensões</b>	<b>Valor de Alfa de Cronback: Satisfação</b>	<b>Valor de Alfa de Cronback: Importância</b>
Qualidade Técnica Funcional	0,887	0,934
Funções	0,805	0,900
Serviços de Apoio	0,905	0,959
Infra-estrutura	0,881	0,945
Imagem (Corporativa)	0,836	0,836

Fonte: SPSS, apêndice C.

Para analisar o modelo da qualidade percebido dos clientes da FCA de acordo com a pesquisa realizada, foi utilizado o modelo de Slack et al (1997). Para tanto, foram inseridos os resultados da pesquisa nas zonas de prioridade da matriz importância-desempenho, conforme demonstra a figura 9. A utilidade da Matriz de Importância e desempenho visa discriminar, entre muitos indicadores, os que necessitam de melhoria. Esta análise permite aos gestores o debate sobre onde agir com a prioridade necessária para melhoramentos na estrutura e processos da Faculdade.

Apesar da distinção entre as áreas de prioridade na matriz de importância-desempenho, cabe salientar que alguns indicadores estão localizados próximos ou mesmo sob os limites entre estas zonas. A determinação da zona em que se posiciona cada indicador está relacionada à sua posição quanto ao limite inferior de aceitabilidade. Os indicadores que caem acima da fronteira inferior de aceitabilidade podem ser considerados na zona “adequada” e, portanto, satisfatórios. Já os indicadores que se encontram abaixo desta linha, podem ser considerados insatisfatórios, portanto, necessitam de melhoramento (SLACK et al, 1997).

Tabela 9. Demonstração dos resultados da pesquisa de avaliação QPS da FCA.

Avaliação da Qualidade Percebida de Serviço - FCA		Importância	Satisfação
Qualidade Total Percebida de Serviço		83	68
Nível 1	Qualidade de Serviço	82	64
	Imagem	84	71
Nível 2	Qualidade Técnica Funcional	82	64
	Qualidade de Encontro de Serviço	83	64
	Reputação	85	68
	Credibilidade	84	75
Nível 3	Confiabilidade	82	72
	Tangibilidade	80	56
	Responsabilidade	82	67
	Garantia	82	66
	Empatia	82	62
	Funções	87	73
	Serviços de Apoio	82	64
	Infra-estrutura	79	54
Nível 4	Professores	88	77
	Curso	88	78
	Cordenação de Curso	84	65
	Secretaria	81	64
	Biblioteca	85	68
	Xerox	79	55
	Segurança Interna	84	67
	Financeiro	80	65
	Laboratórios de Informática	80	51
	Recepção e Telefonista	78	63
	Portal do Aluno	86	80
	Recursos Materiais Didáticos	82	57
	Matrícula	81	69
	Estacionamento	75	41
	Cadeiras	80	57
	Banheiros	79	53
	Sala de Aula	82	60
Prédios e Espaços	81	58	

Fonte: Autor, 2007.

Portanto, torna-se necessário, para uma abordagem gerencial de melhorias nos indicadores de desempenho, priorizando aqueles cuja qualidade percebida de serviço da FCA está abaixo da zona de aceitabilidade. Ainda, para uma maior compreensão das informações contidas na pesquisa, será utilizada a matriz importância-desempenho para avaliar os resultados obtidos dos indicadores, conforme item a seguir.

#### 4.2.2 Análise dos Resultados na Matriz de Importância-Desempenho

O modelo da Qualidade Percebida de Serviço analisado pela ótica da Matriz de Importância-Desempenho apresenta pontos de melhoria nos serviços da Faculdade Castro Alves. O modelo de Slack et al (1997), denominado matriz importância-desempenho, possibilitou discriminar pontos fortes e fracos e prioridades para melhoria, ao comparar os níveis de satisfação e importância dos clientes, principalmente o quanto estes estão abaixo da fronteira inferior de aceitabilidade.

Os resultados da pesquisa estão ilustrados na figura 9 de acordo com a sistemática, já relatada anteriormente no capítulo 2. Desta forma, serão discutidos o desempenho e a importância de cada indicador, conforme as zonas em que estão localizados e na ordem crescente de notas de satisfação:

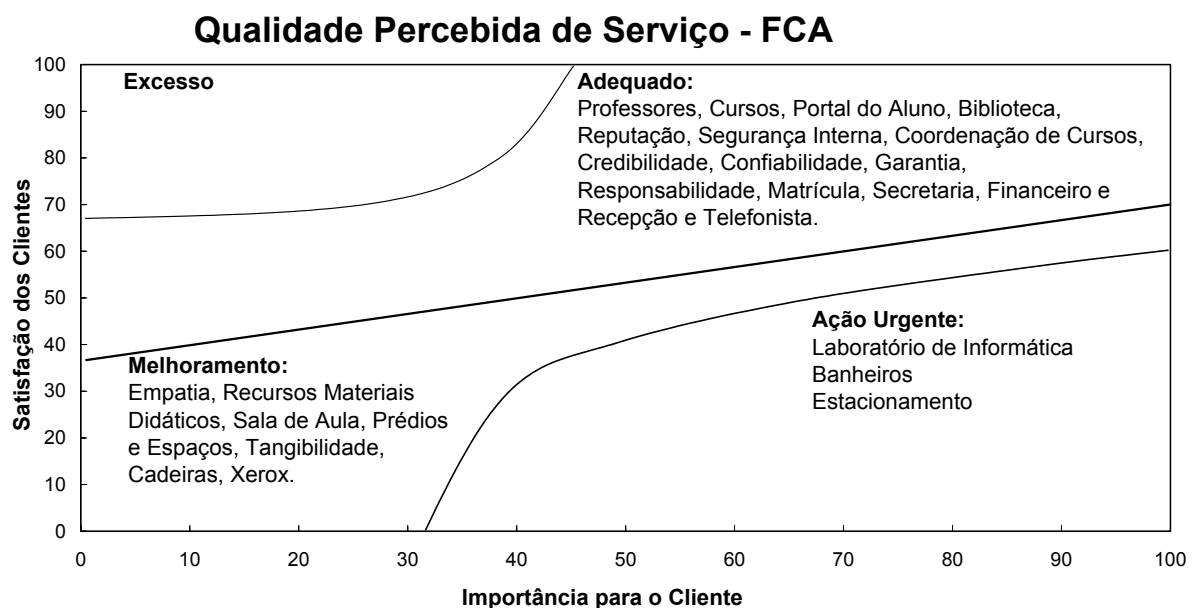


Figura 9: Resultados dos indicadores na matriz - FCA.  
Fonte: Autor, 2007.

##### a) Zona de “EXCESSO”:

- Nesta região estão os fatores com alto desempenho e baixa importância, na qual não foram identificados indicadores de acordo com os resultados da pesquisa.

**b) Zona de “AÇÃO URGENTE”:**

- Foram verificados os itens que necessitam de melhoria no nível 3. Tanto a tangibilidade como a infra-estrutura estão sob a linha de fronteira com a zona de ação urgente (figuras 11 e 12). Isto possibilita uma análise sobre a percepção dos clientes da Faculdade de seus recursos físicos, como as instalações, equipamentos, espaços de convivência, etc. Estes fatores são importantes para os clientes, mas os desempenhos dos itens que compõem as dimensões não estão adequados, indicando melhoramento imediato. E ainda, os indicadores relativos ao laboratório de informática, banheiros e estacionamento exigem da Faculdade uma ação prioritária de melhoramento, como ilustra a figura 10 e destacado a seguir:
  
- **Estacionamento:** o estacionamento é o pior de todos os itens avaliados pelos alunos na pesquisa, como também, vale ressaltar, o menos importante. O indicador obteve 41 pontos em satisfação e 75 pontos em importância, abaixo do razoável da pesquisa (3 na escala ou 60 pontos). Praticamente, isto pode ser explicado pelo fato de não existir estacionamento para estudantes. Eles utilizam as ruas na região da faculdade para estacionar os seus veículos. Até o momento da pesquisa, a FCA disponibiliza apenas estacionamento para os professores.
  
- **Laboratórios de Informática:** este indicador da dimensão “serviços de apoio”, também apresentou uma pontuação abaixo do razoável na escala de pesquisa (3 na escala ou 60 pontos) e obteve 51 pontos em satisfação e 81 pontos em importância. Existem 4 laboratórios na faculdade com cerca de 125 computadores ao todo. Além das aulas de Informática e dos computadores para pesquisa e trabalhos, os laboratórios disponibilizam serviço gratuito de impressão, com cotas para os alunos. As máquinas são atualizadas constantemente, mas existem casos de equipamentos parados em função da manutenção. Nos momentos de alta demanda, os discentes enfrentam filas para acesso aos computadores e às impressões. Pela importância apresentada ao item laboratórios de

informática, a Faculdade necessita apontar melhorias para reverter a percepção apontada.

- **Banheiros:** os banheiros foram o 2º pior item da pesquisa com 53 pontos em satisfação e 79 pontos em importância. Os investimentos neste item podem melhorar significativamente o indicador e, conseqüentemente os demais itens correlacionados à infra-estrutura.

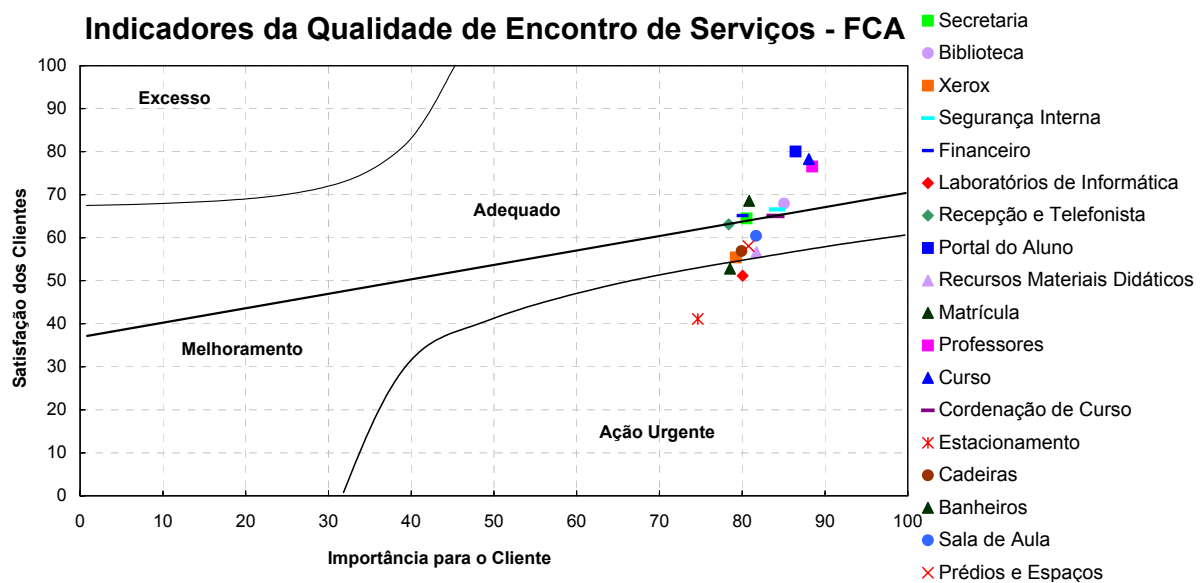


Figura 10: Indicadores da Qualidade de Encontro de Serviço.

