

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO

INSTRUMENTOS PARA MELHORIA DA QUALIDADE EM  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

CARLA FRANÇA MEDEIROS

MANAUS

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO

CARLA FRANÇA MEDEIROS

INSTRUMENTOS PARA MELHORIA DA QUALIDADE EM  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, na área de concentração Qualidade e Produtividade.

Orientador: Prof. Dr. Raimundo Kennedy Vieira.

MANAUS

2017

## Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Medeiros, Carla França

M488i Instrumentos para Melhoria da Qualidade em Instituições de

Ensino Superior / Carla França Medeiros. 2017

69 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Raimundo Kennedy Vieira

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -

Universidade Federal do Amazonas.

1. Qualidade. 2. Modelo de Gestão de Excelência. 3.

SERVQUAL. 4. Instituições de Ensino Superior. I. Vieira, Raimundo

Kennedy II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

CARLA FRANÇA MEDEIROS

INSTRUMENTOS PARA MELHORIA DA QUALIDADE EM  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, na área de concentração Qualidade e Produtividade.

**Aprovado em 18 de janeiro de 2017**

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Raimundo Kennedy Vieira, Presidente  
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Tristão Sócrates Baptista Cavalcante, Membro  
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Raimundo Pereira Vasconcelos, Membro  
Universidade Federal do Amazonas

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais pelo incentivo e apoio constante, baseado no amor incondicional, que é motivador e provedor de condições para a minha superação pessoal.

## **AGRADECIMENTO**

Ao bom Deus que amo de todo coração, que tem me abençoado e me guardado a cada dia da minha vida. Obrigada Senhor!

Aos meus pais, que em todos os momentos estão ao meu lado dando-me apoio e incentivo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Raimundo Kennedy Vieira, pelas orientações e pela paciência na elaboração deste estudo. Mas, sobretudo, pelas experiências e conhecimentos compartilhados e pela confiança em mim depositada. Muito Obrigada!

Ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Ufam.

Aos discentes que contribuíram como sujeitos desta pesquisa, pois sem os mesmos não seria possível à realização da segunda parte deste trabalho.

Aos meus colegas de trabalho pelo apoio.

Enfim, a todos aqueles que me auxiliaram e apoiaram durante a elaboração desse trabalho, alguns com sacrifícios pessoais, outros com desprendimento e muitos com puro espírito de colaboração. Impossível nomear todos, mas quero aqui registrar minha gratidão.

*“Siga seu entusiasmo e o universo abrirá portas onde antes só haviam paredes.”*  
Joseph John Campbell

## **RESUMO**

A referida dissertação teve por objetivo geral apresentar instrumentos para melhoria da qualidade em instituições de ensino superior, por meio da apresentação de dois artigos utilizando as duas formas de medição de qualidade no ensino superior, externa e interna. O primeiro artigo intitulado “Proposição de um Modelo de Gestão de Excelência baseados nos Rankings de Universidades” utiliza instrumentos externos de avaliação de qualidade que são os Rankings de Universidades e o segundo artigo denominado “SERVQUAL: Um estudo acerca da percepção da qualidade em uma Universidade Federal Brasileira” utiliza um instrumento de avaliação da qualidade interna ao capturar as expectativas e percepções dos principais clientes das universidades, os alunos. O primeiro artigo objetiva propor um modelo de gestão da excelência, baseado na análise de Rankings de Universidades, através de pesquisa de caráter bibliográfico. Como resultado deste trabalho foi possível propor um modelo de gestão, no qual os Rankings das Universidades são utilizados como indicadores de desempenho. O segundo artigo objetiva avaliar a qualidade dos serviços prestados pela Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas - Ufam, por meio da análise das expectativas e percepções dos clientes (discentes), bem como propor possíveis melhorias no fornecimento de serviços. Para tanto, foi utilizada a ferramenta de análise SERVQUAL, adaptada a Instituições de ensino superior, que possui sete dimensões de qualidade: tangibilidade, confiabilidade, competência, receptividade, clareza, autonomia e acessibilidade. A partir da aplicação de questionários com base na ferramenta SERVQUAL foi possível identificar as expectativas e percepções dos clientes (discentes), verificar as dimensões de maior e menor relevância, evidenciar os pontos fortes e fracos na prestação de serviços e propor melhorias.