Fonte: Autor, 2007.

### c) Zona de “MELHORAMENTO”:

- Esta região da matriz importância-desempenho está abaixo da fronteira de aceitabilidade. Então, qualquer indicador localizado neste setor pode ser considerado um item passível de melhorias. Ao analisar a dimensão qualidade de serviço no nível 2, verifica-se que a qualidade de encontro de serviço e a qualidade técnica funcional encontram-se sob a linha de aceitabilidade, vide figura 13. Segundo o modelo é fundamental que os itens estejam acima da linha inferior de aceitabilidade. Com isso, os indicadores que compõem estas dimensões indicam necessidade de

melhorias. Os pontos observados são: empatia, recursos materiais didáticos, sala de aula, prédios e espaços, tangibilidade, cadeiras e xerox estão localizados nesta zona de “Melhoramento”, como revelam as figuras 10 e 12.

O item “Empatia” traduz a percepção dos alunos em relação a um tratamento personalizado dos funcionários. Neste caso, torna-se fundamental, nos serviços ditos suplementares ou periféricos da Faculdade, uma atenção cuidadosa das pessoas responsáveis pelo contato com os discentes. Este indicador reforça a idéia de que há pontos de melhoria no contato dos funcionários com os clientes. Os demais fatores localizados nesta área da matriz indicam uma fragilidade na concepção dos alunos em relação à sua infra-estrutura. A percepção dos clientes em relação à instalações físicas, equipamentos e dos recursos de suporte, sugere melhorias e, até uma ação emergente por parte da Faculdade, conforme descrito no item abaixo.

- **Xerox:** o serviço obteve a pontuação de 55 pontos para satisfação e 79 pontos para importância, sendo o segundo item pior avaliado entre os serviços de apoio. O indicador está abaixo do razoável na escala da pesquisa (3 na escala ou 60 pontos). O serviço de fotocópia é prestado por uma empresa especializada em dois pontos localizados distribuídos nos prédios da FCA. Em determinados períodos no semestre há a formação de filas para atendimento, em função da demanda. Também, a empresa não oferece o serviço de impressão. A importância do serviço é relevante, portanto, torna-se necessário a orientar a empresa responsável para minimizar os problemas apontados.
  
- **Tangibilidade:** foi o pior item da dimensão QTF avaliado pelos alunos na pesquisa, apresentando 56 pontos em satisfação e 80 pontos em importância e localizando-se no limite entre a zona de melhoramento e de ação urgente da matriz importância-desempenho (figura 12). Ressalta-se que este indicador reforça justamente os aspectos negativos de infra-estrutura, já apontados anteriormente com as avaliações abaixo

do razoável nos respectivos indicadores de encontros de serviços, necessitando assim de investimentos para melhoria.

- **Recursos Materiais Didáticos:** o indicador obteve 57 e 82 pontos no resultado da pesquisa em satisfação e importância, respectivamente. O serviço apresenta importância relevante, porém está abaixo do razoável (3 na escala ou 60 pontos) da pesquisa de satisfação. Cada sala de aula tem quadro branco, pincéis e retroprojetor. Existem salas multimídias, projetores, televisores, equipamentos de DVDs, vídeo e som disponibilizados aos professores, mediante reserva. Mesmo assim, há uma grande demanda pelos projetores multimídia. Os equipamentos são montados por uma equipe de apoio administrativo. Neste contexto, podem existir momentos de falhas na instalação destes equipamentos. Por isso, é necessário ter uma atenção especial com este indicador.
- **Cadeiras** (assentos): o item ficou com a pontuação de 57 pontos para satisfação e 80 pontos para importância, estando abaixo do razoável na escala da pesquisa de satisfação (3 na escala ou 60 pontos). Todas as cadeiras disponíveis em sala de aulas são acolchoadas e passam por manutenções constantes, principalmente nas férias escolares. Entretanto, existem casos de cadeiras com problemas de acomodação durante o semestre letivo.
- **Prédios e Espaços:** o item obteve 58 e 81 pontos no resultado da pesquisa de satisfação e importância, respectivamente. O serviço apresenta importância significativa, entretanto está abaixo do razoável (3 na escala ou 60 pontos) da pesquisa de satisfação. Provavelmente, os indicadores “Sala de Aula”, “Cadeiras”, “Banheiros” e “Estacionamento” influenciem a avaliação realizada pelos alunos. Mesmo assim, é importante a Faculdade observar este encontro de serviço dentro da perspectiva de infra-estrutura percebida pelos alunos.
- **Salas de Aula:** o encontro de serviço pontuou 60 pontos para satisfação e 82 pontos para importância. O indicador está avaliado como razoável

na escala da pesquisa (3 na escala ou 60 pontos). Há de se observar que todas as salas têm aparelhos de ar condicionado. Em alguns casos os aparelhos podem apresentar baixa eficiência ou ruídos elevados. Também, é importante destacar que o item “Cadeiras” pode influenciar a avaliação deste indicador.

- **Empatia:** além de ficar próximo ao razoável na escala da pesquisa de satisfação, obtendo 62 pontos em satisfação e 82 em importância. Há de se salientar que algumas das atividades de atendimento são realizadas por estagiários. Como o item avalia a demonstração de interesse e atenção personalizada aos clientes, então cabe por parte da instituição melhorar estes aspectos relativos às atividades que demandam maior dedicação e comprometimento por parte dos funcionários.

#### **d) Zona “ADEQUADA”:**

- Os indicadores nesta área estão acima da fronteira inferior de aceitabilidade e, com isso, devem ser considerados satisfatórios (SLACK et al, 1997). Percebe-se que o resultado geral da qualidade percebida de serviço da faculdade ficou representado na zona “adequada”, acima da linha de aceitabilidade, podendo ser considerada satisfatória, conforme ilustra a figura 15. Da mesma maneira, as dimensões imagem e qualidade de serviços, demonstram resultados nesta região de aceitabilidade. Entretanto, verifica-se que o item qualidade de serviço apresenta-se sob a fronteira de aceitabilidade na zona adequada, cabendo uma análise mais aprofundada da dimensão.

Por outro lado, a dimensão imagem está acima da linha de aceitabilidade, tendo destaque para o item credibilidade (recomendação) com valor de satisfação de 75 pontos. Conforme o referencial teórico (GRONROOS, 2003), a imagem da organização age como um filtro e neste caso eleva a percepção de qualidade de serviço. A imagem positiva da Faculdade pode estar relacionada com o nível de satisfação e



importância dada pelos alunos para com o corpo docente (77 e 88 pontos, respectivamente) e pelo padrão de qualidade do curso (78 e 88 pontos, respectivamente).

Outro fator importante está no serviço de informações concentrado na ferramenta “Portal do Aluno”, tendo a mais alta avaliação da pesquisa em relação à satisfação (80 pontos). Professores, Curso e Portal do Aluno foram os três itens mais bem avaliados e mais importantes pela percepção dos clientes em relação à qualidade do serviço. Já “Confiabilidade”, indicador relacionado ao resultado final do serviço, obteve um desempenho adequado, sinalizando uma percepção de que as promessas de serviços estão sendo cumpridas pela FCA.

Para caracterizar a importância destes itens na matriz, segue-se a seguinte ordem, segundo a percepção dos clientes: Professores, Cursos, Portal do Aluno, Biblioteca, Reputação, Segurança Interna, Coordenação de Cursos, Credibilidade, Confiabilidade, Garantia, Responsabilidade, Matrícula, Secretaria, Financeiro e Recepção e Telefonista. Contudo, alguns indicadores estão inseridos na matriz muito próximos à fronteira inferior de aceitabilidade. Há indicações que a capacidade dos funcionários para com o pronto atendimento esteja necessitando de melhorias, principalmente no que tange à presteza, cordialidade e nível de informação.

- **Recepção e Telefonista:** o item ficou com a pontuação de 63 pontos para satisfação e 78 pontos para importância. O encontro de serviço está mais próximo ao razoável da escala da pesquisa (3 na escala ou 60 pontos) do que do “Bom” (4 na escala ou 80 pontos). Existe uma recepção e uma central de telefônica com duas pessoas realizando o atendimento. Em alguns momentos os atendentes têm demandas elevadas, levando o respectivo serviço a ocasiões de congestionamento. Todavia, o serviço está abaixo do importante da escala, mas necessita de atenção por parte da organização.
- **Secretaria:** o indicador “secretaria” obteve a pontuação de satisfação 64 e de importância 81. Na escala de graduação da pesquisa, o indicador

ficou mais próximo ao “Razoável” (3 na escala ou 60 pontos) do que de “Bom” (4 na escala ou 80 pontos). Parte dos serviços de Secretaria estão disponíveis eletronicamente através do site da faculdade no portal do aluno, ou seja, sem o envolvimento de pessoas no atendimento. É possível que o indicador “empatia” explique o desempenho deste setor. Vale lembrar que o indicador “empatia” ficou na zona de melhoramento e muito próximo ao “razoável” da escala da pesquisa, e traz a avaliação do grau de personalização e tratamento com que os funcionários realizam suas atividades. Portanto, por ter uma relevância significativa para os alunos, o item necessita de atenção pela instituição, principalmente no que tange ao atendimento direto ao cliente.

- **Coordenação de Curso:** obteve 65 e 84 pontos no resultado da pesquisa em satisfação e importância, respectivamente. Este serviço apresenta importância relevante, acima da escala 4 da pesquisa e satisfação abaixo do “Bom” em satisfação. O resultado obtido, pode ser explicado da seguinte forma: na FCA a função de Coordenador de Curso, além de cuidar dos processos pedagógicos e zelar pelas normas e regras da Instituição, absorve parte dos impactos negativos advindos da infra-estrutura e dos serviços de apoio. Isoladamente, as Coordenações de Curso respondem diretamente aos alunos por quase todas as suas demandas, as quais muitas vezes são indeferidas. Neste processo, por mais que haja cordialidade e presteza no atendimento, há possibilidade de um desgaste natural por parte da Coordenação perante os alunos. Pelos argumentos acima expostos, é preciso uma atenção especial da Faculdade para com o suporte às Coordenações de Curso para um melhoramento gradativo dos Serviços de Apoio e da Infra-estrutura da organização.
- **Financeiro:** a área financeira obteve a pontuação de 65 pontos para satisfação e 80 pontos para importância, situando-se mais próximo ao razoável na escala da pesquisa (3 na escala ou 60 pontos). O setor vem disponibilizando aos alunos um sistema de informações capaz de visualizar a sua situação financeira, inclusive propondo acordos por meio

eletrônico através do portal do aluno. Mesmo assim, ainda é possível haver melhorias no atendimento, principalmente devido a sua importância e por seu desempenho atual.

- **Garantia:** com 66 pontos em satisfação e 82 pontos em importância, entretanto ficou mais próximo do razoável na escala da pesquisa de satisfação (figura 12). De maneira geral, nota-se a possibilidade de melhoria no desempenho dos funcionários para com o conhecimento e cortesia, bem como na capacidade de transmitir confiança na prestação dos serviços.
- **Segurança Interna:** o indicador obteve a pontuação de 67 pontos para satisfação e 84 pontos para importância, ficando mais próximo ao razoável na escala da pesquisa (3 na escala ou 60 pontos). Atualmente, a segurança dos indivíduos e da sociedade tem sido alvo de críticas ao setor público na promoção deste serviço, contudo a segurança interna aos prédios da FCA é de responsabilidade da instituição. A faculdade disponibiliza agentes de portaria para fiscalizar o acesso dos alunos aos estabelecimentos.
- **Responsabilidade:** revela a disposição dos funcionários em auxiliar os clientes, fornecendo o serviço com presteza e atenção devidas. Assim, como resultado da avaliação pelos clientes, este item pontuou 69 pontos para satisfação e 81 pontos para importância, ficando mais próximo ao razoável na escala da pesquisa (figura 12). Este resultado pode significar uma oportunidade para melhorar o desempenho dos empregados que lidam diretamente com o público da faculdade.
- **Reputação:** este critério apresenta pontuação de 68 pontos em satisfação e 85 pontos em importância (figura 14). Mesmo estando mais próximo ao razoável na escala de satisfação da pesquisa, vale destacar que este indicador está diretamente relacionado ao equilíbrio entre o capital investido pelo cliente e o valor percebido do serviço. E por se tratar de preço, a avaliação da imagem percebida pelos clientes está

com características positivas em relação ao indicador, destacando a confiança dos consumidores no prestador de serviços.

- **Biblioteca:** o item ficou com a pontuação de 68 pontos para satisfação e 85 pontos para importância. O encontro de serviço está mais próximo ao razoável da escala da pesquisa (3 na escala ou 60 pontos). A Faculdade tem disponível no seu acervo, os livros para atendimento ao aluno, conforme orientação do MEC. A consulta dos livros está disponível pelo sistema Portal do Aluno. O acervo é aberto para escolha dos livros pelos alunos, sendo o registro da locação feito no balcão de atendimento. Durante o período de avaliações a demanda por livros aumenta, sendo possível a espera do aluno por algum exemplar, além de filas no balcão de atendimento. Este item tem uma importância significativa para os alunos e precisa de ações pertinentes para melhorar este serviço.
  
- **Matrícula:** o item revela uma pontuação de 69 pontos para satisfação e 81 pontos para importância, ficando mais próximo ao razoável na escala da pesquisa (3 na escala ou 60 pontos). A matrícula pode ser realizada via internet, restando ao aluno retirar o comprovante de matrícula na FCA, além de assinar o contrato financeiro. Existem casos específicos que o discente necessita resolver suas pendências, seja na secretaria, no financeiro ou na biblioteca. E ainda para os alunos não semestralizados, há necessidade de resgatar as disciplinas pendentes e isso pode gerar conflitos na confecção do horário. Normalmente, os discentes procuram a Coordenação de Curso para auxiliá-los.
  
- **Confiabilidade:** este indicador obteve 72 pontos de satisfação e 82 pontos de importância. Relativamente, na escala da pesquisa o item está mais próximo ao “Bom” (4 ou 80 pontos). Isto indica que o grau de satisfação dos alunos em relação ao cumprimento da promessa de serviço oferecido pela FCA está próximo ao esperado, contudo há espaço para melhorias, vide figura 12.

- **Credibilidade:** o indicador obteve 75 pontos em satisfação e 85 pontos em importância (figura 14). Este item também ficou mais próximo ao “Bom” da pesquisa de satisfação o que denota uma possível defesa do cliente pelo bom desempenho da Faculdade, como também do seu compartilhamento com outras pessoas. Cabe salientar que as recomendações e indicações de cursos por parte dos alunos são um ponto forte da instituição, conforme o indicador “credibilidade” revela.
- **Professores:** o indicador “professores” obteve a pontuação de satisfação 77 e de importância 88. Quando se observa a escala de graduação da pesquisa, o indicador ficou muito próximo ao índice de satisfação “Bom” (4 na escala ou 80 pontos), posicionando-se com a 3ª maior pontuação em satisfação e no 1º lugar em importância para os alunos. Pode-se inferir que o item tem uma relevância significativa e desempenho adequado para os alunos, pois está muito próximo ao considerado “Bom” da pesquisa. Há de se salientar que a instituição necessita de atenção para, no mínimo, manter o desempenho alcançado para este indicador.
- **Curso:** o item “curso”, que avalia os cursos de administração, contábeis e turismo, somou 78 e 88 pontos, 2ª colocação em pontuação de satisfação e de importância, respectivamente. O indicador também ficou muito próximo ao “Bom” da pesquisa (4 na escala ou 80 pontos) na avaliação dos alunos em relação à satisfação, demonstrando um desempenho compatível e próximo ao esperado. O resultado indica a manutenção das práticas adotadas para o item pela instituição.
- **Portal do Aluno:** o item foi o melhor avaliado pelos alunos, com 80 de satisfação e 86 pontos de importância, obtendo a 1ª colocação em pontuação e a melhor localização na zona adequada da matriz de importância-desempenho. O indicador ficou no “Bom” da pesquisa (4 na escala ou 80 pontos) em relação à satisfação, demonstrando um desempenho compatível ao esperado na pesquisa. Isso possibilita inferir

que a transferência de alguns serviços para o meio eletrônico é um caminho interessante para instituição seguir.

Para obter o resultado final da pesquisa e a avaliação da qualidade percebida dos serviços da Faculdade Castro Alves, será necessário analisar as dimensões separadamente. Os diagnósticos decorrentes das análises dos indicadores descritos acima, contribuirão para a avaliação final do resultado da pesquisa. Assim, pretende-se analisar cada dimensão e seus respectivos componentes para determinar qual é a avaliação dos clientes desta Faculdade em relação aos seus serviços de acordo com o quadro 1.

Inicialmente, determina-se a Qualidade de Encontros de Serviços que é formada pelos componentes: infra-estrutura, serviço de apoio e funções, os quais estão representados na figura 11. A dimensão recebeu a pontuação de 64 pontos para satisfação e 83 pontos para importância, situando-se no limite de aceitabilidade entre a zona adequada e de melhoramento. Os indicadores desta dimensão que apresentaram fraco desempenho foram: prédios e espaços, banheiros, sala de aula, cadeiras, estacionamento, xerox, laboratórios de informática, recursos materiais didáticos, ou seja, componentes de infra-estrutura e de serviço de apoio. Cabe salientar que os itens citados necessitam de ações de melhoria de acordo com o modelo apresentado.

Todavia, o componente denominado “funções”, formado pelos indicadores professores, curso e coordenação de curso, apresentou uma performance considerada satisfatória, elevando o desempenho da dimensão Qualidade de Encontro de Serviço. Provavelmente, o grau de satisfação com relação aos professores e ao curso seja um fator de sustentação da imagem positiva da FCA. Isto pode ser verificado através do desempenho do item “credibilidade” que avalia o nível de recomendação do serviço por parte dos clientes, como também pelo grau de importância dado pelos alunos a estes indicadores. Segue abaixo a análise dos componentes desta dimensão:

- a) **Infra-estrutura** – este componente, da dimensão Qualidade do Encontro de serviço, obteve 54 pontos de satisfação e 79 pontos de importância, situando-se no limite entre a zona de melhoramento e de ação urgente da matriz de importância-desempenho (figura 11). Ou seja, o pior

desempenho de todas as dimensões. O que reforça a sugestão de uma atenção especial da IES aos itens que a compõe, já detalhados acima. A visualização na matriz importância-desempenho destes indicadores (estacionamento, cadeiras, banheiros, salas de aula e prédios e espaços) está representada na figura 10.

**b) Serviços de Apoio:** a dimensão ficou com a pontuação de 64 pontos para satisfação e 82 pontos para importância, localizando-se no limite entre a zona adequada e a de melhoramento na matriz importância-desempenho (figura 11). O serviço de apoio está mais próximo ao razoável da escala da pesquisa (3 na escala ou 60 pontos) do que do “Bom” (4 na escala ou 80 pontos). Isto também sugere melhorias, conforme exposto anteriormente pelos indicadores deste componente (secretaria, biblioteca, xerox, segurança interna, financeiro, laboratórios de informática, recepção e telefonista, portal do aluno, recursos materiais didáticos e matrícula) que estão representados na figura 10.

**c) Funções –** foi o componente que obteve o melhor desempenho, elevando a pontuação da dimensão Qualidade do Encontro de Serviço (vide figura 11). O item foi avaliado com 73 pontos de satisfação e 87 pontos de importância, ficando mais próximo ao “Bom” da pesquisa (4 na escala ou 80 pontos) em relação à satisfação. Além de apresentar o índice mais alto de importância na opinião dos clientes, demonstra também um desempenho compatível ao esperado na pesquisa, principalmente no que se refere aos professores e ao curso (representados na figura 10).

A Qualidade Técnica Funcional é a dimensão que avalia os atributos dos serviços da Faculdade de maneira a demonstrar a percepção dos clientes tanto para com o resultado, como para o processo em que os seus serviços são desempenhados. A dimensão recebeu a pontuação de 65 pontos para satisfação e 82 pontos para importância, situando-se mais próximo ao razoável na escala da pesquisa (3 na escala ou 60 pontos), vide figura 13.

Esta dimensão é formada pelos indicadores confiabilidade, tangibilidade, responsabilidade, garantia e empatia. Estes atributos já foram discutidos no item 4.2.4. Vale destacar que dos cinco atributos avaliados, apenas o indicador “empatia” ficou na zona de melhoramento, os demais se posicionaram na zona adequada, conforme figura 12. Como descrito anteriormente, pode-se analisar uma possível deficiência no tratamento dado aos clientes pelos funcionários com relação à atenção cuidadosa e personalizada prestada nos serviços.

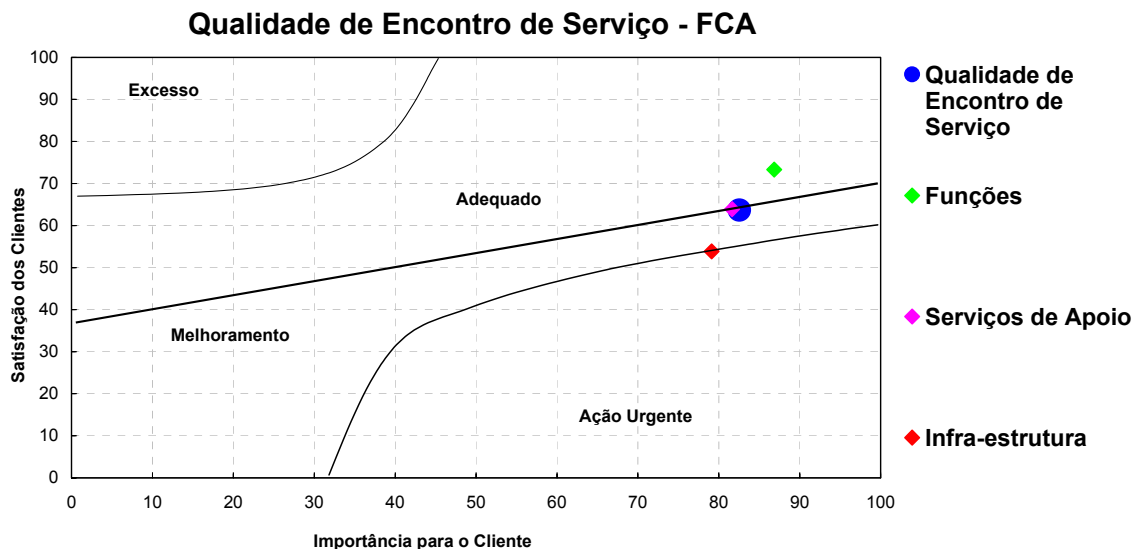


Figura 11: Qualidade de Encontro de Serviço – FCA.