**Palavras-Chave:** Qualidade em Serviços, IES, Modelo de Gestão, Rankings e SERVQUAL.



## **ABSTRACT**

The purpose of this dissertation was to present instruments for quality improvement in higher education institutions, through the presentation of two articles using two forms of quality measurement in higher education, external and internal. The first article entitled "Proposing a Management Model of Excellence based on Ranking of Universities" uses external quality evaluation instruments that are the University Rankings and the second article called "SERVQUAL: A study about the perception of quality in a University Federal Brazilian "uses an internal quality assessment tool by capturing the expectations and perceptions of the main clients of the universities, the students. The first article aims to propose a management model of excellence, based on the analysis of University Rankings, through bibliographic research. As a result of this work it was possible to propose a management model, in which University Rankings are used as performance indicators. The second article aims to evaluate the quality of the services provided by the Faculty of Technology of the Federal University of Amazonas - Ufam, by analyzing the expectations and perceptions of the clients (students), as well as proposing possible improvements in the provision of services. The SERVQUAL analysis tool, adapted to higher education institutions, has seven dimensions of quality: tangibility, reliability, competence, receptivity, clarity, autonomy and accessibility. From the application of questionnaires based on the SERVQUAL tool, it was possible to identify the expectations and perceptions of the clients (students), to verify the dimensions of greater and lesser relevance, to highlight the strengths and weaknesses in the service rendering and to propose improvements.

**Key words:** Quality in Services, HEI, Management Model, Rankings and SERVQUAL.

## **LISTA DE FIGURAS**

### **Artigo I – Proposição de um Modelo de Gestão de Excelência baseado nos Rankings de Universidades.**

Figura 1 – Modelo de Gestão EFQM original .....	08
Figura 2 – Modelo de Gestão BCPE original .....	09
Figura 3 – Fluxograma dos procedimentos metodológicos .....	15
Figura 4 – Modelo de Gestão de Excelência EFQM .....	16
Figura 5 – Modelo de Gestão da Excelência BCPE .....	16
Figura 6 – Modelo de Gestão da Excelência proposto .....	16
Figura 7 – Fluxograma da utilização dos Rankings na fase de Fixação de Indicadores de Desempenho .....	21

### **Artigo II - SERVQUAL: Um estudo acerca da percepção da qualidade em uma Universidade Federal Brasileira.**

Figura 1 – Diferença entre serviços e produtos .....	31
Figura 2 – Dimensões da ferramenta SERVQUAL .....	35
Figura 3 – Perfil dos sujeitos da pesquisa .....	42

## **LISTA DE TABELAS**

### **Artigo I – Proposição de um Modelo de Gestão de Excelência baseado nos Ranking de Universidades.**

Tabela 1 – Os cinco principais Rankings Internacionais.....	11
Tabela 2 – Estudos que abordam modelos de gestão de excelência .....	12
Tabela 3 – Fatores convergentes entre modelos de gestão de excelência .....	17
Tabela 4 – Ranking genérico .....	22

### **Artigo II - SERVQUAL: Um estudo acerca da percepção da qualidade em uma Universidade Federal Brasileira**

Tabela 1 – Versão original da escala SERVQUAL .....	36
Tabela 2 – Estado da Arte do SERVQUAL em estudos educacionais .....	38
Tabela 3 – Dimensões da qualidade em serviços .....	40

## LISTA DE QUADROS

### **Artigo II - SERVQUAL: Um estudo acerca da percepção da qualidade em uma Universidade Federal Brasileira**

Quadro 1 – Compreensões acerca da qualidade de serviços .....	32
Quadro 2 – Escala Likert para respostas do SERVQUAL .....	37
Quadro 3 – Tangibilidade (Expectativa e Percepção) .....	43
Quadro 4 – Confiabilidade (Expectativa e Percepção) .....	45
Quadro 5 – Competência (Expectativa e Percepção) .....	46
Quadro 6 – Receptividade (Expectativa e Percepção) .....	47
Quadro 7 – Clareza (Expectativa e Percepção) .....	48
Quadro 8 – Autonomia (Expectativa e Percepção) .....	49
Quadro 9 – Acessibilidade (Expectativa e Percepção) .....	50
Quadro 10 – Diferença entre Percepção e Expectativa .....	52