Fonte: Autor, 2007.

Assim, a Qualidade de Serviço, dimensão formada pelos componentes Qualidade de Encontro de Serviço e Qualidade Técnica Funcional, posicionou-se no limite de aceitabilidade entre a zona adequada e de melhoramento da matriz importância-desempenho, representada na figura 13. A dimensão obteve 64 pontos de satisfação e 82 pontos para a importância, ficando mais próxima do razoável na escala da pesquisa (3 ou 60 pontos), demonstrando necessidade de melhorias, basicamente em função dos itens com desempenho fraco que a compõe.

A Imagem é uma dimensão composta por dois indicadores: reputação e credibilidade, representadas na figura 14. A imagem avalia qual a percepção do cliente em relação aos preços do serviço e se ele recomendaria ou não a FCA. Esta dimensão alcançou 71 pontos de satisfação e 84 pontos de importância, ficando mais próxima do “Bom” da escala da pesquisa (4 ou 80 pontos) e na zona adequada da matriz.



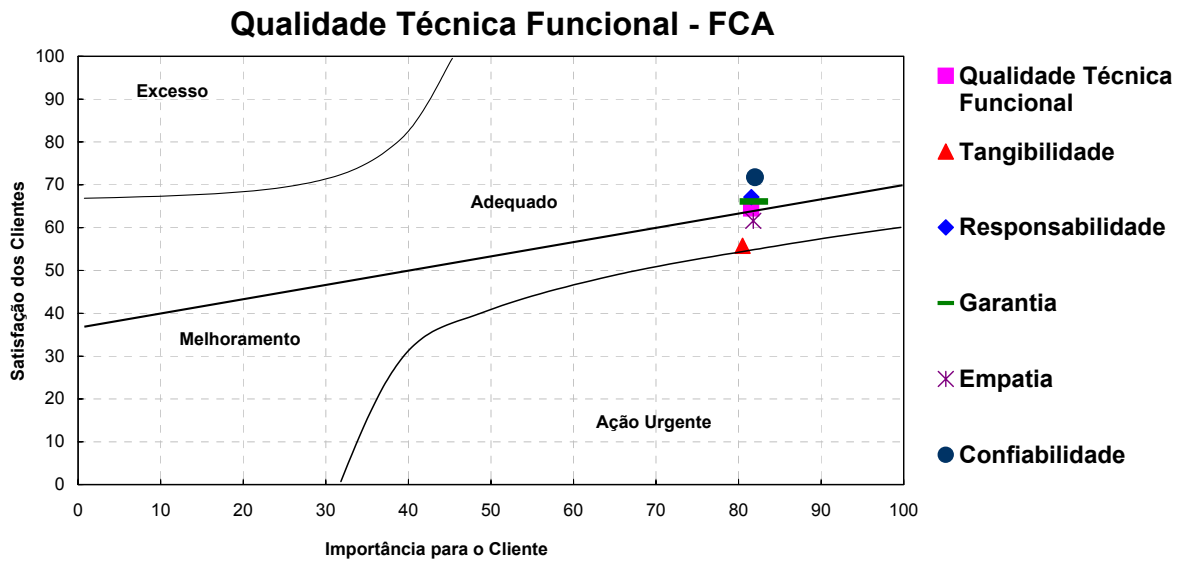


Figura 12: Qualidade Técnica Funcional – FCA.

Fonte: Autor, 2007.

Contudo, é possível que a imagem sirva como um amortecedor dos efeitos negativos de outros itens avaliados. Conforme a teoria, pode-se analisar que a percepção do cliente para com a imagem corporativa neutralize as percepções negativas dos indicadores “infra-estrutura” e de “serviço de apoio”. Neste caso, a imagem atuaria como um filtro positivo da qualidade.

A Qualidade Total Percebida de Serviço é fruto da avaliação das dimensões Qualidade de Serviços e Imagem. Os resultados dos indicadores, componentes e dimensões estão esquematizados na matriz de qualidade percebida da FCA no apêndice F. Desta forma, pode-se determinar o resultado da pesquisa e responder a pergunta de partida: qual é a percepção dos clientes em relação à qualidade dos serviços da Faculdade Castro Alves?

Por fim, a Qualidade Total Percebida de Serviço da FCA, objeto do estudo de caso, obteve 68 pontos em satisfação e 83 pontos em importância, ou seja, mais próximo ao razoável na escala de pesquisa (3 ou 60 pontos) do que de “Bom” (4 ou 80 pontos). Portanto, com esse resultado, o pressuposto da pesquisa não foi atendido, já que se afirmava uma boa percepção dos serviços da FCA por parte de seus clientes. Todavia, ao avaliar a Qualidade Total Percebida de Serviço à luz do seu posicionamento na matriz importância-desempenho, percebe-se que o resultado da pesquisa está sob o limite de aceitabilidade na zona adequada, tendo a imagem um fator que eleva o seu resultado, conforme ilustrado na figura 15.

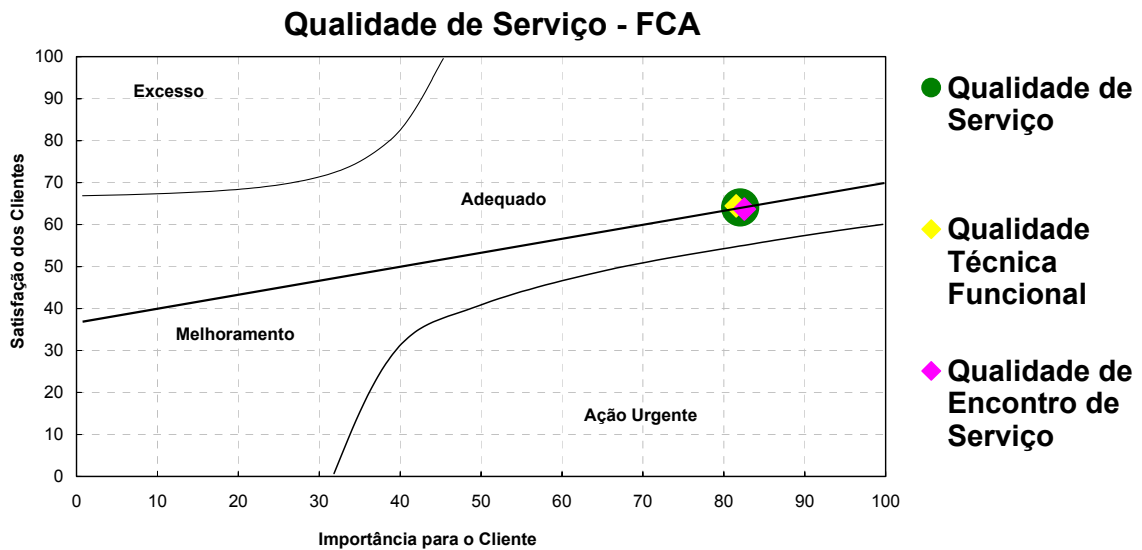


Figura 13: Qualidade de serviço – FCA.

Fonte: Autor, 2007.

Há de se salientar, os principais fatores com fraco desempenho da pesquisa estão relacionados à infra-estrutura e aos serviços de apoio da Faculdade. Os encontros de serviço que estão pior avaliados na percepção dos alunos são, respectivamente: Estacionamento, Laboratórios de Informática, Banheiros, Xerox, Recursos Materiais Didáticos, Cadeiras, Prédios e Espaços, Sala de Aula. Desta forma, os resultados da pesquisa aplicada, apontam deficiências nos serviços que puxam a avaliação para regular ou para a zona inferior de aceitabilidade.

Por outro lado, foram detectados na pesquisa os fatores positivos dos encontros de serviços: professores, curso, coordenação de curso, matrícula, portal do aluno, recepção e telefonista, financeiro, secretaria, biblioteca e segurança interna. Ao se verificar as notas mais altas tanto de satisfação como de importância, os itens portal do aluno, curso e professores destacam-se. Talvez por isso, a dimensão imagem seja mais bem avaliada, principalmente pelo item “credibilidade”, aproximando-se ao “bom” da escala.

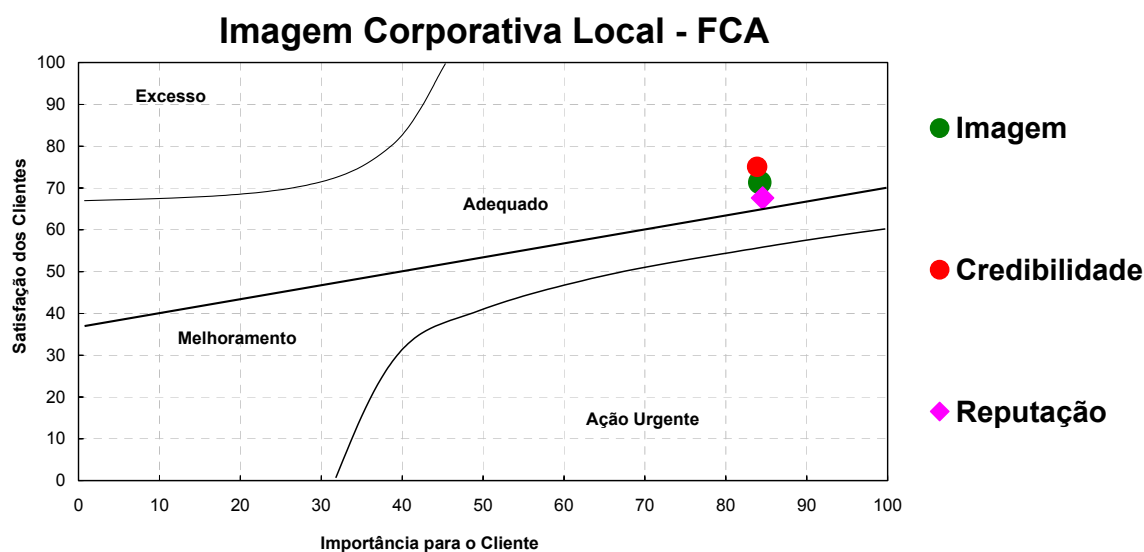


Figura 14: Imagem Corporativa Local – FCA.

Fonte: Autor, 2007.

Portanto, todas as dimensões que determinam a qualidade percebida de serviço da FCA estão localizadas na zona adequação, entretanto mostra-se necessária atenção especial para os atributos importantes do serviço que não estão sendo bem desempenhados pela empresa e apontados no trabalho como prioritários para elevar o padrão de desempenho e de melhoria contínua dos seus serviços.

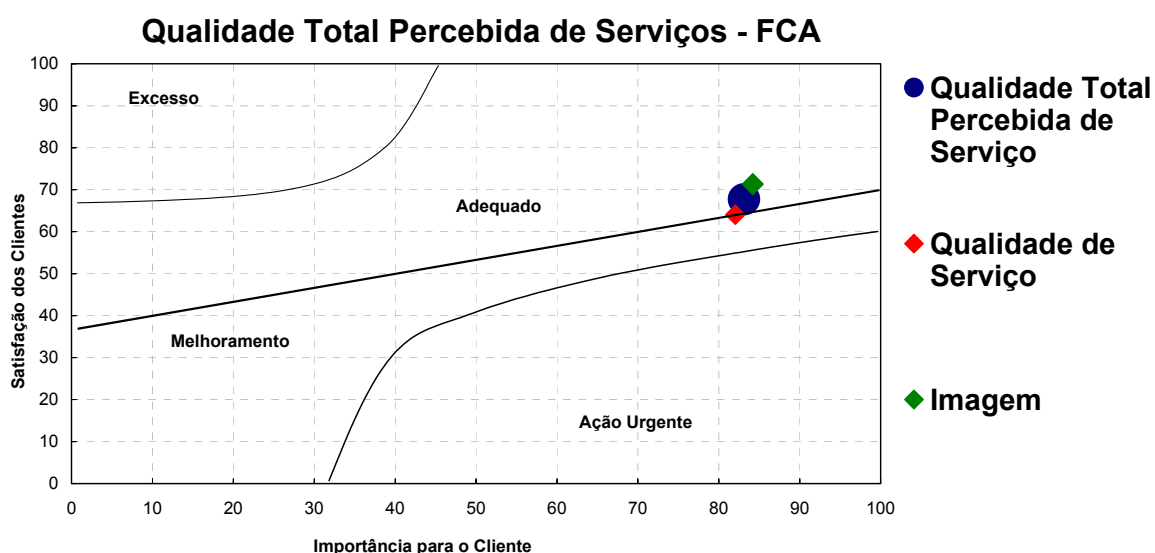


Figura 15: Qualidade total percebida de serviços – FCA.

Fonte: Autor, 2007.

## 5. CONCLUSÕES

A avaliação da qualidade percebida dos serviços fundamenta uma importante fonte para determinar a satisfação de clientes para a FCA. As organizações e, mais especificamente, as instituições de ensino superior têm a possibilidade de criar uma vantagem competitiva a partir do momento em que abordam como estratégia a melhoria dos seus serviços pela ótica do cliente. Neste contexto, a Faculdade necessita compreender a origem dos seus pontos fracos em serviços, as formas de medi-los e direcionar as ações pertinentes para elevar o nível de desempenho.

Vários modelos e estudos têm sido criados para entender a percepção dos clientes frente à qualidade de produtos e serviços. Esses métodos visam atender às necessidades de consumidores, a partir de estudos nos quais eles possam avaliar a qualidade oferecida. Esta dissertação trata de um modelo específico fruto da integração de outros métodos e teorias para avaliar a satisfação do cliente.

A dissertação apresenta como tema: Avaliação da Qualidade Percebida de Serviços de uma IES. O trabalho foi desenvolvido percorrendo os caminhos para a sua execução e alcance dos objetivos propostos, visando responder a investigação do caso. Primeiramente, foram analisados os conceitos e as teorias relativas aos serviços, além dos estudos sobre qualidade diretamente relacionados ao tema. Para tanto, foi realizado o levantamento bibliográfico pertinente ao campo estudado.

O estudo apresentado visa atender a um objeto de pesquisa específico e restrito à Faculdade Castro Alves. A fundamentação deste conhecimento busca as comparações com a teoria, tendo como objetivo estudar as variáveis pesquisadas, bem como explicar as suas inter-relações. São abordados e interagidos os conceitos de qualidade de serviços, encontros de serviços, satisfação dos clientes, características específicas da FCA, buscando um modelo de avaliação da qualidade de serviços aplicada à realidade estudada.

O modelo foi concebido para avaliar a qualidade dos serviços, ditos periféricos, de acordo com a percepção dos clientes da Faculdade. Para a pesquisa, são estruturados indicadores que foram divididos em três partes: atributos, encontros de serviços e imagem corporativa. Todas as partes convergem para avaliar a satisfação dos clientes (alunos) em um determinado momento do semestre letivo.

Com o levantamento dos dados quantitativos a partir da aplicação do questionário, coleta e apuração das respostas, possibilitou a análise dos resultados e a respectiva avaliação do contexto estudado. Desta forma, considera-se uma importante contribuição do estudo o fato de integrar, na pesquisa de avaliação de serviços da FCA, as variáveis categorizadas em atributos, encontros de serviços e imagem corporativa.

Assim, foi possível avaliar a qualidade de serviço da Faculdade Castro Alves, a partir dos resultados dos indicadores, dos componentes e das dimensões, até a resposta ao problema do objetivo proposto. E ainda, de posse dos pontos fortes e fracos da instituição em relação aos seus serviços, pôde-se caracterizar as descobertas e as recomendações obtidas da análise da pesquisa.

O resultado final determinado pelo índice geral de satisfação, apresentado no modelo Qualidade Percebida de Serviço da Faculdade Castro Alves, ficou mais próximo ao critério razoável que do critério bom da escala da pesquisa. Este resultado está demonstrado no apêndice F. Portanto, o pressuposto do estudo não foi validado, segundo a percepção dos clientes. Entretanto, a pesquisa possibilitou mostrar características do negócio que fortalecem a imagem corporativa e, por conseguinte, ao próprio resultado analisado.

O método permite que a instituição monitore os seus serviços, percebendo pontos fortes e fracos e o seu respectivo desenvolvimento em um determinado período. Então, como contribuição do estudo para a FCA, revela-se a possibilidade de utilização do índice geral de satisfação para análise da evolução de desempenho dos seus serviços ao longo do tempo.

Um outro destaque da pesquisa é a avaliação da imagem corporativa e a sua relação com a satisfação da qualidade de serviços percebida pelos clientes. Foi evidenciado que a imagem tem um índice de satisfação e importância significativo para os alunos. No modelo apresentado, a imagem, ajudou a elevar o resultado final da qualidade total de serviços.

Dos resultados decorrentes deste estudo de caso, destacam-se a percepção positiva dos clientes ao corpo docente, aos cursos, ao sistema informatizado de apoio ao aluno e a imagem organizacional. Os aspectos relativos à infra-estrutura e de atendimento dos funcionários do serviço de apoio foram, possivelmente, pontos percebidos de melhorias pelos alunos.

Cabe salientar a utilização da matriz importância-desempenho para determinar os indicadores críticos que necessitam de maiores esforços e melhorias. Para a FCA, os indicadores que precisam de ação urgente são: laboratório de informática, banheiros e estacionamento. Já os itens apontados na matriz para melhoramento são: empatia, recursos materiais didáticos, sala de aula, prédios e espaços, tangibilidade, cadeiras, xerox.

Os indicadores localizados na zona adequada da matriz importância-desempenho e que contribuem para a satisfação dos clientes da FCA, são: professores, cursos, portal do aluno, biblioteca, reputação, segurança interna, coordenação de cursos, credibilidade, confiabilidade, garantia, responsabilidade, matrícula, secretaria, financeiro e recepção e telefonista.

Há de se destacar a avaliação de três itens de maior satisfação e importância para os alunos: curso, professores e portal do aluno. A partir da análise apresentada no capítulo 4, pode-se dizer que esses indicadores são considerados significativos e que esses encontros de serviços reforçam a continuidade do vínculo dos clientes com a Faculdade. Provavelmente, influenciam positivamente a imagem corporativa, sendo fonte de referência para a Faculdade Castro Alves.

Por fim, verifica-se que o marketing educacional tem sido mais valorizado ultimamente. Mesmo assim, ainda existe pouco material de pesquisa sobre o assunto, principalmente com uma abordagem voltada para IES. Portanto, uma das principais contribuições deste estudo está em agregar conhecimento ao estoque teórico já existente sobre o tema. Sinteticamente, estas são as principais considerações sobre o estudo realizado.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS PARA A IES

Para reduzir as incertezas para com os serviços da Faculdade, os clientes procuram evidências de qualidade. Normalmente, os clientes fazem inferências sobre a qualidade de acordo com a localização, infra-estrutura, equipamentos, funcionários, material de comunicação, símbolos e preço. A FCA pode acrescentar evidências físicas de qualidade à sua oferta intangível de serviços educacionais. Assim sendo, a ação do prestador de serviços educacionais é cuidar para que as

evidências do ambiente físico não gerem incertezas nos clientes quanto à qualidade do serviço.

Neste caso específico estudado na pesquisa com a Faculdade, as salas de aula, as cadeiras, os banheiros, prédios e espaços e o ambiente físico geral podem sofrer implementações de melhoria da sua estrutura física para minimizar os efeitos citados. Como recomendação, sugere-se que se faça um planejamento de infraestrutura que, inicialmente, seja implementado uma reforma nos banheiros e a troca gradativa das cadeiras. Com isso, julga-se que a percepção dos clientes em relação às salas de aula, como também da estrutura geral, melhore significativamente a avaliação geral da qualidade percebida de serviços da FCA.

Como exemplificado anteriormente, o aluno está presente durante os quatro anos de graduação em que o serviço é produzido. A interação IES-cliente durante esse período é uma característica especial do setor e que no transcorrer desse tempo, ambos podem afetar o resultado do serviço. Isto explica porque muitos destes serviços são prestados de maneira variável, tanto com resultados positivos como negativos ao longo do processo, pois dependem de quem os executa e onde são prestados. Os clientes da Faculdade estão conscientes dessa variabilidade e, podem passar essa percepção para outros alunos da instituição, como também para os propensos ingressantes da faculdade.

Nesse sentido, algumas ações podem contribuir para o desenvolvimento da confiança dos clientes no serviço prestado e na melhoria dos indicadores relativos à qualidade técnica funcional e da qualidade do encontro de serviço. Para tanto, a FCA pode ter ações específicas para controlar a qualidade de serviços:

- a) padronizando o processo de serviço por toda a Faculdade, descrevendo os eventos e processos envolvidos, principalmente os pontos fracos ligados ao ciclo dos encontros de serviço detectados na pesquisa;
- b) investindo em seleção e treinamento de pessoal para que se trabalhe de acordo com os procedimentos e de forma prestativa e cordial com os clientes;
- c) treinando os funcionários para o fornecimento de informações, integrando-os com os sistemas de comunicação via eletrônica;
- d) monitorando constantemente a satisfação dos clientes, possibilitando a melhoria contínua dos serviços da FCA;

Um ponto forte apontado na pesquisa é o “portal do aluno”, que assiste ao discente em uma série de informações e serviços administrativos-pedagógicos. Essa ferramenta institucional, mostrou-se bastante eficaz e pode ser ainda mais desenvolvida para auxiliar os serviços de apoio que necessitam de melhoria. Assim, a Faculdade pode investir em tecnologia para trabalhar com grupos maiores de alunos. Os serviços podem ser solicitados e executados através de acesso a internet, bem como toda a comunicação pode ser enviada por meio eletrônico.

Esta solução possibilita inclusive aumentar a rapidez de atendimento aos requerimentos dos alunos. Recomenda-se o auto-atendimento para permitir que os alunos possam ter o controle sobre os serviços, limitando a interação do que está sendo fornecido diretamente por funcionários. O auto-atendimento pode ser utilizado pela IES nos casos de serviços padronizados que permitam o fortalecimento do aspecto impessoal do encontro de serviço. Como reflexo desta ação, o indicador “empatia” dos funcionários, pode ser desenvolvido e melhorado.

Finalmente, em razão da maioria dos serviços da FCA serem oferecidos por pessoas, torna-se fundamental a atenção da gestão nas atividades de seleção, treinamento e motivação dos funcionários. Principalmente, quando a demanda é flutuante como nos momentos de matrícula e início das aulas. Nestes períodos, rotinas de eficiência podem ser introduzidas, nas quais os funcionários desempenham apenas tarefas essenciais durante os períodos de pico. Também, pode-se estimular o aumento da participação dos usuários nas tarefas, como o preenchimento eletrônico de cadastro, contratos e requerimentos. Um resumo sintético sobre as recomendações está demonstrado no apêndice H.

Portanto, cabe salientar que o índice geral de satisfação pode ser utilizado pela FCA continuamente para uma análise da evolução de desempenho dos seus serviços. Se adotado o método pela instituição, então este monitoramento temporal dos serviços permitirá à organização perceber pontos fortes e fracos e o seu respectivo desenvolvimento ao longo do tempo.



## **5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Salienta-se a possibilidade de trabalhos futuros realizados a partir deste estudo. Dentre muitos enfoques, alguns poderiam abranger o escopo total de avaliação para Instituições de Ensino Superior, aproximando da auto-avaliação proposta pelo SINAES. Pode-se também trabalhar realizando um comparativo com os concorrentes para aferir o nível de serviços entre as IES. Há possibilidade também de desenvolver um apanhado geral de todos os estudos relativos à avaliação de serviços a partir da percepção dos clientes e formar um estudo dos vários modelos aplicados de avaliação de desempenho de serviços .

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl.; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com Qualidade. A Vantagem Competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1992.

ALMEIDA, Luciana F. **Percepção de qualidade de serviço de atendimento e sua relação com a satisfação do consumidor e imagem da empresa.** Anais do 2º Congresso de Administração da ESPM. Rio de Janeiro: Publit Soluções, 2005.

BOLTON, R. D.; DREW, J.H. **A multistage model of customers assessment of service quality and value.** Journal of Consumer Research, v. 17, n. 4, p. 375-84, 1991.

CRONIN, J. Joseph; TAYLOR, Steven Jr. **Measuring Service Quality: A Reexamination en Extension.** Journal of Marketing, Vol. 56, n.3, 1992.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração.** Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

FCA. Faculdade Castro Alves. **Regimento Geral.** V.2005. Salvador, 2005.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Auto-Avaliação Aluno e Professor.** V.2006, Salvador, 2006.

\_\_\_\_\_. **Relatório: Avaliação Institucional : ALUNO : 2006-2.** Disponível: <[http://200.209.151.10/fca/sistemas/avaliacao%5Finstitucional/rel\\_resultado\\_geral.asp?cd\\_curso=\\*&id\\_questionario=24](http://200.209.151.10/fca/sistemas/avaliacao%5Finstitucional/rel_resultado_geral.asp?cd_curso=*&id_questionario=24)> Acesso em: 04 jan 2007.

\_\_\_\_\_. **Sistema de Gerenciamento Acadêmico.** Disponível: <[http://200.209.151.10/sga/sistemas/secretaria/rel\\_alunos\\_matriculados.asp?acao=query&cod\\_curso=&cod\\_turno=&id\\_periodo=17&nu\\_semestre=&id\\_situacao=0&id\\_periodo\\_ingresso=&id\\_forma\\_ingresso=&dt\\_matricula\\_de=&dt\\_matricula\\_ate=&show\\_situacao=1](http://200.209.151.10/sga/sistemas/secretaria/rel_alunos_matriculados.asp?acao=query&cod_curso=&cod_turno=&id_periodo=17&nu_semestre=&id_situacao=0&id_periodo_ingresso=&id_forma_ingresso=&dt_matricula_de=&dt_matricula_ate=&show_situacao=1)> Acesso em: 04 jan 2007.

FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, James A. Fitzsimmons e Fitzsimmons, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégias e Tecnologia de Informação.** Porto Alegre. Ed. Bookmam, 2000.

FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. **Encontros de Serviços em uma Instituição de Ensino Superior.** Tese de Doutorado. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo, Atlas, 1999.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HAIR, J. F. J.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores Conjunturais**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=822&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=822&id_pagina=1)>. Acesso em: 22 mai. 2007.

JOHNSON, Madeline & ZINKHAN, George M. **Emotional Responses to a Professional Service Encounter**. The Journal of Service Marketing. V.5 (2), Spring 1991, p. 5-16.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; FOX, KFA. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LOVELOOK, Christopher e WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo, Ed. Saraiva, 2001.

MATTAR, Fauze. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

MEC. Ministério da Educação; INEP; DEAES. **Censo da Educação Superior: Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>> Acesso em: 10 mar 2007.

MINTZBERG, Henry. Et al. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookmam, 2000.

MOWEN, John C. e MINOR, Michael S. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. Capítulo 10: Depois da compra: satisfação e fidelidade, p. 217-244.

NAKAYAMA, Juliana Kiyosen; SÁVIO, Marcelo. **Acordo geral sobre comércio de serviços na OMC: considerações**. Jus Navigandi, Teresina, ano 6, n. 52, nov. 2001. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2302>>. Acesso em: 07 jan. 2007.

PALADINI, João S. S. **Priorização de indicadores de desempenho empresarial baseados na satisfação do cliente**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

PANDOLFI, César. **Utilização da Pesquisa de Satisfação de Clientes como ferramenta para decisões gerenciais e melhoria contínua**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

PARASURAMAN, A .; ZEITHAML, V.; BERRY, L.L. **A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research**. Journal of Marketing, v. 49, Fall 1985, p. 41-50.

\_\_\_\_; \_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**. Journal of Retailing, 64 (1), p.12-40, 1988.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Industrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUIVY, Raymond.; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 4ª ed. Lisboa, ed. Gradiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSSI, Carlos A V.; SLOGO, Luiz A. **Pesquisa de Satisfação de Clientes: o estado da arte e proposição de um método brasileiro**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Cursos de Pós-Graduação de Administração. Anais da ANPAD, 1998.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HALAND, Cristine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: ed. Atlas, 1997.

SOLOMON, Michael R. **Consumer Behavior: buying, having and being**. 3rd ed. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

TEBOUL, J. **A Era dos Serviços: Uma nova abordagem de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## LITERATURAS CONSULTADAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes B. de; AMBONI, Nério. **Diretrizes curriculares para os cursos de graduação em Administração: como atendê-las e aplicá-las na revisão do projeto pedagógico**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2003.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **O coordenador gestor: o papel dos coordenadores dos cursos de graduação em Administração frente às mudanças**. São Paulo: Makron, 2001.

ARAUJO, J. R. **Cultura organizacional e qualidade de serviço: um estudo comparado na área de educação**, 1996. 189f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

BRASIL. Lei 9394/96: **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira**. Brasília: MEC, 1997.

BRASIL, Conselho Nacional de Educação. Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. **Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em administração, bacharelado, e dá outras providências**. Brasília: CNE/CES, 2005.

BRASIL, Conselho Federal de Administração. **Pesquisa Nacional: Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do administrador**. CFA, 2003.  
CARVALHO, Baiard Guggi e Berbel, Mauricio Costa. **Marketing Educacional**. São Paulo, Ed. Alabama, 2000.

CHAUVEL, Marie Agnes. Insatisfação e Queixa à Empresa: **Investigando os Relatos dos Consumidores**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Cursos de Pós-Graduação em Administração. Rio De Janeiro. Anais do 24º Enanpad, 2000.

DONALDSON, Lex. **Teoria da Contingência Estrutural**. Tradução Marcos. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). Handbook de Estudos organizacionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais, p. 105 - 133. Título original: The Normal Science of Structural Theory.

EVARD, Yves. **A Satisfação dos Consumidores: Situação de Pesquisa**. Working Paper Traduzido, 1994.

GILBERT, G. R. **Measuring internal customer satisfaction**. Managing Service Quality, v. 10, n. 3, p. 178-86, 2000.

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

HESKETT et al. **Putting a service profit chain to work**. Harvard Business Review, v. 72, n. 2, March-April, p. 164-74, 1994.

LEE H.; LEE Y.; YOO D., **The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction**. Journal of services marketing, v. 14, n. 3, p. 217-31, 2000.

LOVELOCK, Christopher. **Product Plus: produto + serviço = vantagem competitiva**. São Paulo, Makron Books, 1995.

LUBISCO, Nídia M. L.; VIEIRA, Sônia Chagas. **Manual de estilo acadêmico. Monografias, dissertações e teses**. Salvador: NPGA, 2001.

MAZZON, José Afonso. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em Marketing**. Dissertação de mestrado, SP, USP, 1978.

MINAYO, M.C.S.(organizadora) et. al **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. RJ, Ed. Vozes, 1998.

MINTZBERG, Henry e GOSLING, Jonathan. **Educando administradores além das fronteiras**. Revista de Administração de Empresas, v.43, n.2, p.29-43, abril/maio/junho de 2003.

MITZENBERG, Henry. **Desenvolvendo a Educação Gerencial**. In: MBA, não obrigado! Porto Alegre: Bookman, 2005.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. Parte 1: Evolução da teoria sobre organizações, p. 1-51.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY, L.L., **Reassessment of expectation as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research**. Journal of Marketing, v. 58, n. 1, p. 111-24, 1994.

PARASURAMAN A. A. **The Behavioral Consequence of service Quality**. Journal of Marketing, Vol. 60, p.46, 1996.

PARASURAMAN A, BERRY LL. **Serviços de Marketing: Competindo através da Qualidade**. Maltese-Norma. São Paulo, 1992.

PIDD, Michael. **Modelagem Empresarial: Ferramentas para tomada de decisão**. Porto Alegre, Artes Médicas, 1998.

ROCHA, Carlos Henrique e GRANEMANN, Sérgio Ronaldo. **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.


VEIGA, Ricardo T. **Satisfação e Qualidade Percebida: como essas variáveis se relacionam na formação de intenções comportamentais dos clientes de serviços?** Projeto de Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1998.

WOODSIDE, Arch G.; FREY, Lisa L.; DALY, Robert Timothy. **Linking Service Quality, Customer Satisfaction and behavioral intention.** Marketing Health Services. p. 9-4, Dec 1989.





## APÊNDICE B – Questionário Eletrônico Aplicado na Pesquisa

 <b>FACULDADE CASTRO ALVES</b> PROGRAMA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL CONTINUADA			
<b>Aluno: 999999999</b> Este é um instrumento do Programa de Avaliação da Faculdade Castro Alves. Preenchendo-o com atenção, você contribuirá para a melhoria de nossos serviços. Obrigado.			
<b>ATENÇÃO</b>			
<b>LEIA ATENTAMENTE AS INSTRUÇÕES ABAIXO ANTES DE RESPONDER O QUESTIONÁRIO.</b>			
1 - Atribua seu conceito a cada questão utilizando-se da escala disposta na Legenda, selecionando na célula correspondente o seu nível de SATISFAÇÃO e o grau de IMPORTÂNCIA em relação a cada item.			
2 - No final do questionário, há espaço para fazer seus comentários.			
3 - Favor não deixar nenhuma resposta em branco.			
4 - O sucesso da avaliação depende da sinceridade de suas respostas.			
5 - <b>Conclusão</b> - Após o preenchimento do questionário, clique em <b>Enviar</b> .			
6 - <b>O questionário é ANÔNIMO. O controle de acesso é para não haver duplicidade de resposta.</b>			
<b>Legenda:</b>			
<b>SATISFAÇÃO:</b> 1-Insuficiente 2-Fraco 3-Regular 4-Bom 5-Ótimo			
<b>IMPORTÂNCIA:</b> 1-Sem Importância 2-Pouco Importante 3-Indiferente 4-Importante 5-Muito Importante			
Avaliação dos Serviços : ALUNO : 2006-2			
<b>Avaliação dos Serviços da FCA</b>			
Em relação a qualidade do serviço da FCA		Satisfação	Importância
1 -	Você percebe que a FCA é confiável no fornecimento de serviço conforme prometido, no curso do tempo?	--	--
2 -	Qual a sua percepção em relação às instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação da FCA?	--	--
3 -	Você percebe que os funcionários da FCA são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento?	--	--
4 -	Os funcionários da FCA atendem com cortesia, são bem informados e dignos de confiança?	--	--
5 -	A FCA fornece atenção cuidadosa e personalizada a você?	--	--
Percepção em relação a qualidade do serviço		Satisfação	Importância
6 -	Professores?	--	--
7 -	Curso?	--	--
8 -	Coordenação de Curso?	--	--
9 -	Matrícula?	--	--
10 -	Portal do Aluno?	--	--
11 -	Prédios e Espaços?	--	--
12 -	Banheiros?	--	--
13 -	Sala de Aula?	--	--
14 -	Cadeiras?	--	--
15 -	Estacionamento?	--	--
16 -	Recepção e Telefonista?	--	--
17 -	Financeiro?	--	--
18 -	Secretaria?	--	--
19 -	Biblioteca?	--	--
20 -	Xerox?	--	--
21 -	Laboratórios de Informática?	--	--
22 -	Recursos Materiais Didáticos?	--	--
23 -	Segurança Interna?	--	--
Percepção em relação à imagem da FCA		Satisfação	Importância
24 -	Você percebe que o valor dos serviços da FCA está equilibrado com o capital investido por você?	--	--
25 -	Você recomendaria os cursos da FCA para outras pessoas?	--	--
<b>Comentário</b>			
26 -	Caso tenha algum comentário, utilize o espaço ao lado		

## APÊNDICE C – Resultados Estatísticos do “SPSS” – Alfa de Cronback

Your trial period for SPSS for Windows will expire in 10 days.

```
GET DATA /TYPE=XLS
  /FILE='C:\Documents And Settings\Fernando\Meus documentos\Meus
documento'+
's\UFBA\Dissertação\Dissertação\Pesquisa\PESQUISA TOTAL.xls'
  /SHEET=name 'Satisfação'
  /CELLRANGE=full
  /READNAMES=on
  /ASSUMEDSTRWIDTH=32767.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=CONFIABILIDADE TANGIBILIDADE RESPONSABILIDADE GARANTIA EMPATIA
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.
```

### Reliability

[DataSet1]

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	837	3,4
	Excluded <sup>a</sup>	23685	96,6
	Total	24522	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,887	5

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=PROFESSORES CURSO COORDENACAO
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.
```

### Reliability

[DataSet1]

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	837	3,4
	Excluded <sup>a</sup>	23685	96,6
	Total	24522	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,805	3

RELIABILITY

```

/VARIABLES=MATRICULA PORTAL RECEPCAO FINANCEIRO SECRETARIA BIBLIOTECA
XEROX LAB RECMATDIDATICOS SEGURANCA
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

```

**Reliability**

[DataSet1]

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	837	3,4
	Excluded <sup>a</sup>	23685	96,6
	Total	24522	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,905	10

RELIABILITY

```

/VARIABLES=PREDIOS BANHEIROS SALAAULA CADEIRAS ESTACIONAMENTO
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

```

**Reliability**

[DataSet1]

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	837	3,4
	Excluded <sup>a</sup>	23685	96,6
	Total	24522	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=REPUTACAO CREDIBILIDADE
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.
```

## Reliability

[DataSet1]

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	837	3,4
	Excluded <sup>a</sup>	23685	96,6
	Total	24522	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	2

```
GET DATA /TYPE=XLS
/FILE='C:\Documents and Settings\Fernando\Meus documentos\Meus
documento'+
's\UFBA\Dissertação\Dissertação\Pesquisa\PESQUISA TOTAL.xls'
/SHEET=name 'Importância'
/CELLRANGE=full
/READNAMES=on
/ASSUMEDSTRWIDTH=32767.
DATASET NAME DataSet2 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
/VARIABLES=CONFIABILIDADE TANGIBILIDADE RESPONSABILIDADE GARANTIA EMPATIA
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.
```

## Reliability

[DataSet2]

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	837	3,4
	Excluded <sup>a</sup>	23685	96,6
	Total	24522	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,934	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=PROFESSORES CURSO COORDENACAO
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.
```

**Reliability**

[DataSet2]

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	837	3,4
	Excluded <sup>a</sup>	23685	96,6
	Total	24522	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,900	3

```
RELIABILITY
/VARIABLES=MATRICULA PORTAL RECEPCAO FINANCEIRO SECRETARIA BIBLIOTECA
XEROX LAB RECMATDIDATICOS SEGURANCA
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.
```

**Reliability**

[DataSet2]

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	837	3,4
	Excluded <sup>a</sup>	23685	96,6
	Total	24522	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,959	10

RELIABILITY

/VARIABLES=PREDIOS BANHEIROS SALAAULA CADEIRAS ESTACIONAMENTO  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

## Reliability

[DataSet2]

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	837	3,4
	Excluded <sup>a</sup>	23685	96,6
	Total	24522	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	5

RELIABILITY

/VARIABLES=REPUTACAO CREDIBILIDADE  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

## Reliability

[DataSet2]

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	837	3,4
	Excluded <sup>a</sup>	23685	96,6
	Total	24522	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	2

DATASET ACTIVATE DataSet1.

DATASET CLOSE DataSet2.

**APÊNDICE D: Relação de indicadores de qualidade e perguntas do questionário.**

<b>Qualidade Percebida de Serviço da FCA</b>		
<b>Nº</b>	<b>Indicador</b>	<b>Perguntas analisadas pelos clientes</b>
1	Confiabilidade	Você percebe que a FCA é confiável no fornecimento de serviço conforme prometido, no curso do tempo?
2	Tangibilidade	Qual a sua percepção em relação às instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação da FCA?
3	Responsabilidade	Você percebe que os funcionários da FCA são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento?
4	Garantia	Os funcionários da FCA atendem com cortesia, são bem informados e dignos de confiança?
5	Empatia	A FCA fornece atenção cuidadosa e personalizada a você?
6	Professores	Qual a sua percepção em relação à qualidade do serviço: Professores
7	Curso	Qual a sua percepção em relação à qualidade do serviço: Curso
8	Coordenação de Curso	Qual a sua percepção em relação à qualidade do serviço: Coordenação de Curso
9	Secretaria	Qual a sua percepção em relação à qualidade do serviço: Secretaria
10	Biblioteca	Qual a sua percepção em relação à qualidade do serviço: Biblioteca
11	Xerox	Qual a sua percepção em relação à qualidade do serviço: Xerox
12	Segurança Interna	Qual a sua percepção em relação à qualidade do serviço: Segurança Interna
13	Financeiro	Qual a sua percepção em relação à qualidade do serviço: Financeiro
14	Laboratórios de Informática	Qual a sua percepção em relação à qualidade do serviço: Laboratórios de Informática
15	Recepção e Telefonista	Qual a sua percepção em relação à qualidade do serviço: Recepção e Telefonista
16	Portal do Aluno	Qual a sua percepção em relação à qualidade do serviço: Portal do Aluno
17	Recursos Materiais Didáticos	Qual a sua percepção em relação à qualidade do serviço: Recursos Materiais Didáticos
18	Matrícula	Qual a sua percepção em relação à qualidade do serviço: Matrícula
19	Estacionamento	Qual a sua percepção em relação à qualidade do serviço: Estacionamento
20	Cadeiras	Qual a sua percepção em relação à qualidade do serviço: Cadeiras
21	Banheiros	Qual a sua percepção em relação à qualidade do serviço: Banheiros
22	Sala de Aula	Qual a sua percepção em relação à qualidade do serviço: Sala de Aula
23	Prédios e Espaços	Qual a sua percepção em relação à qualidade do serviço: Prédios e Espaços
24	Reputação	Você percebe que o valor dos serviços da FCA está equilibrado com o capital investido por você?
25	Credibilidade	Você recomendaria os cursos da FCA para outras pessoas?

## APÊNDICE E. Resultados da Pesquisa na planilha Excel

nº	Questões de Pesquisa - FCA ITEM	Média (em pontos)		%Satisfação					%Importância					Nº Satisfação					T	Nº Importância				
		Satisfação	Importância	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1	Você percebe que a FCA é confiável no fornecimento de serviço conforme prometido, no curso do tempo?	71,76	81,98	6	9	24	43	18	5	4	11	35	45	51	73	199	361	153	837	45	35	88	293	376
2	Qual a sua percepção em relação às instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação da FCA?	55,75	80,48	18	21	32	22	7	6	7	12	28	47	151	176	267	186	57	837	50	60	100	237	390
3	Você percebe que os funcionários da FCA são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento?	67,12	81,55	9	11	30	34	16	6	5	11	31	47	77	96	249	282	133	837	48	43	96	259	391
4	Os funcionários da FCA atendem com cortesia, são bem informados e dignos de confiança?	66,09	81,84	9	13	30	33	15	5	6	12	29	48	78	111	248	278	122	837	44	48	97	246	402
5	A FCA fornece atenção cuidadosa e personalizada?	61,58	81,77	16	14	29	29	12	6	5	13	27	50	130	121	242	241	103	837	53	39	105	224	416
6	Professores?	76,54	88,46	5	4	18	51	23	4	3	6	23	65	39	33	152	423	190	837	32	21	51	190	543
7	Curso?	78,28	88,05	4	5	17	44	30	3	2	6	26	62	34	39	142	372	250	837	28	20	54	220	515
8	Coordenação de Curso?	65,04	84,01	13	12	26	34	15	5	4	10	26	54	108	104	219	281	125	837	43	35	86	220	453
9	Matrícula?	68,58	80,84	9	9	27	39	16	5	5	14	34	42	74	79	229	324	131	837	39	44	115	284	355
10	Portal do Aluno?	80,05	86,45	5	4	14	40	37	4	2	7	33	55	45	31	114	334	313	837	33	17	55	274	458
11	Prédios e Espaços?	58,04	80,76	15	16	38	24	6	5	6	13	30	45	127	135	320	203	52	837	45	52	109	251	380
12	Banheiros?	52,81	78,52	24	22	26	21	7	9	7	12	30	43	205	184	214	175	59	837	72	56	98	247	364
13	Sala de Aula?	60,43	81,67	13	17	33	29	8	5	6	12	29	48	108	140	280	244	65	837	43	49	104	240	401
14	Cadeiras?	56,92	79,93	19	19	28	25	9	7	6	12	29	46	163	156	237	209	72	837	62	52	97	242	384
15	Estacionamento?	41,10	74,65	49	17	19	9	5	15	5	13	24	42	407	144	163	79	44	837	127	44	109	203	354
16	Recepção e Telefonista?	63,11	78,38	11	16	28	34	11	6	7	14	36	38	96	136	235	282	88	837	49	59	117	298	314
17	Financeiro?	65,14	80,05	13	13	24	37	14	7	5	12	31	44	106	110	197	311	113	837	60	43	102	262	370
18	Secretaria?	64,49	80,53	13	13	26	36	12	8	4	11	32	45	109	105	215	305	103	837	64	34	94	269	376
19	Biblioteca?	67,96	85,07	11	9	27	36	17	5	3	11	24	57	92	73	226	302	144	837	42	25	89	204	477
20	Xerox?	55,41	79,24	24	18	26	21	11	8	5	13	29	44	199	151	221	175	91	837	69	43	111	242	372
21	Laboratórios de Informática?	51,16	80,05	26	21	30	18	5	8	7	12	22	51	218	175	249	149	46	837	71	56	101	181	428
22	Recursos Materiais Didáticos?	56,68	81,72	20	17	30	25	7	6	5	12	25	51	166	142	255	213	61	837	54	45	102	210	426
23	Segurança Interna?	66,57	84,21	13	11	24	34	18	6	4	9	22	58	108	96	199	281	153	837	54	35	78	184	486
24	Você percebe que o valor dos serviços da FCA está equilibrado com o capital investido por você?	67,60	84,54	9	9	31	38	14	4	3	11	28	54	73	77	259	315	113	837	36	29	92	232	448
25	Você recomendaria os cursos da FCA?	75,05	83,87	8	6	18	39	29	5	4	9	28	53	66	48	154	328	241	837	45	34	78	237	443



**APÊNDICE F. Resultados da Pesquisa na Matriz da Qualidade Percebida da FCA**

<b>Matriz da Qualidade Percebida de Serviço da FCA</b>																							
Nível 1	MS	MI	Nível 2	MS	MI	Nível 3	MS	MI	Nível 4	MS	MI	Nível 5	MS	MI									
<b>Qualidade Total Percebida de Serviço da FCA</b>	<b>68</b>	<b>83</b>	Qualidade de Serviço	64	82	Qualidade Técnica Funcional	64	82	Confiabilidade	72	82												
									Tangibilidade	56	80												
									Responsabilidade	67	82												
									Garantia	66	82												
									Empatia	62	82												
						Qualidade de Encontro de Serviço	64	83	Funções	64	83		64	83	Professores	77	88						
															Curso	78	88						
															Cordenação de Curso	65	84						
									Serviços de Apoio	64	82		64	82		64	82	Secretaria	64	81			
																		Biblioteca	68	85			
			Xerox	55	79																		
			Segurança Interna	67	84																		
			Financeiro	65	80																		
			Laboratórios de Informática	51	80																		
			Recepção e Telefonista	63	78																		
			Portal do Aluno	80	86																		
			Infra-estrutura	54	79		54	79		54	79	Recursos Materiais Didáticos	57	82									
												Matrícula	69	81									
												Estacionamento	41	75									
												Cadeiras	57	80									
Imagem (Corporativa)	71	84		71	84		68	85	Banheiros	53	79												
									Credibilidade	75	84				Sala de Aula	60	82						
									Prédios e Espaços	58	81												

Fonte: tabela 9 - Resultados de satisfação e importância na matriz qualidade percebida de serviços da FCA nos cinco níveis

**APÊNDICE G: Adaptado Froemming (2001). Lista de determinantes da qualidade de serviços.**

<p><b>Froemming (2001) (Universidade)</b>  <u>Interativo</u>  Tratamento  Atendimento  Confiança  Equidade  Emoções  Recepção  Relacionamento  <u>Informativo</u>  Orientação  Esclarecimento  Informação  <u>Procedimento</u>  Atenção  Interesse  Disposição  Flexibilidade  Burocracia  Auto-atendimento  Qualidade Técnica  Agilidade  Competência dos Funcionários  Obtenção de Resultados  Eficiência  Organização  Didática/Desemp.dos Professores  <u>Condições</u>  Preço  Infra-estrutura  Situações Comparadas  Universidade  Aquisição de Conhecimento  Pertencimento/Valorização  Modernidade  Reputação Acadêmica</p>	<p><b>Kotler, Fox (1994) (Universidades)</b>  Reputação Acadêmica  Custo  Localização do Campus  Distância de Casa  Extensão do Campus  Convívio Social  Aparência física do Campus  Moradia e Condições de Vida  Colocação no Mercado de Trabalho</p>	<p><b>Mersha e Adlakha (1992-Universidades)</b>  <u>Boa Qualidade</u>  Vontade de corrigir erros  Conhecimento do serviço  Acabamento/exatidão  Consistência/Confiança  Custos Razoáveis  Entusiasmo/Vontade de Ajudar  Tempo/Prontidão do Serviço  Ambiente Agradável  Observação de horários</p>
<p><b>Zifko (1997) (Serviços de Saúde)</b>  <u>Avaliação dos Médicos</u>  Expertise profissional  Validação Crenças dos Pacientes  Interação  Comunicação  Imagem  Performance antitética  <u>Avaliação dos Enfermeiros</u>  Cuidados interativos  Eficiência Profissional  Confiança Individualizada  <u>Avaliação do staff de apoio</u>  Perspicácia  Habilidade  <u>Avaliação de Resultados</u>  Restabelecimento Físico  Restabelecimento Emocional  <u>Avaliação de Estrutura</u>  Amenidades  Procedimento de Faturamento</p>	<p><b>Parasuraman et al (1985) (Serviços)</b>  Confiabilidade  Rápidos de Resposta (Responsividade)  Competência  Acesso  Cortesia  Comunicação  Credibilidade  Segurança  Compreender/conhecer o cliente  Tangíveis  <b>Em 1988 Reduzidos para:</b>  Tangíveis  Confiança  Responsividade  Garantia  Empatia</p>	<p>Amistosidade  Acompanhamento após e início do trabalho  <u>Qualidade Pobre</u>  Relutância em corrigir erros  Indiferença dos empregados ou atitudes de descaso  Falta de Conhecimento do Serviço  Rudeza  Serviço Descuidado  Inconsistência do Serviço  Tratamento impessoal ou frio  Não ser prestativo a tempo/ lentidão  Altos custos  Não observação dos horários  Ambiente Desagradável  Falta de acompanhamento pós venda  GERAIS</p>
	<p><b>Integridade Grönroos (1990) (Integração de</b>  Profissionalismo e Habilidade  Atitudes e Comportamento  Acessibilidade e Flexibilidade  Confiança e Fidedignidade  Restabelecimento  Reputação e Credibilidade</p>	<p><u>Boa Qualidade</u>  Conhecimento do serviço  Eficácia  Exatidão  Consistência  Confiança</p>
	<p><b>Em 2004, critérios da qualidade serviços</b>  Profissionalismo e capacidade  Atitudes e comportamento  Acessibilidade e flexibilidade  Confiabilidade e integridade  Recuperação de serviço  Panorama de Serviço  Reputação e credibilidade</p>	<p>Preço razoável  Vontade de corrigir erros  Serviços rápidos e a tempo  <u>Qualidade Pobre</u>  Falta de conhecimento sobre o serviço  Indiferença dos empregados  Relutância em corrigir erros  Serviços Inconsistentes  Descuido  Preço alto</p>
	<p><b>Johnston (1990) (Serviços Bancários)</b>  Acesso  Aparência/Estética  Eficácia  Limpeza/Asseio  Conforto  Comunicação  Competência  Cortesia  Amistosidade  Confiança  Responsividade  Segurança  Flexibilidade</p>	<p><b>Harvey (1995) (Universidades)</b>  Serviços de Biblioteca  Serviços de Computador  Refeitórios  Acomodações  Organização dos cursos e taxas de Contribuição  O staff de professores e estilo de ensino  Métodos de ensino  Volume de trabalho  Vida social  Auto-desenvolvimento  Circunstâncias financeiras  Ambiente universitário</p>
	<p><b>Garvin (apud Lovelock, 1995)</b>  Desempenho  Aspectos  Confiabilidade  Conformidade às especificações  Durabilidade  Funcionamento do serviço  Estética  Qualidade percebida</p>	<p><b>Johnston e Silvestro (1990) Adicionais</b>  Atenção/Amizade  Cuidado  Compromisso  Funcionalidade  Integridade</p>

**APÊNDICE H: Recomendações Gerenciais para a FCA.**

<b>Quadro de Recomendações Gerenciais</b>			
<b>Nº</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>AVALIAÇÃO</b>	<b>RECOMENDAÇÃO</b>
1	Confiabilidade	Adequada	Manter
2	Tangibilidade	Melhorar	Melhorar infra-estrutura (vide itens 19 a 23) e a comunicação, utilizando o portal eletrônico.
3	Responsabilidade	Adequada	Manter
4	Garantia	Adequada	Manter
5	Empatia	Melhorar	Treinamento e capacitação dos funcionários em atendimento ao público.
6	Professores	Adequada	Manter
7	Curso	Adequada	Manter
8	Cordenação de Curso	Adequada	Manter
9	Secretaria	Adequada	Manter
10	Biblioteca	Adequada	Manter
11	Xerox	Melhorar	Ampliar espaços para atendimento e disponibilizar serviços de impressões
12	Segurança Interna	Adequada	Manter
13	Financeiro	Adequada	Manter
14	Laboratórios de Informática	Ação Urgente	Aumentar disponibilização de computadores e capacidade de banda para a internet.
15	Recepção e Telefonista	Adequada	Manter
16	Portal do Aluno	Adequada	Manter
17	Recursos Materiais Didáticos	Melhorar	Adquirir projetores multimídia
18	Matrícula	Adequada	Manter
19	Estacionamento	Ação Urgente	Investir em prédio garagem e/ou criar parceria com estabelecimento com estacionamento disponível.
20	Cadeiras	Melhorar	Investir em cadeiras mais confortáveis e resistentes.
21	Banheiros	Ação Urgente	Reformar Banheiros no Prédio Principal e Anexos
22	Sala de Aula	Melhorar	Substituir os aparelhos de ar condicionado por "Splitters"
23	Prédios e Espaços	Melhorar	Criar nova fachada e espaços de convivência
24	Reputação	Adequada	Manter
25	Credibilidade	Adequada	Manter