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO GERAL .....</b>	<b>01</b>
<b>1.1. Objetivos .....</b>	<b>02</b>
<b>1.2. Artigo I - Proposição de um Modelo de Gestão de Excelência baseado nos Rankings de Universidades .....</b>	<b>02</b>
1.2.1. Objetivo Geral .....	02
1.2.2. Objetivos Específicos .....	03
<b>1.3. Artigo II -SERVQUAL: Um estudo acerca da percepção da qualidade em uma Universidade Federal Brasileira.....</b>	<b>03</b>
1.3.1. Objetivo Geral .....	03
1.3.2. Objetivos Específicos .....	03
<b>1.4. Justificativa .....</b>	<b>03</b>
<b>1.5. Organização da Dissertação .....</b>	<b>04</b>

## CAPÍTULO I

<b>Artigo 1 - Proposição de um Modelo de Gestão de Excelência baseado nos Rankings de Universidades.....</b>	<b>05</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>05</b>
<b>Palavras-Chave .....</b>	<b>05</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>05</b>
<b>2. Fundamentação Teórica.....</b>	<b>07</b>
2.1 Modelos de Gestão de Excelência .....	07
2.2 Modelos de Gestão de Excelência EFQM e BCPE .....	08
2.3. Rankings de Universidades .....	09
2.4. Rankings Internacionais .....	10
<b>3. Estado da Arte .....</b>	<b>12</b>
3.1. Estudos sobre Modelos de Gestão de Excelência .....	12
3.2. Estudos sobre Rankings em Instituições de Ensino Superior.....	13

<b>4. Metodologia.....</b>	<b>15</b>
<b>5.Criação do Modelo Proposto .....</b>	<b>15</b>
<b>6. Modelo de Gestão Proposto .....</b>	<b>18</b>
6.1. Gestor .....	18
6.2. Objetivos e Metas Globais .....	19
6.3. Objetivos Primários e Secundários .....	19
6.4. Fixação de Indicadores de Desempenho .....	20
6.5. Análise de Resultados .....	23
6.6. Mudança de Comportamento .....	23
<b>7. Considerações Finais .....</b>	<b>24</b>
<b>Referências .....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>ARTIGO 2 - SERVQUAL: Um estudo acerca da percepção da qualidade em uma Universidade Federal Brasileira.....</b>	<b>29</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>29</b>
<b>Palavras-Chave .....</b>	<b>29</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>29</b>
<b>2. Revisão conceitual .....</b>	<b>31</b>
2.1. Qualidade de Serviços .....	31
2.2. Qualidade em Serviços educacionais .....	33
2.2.1 Percepção do aluno como cliente .....	34
2.3. Ferramenta SERVQUAL .....	35
<b>3. Estado da Arte .....</b>	<b>37</b>
<b>4. Metodologia.....</b>	<b>39</b>
4.1. Ferramenta SERVQUAL adaptada a realidade do Ensino Superior .....	40
4.2. Dimensões da Qualidade .....	40

<b>5. Estudo de Caso.....</b>	<b>41</b>
5.1. Apresentação do local .....	41
5.2. Apresentação e discussões dos resultados da pesquisa .....	42
5.2.1 Percepção e expectativa por dimensão .....	43
5.2.2. Análise da diferença entre percepção de expectativa .....	51
<b>6. Conclusões .....</b>	<b>53</b>
<b>Referências .....</b>	<b>55</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS (Introdução e Considerações Finais).....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS /APÊNDICES .....</b>	<b>66</b>
Questionário para coleta de dados .....	67

## 1. INTRODUÇÃO GERAL

De modo geral, as universidades são patrimônio científico, cultural e ao mesmo tempo um setor estratégico para qualquer nação. Por isto, observa em todo o mundo o crescimento de Instituições de Ensino Superior (IES), sejam públicas ou privadas.

Essa expansão do ensino superior associada ao aumento do acesso tem propiciado um crescimento no número de discentes que frequentam faculdades e universidades, proporcionando vantagens individuais e desenvolvimento econômico de suas nações.

Embora haja esses e outros ganhos, há que se ter uma preocupação contínua em relação à qualidade dos serviços que são oferecidos em IES. Neste contexto, a qualidade em IES tem chamado atenção de muitos formuladores de políticas e de líderes do ensino superior. Como exemplificação, existem vários estudos voltados a qualidade no ensino superior, incluindo rankings, modelos de gestão de excelência e ferramentas de análise da qualidade no ensino superior (RADOJICIC E JEREMIC, 2012; ASIF, RAOUF E SEARCY, 2013; HAZELKORN, 2013; MARGINSON, 2014; YOUSAPRONPAIBOO, 2014; MILLOT, 2015; XIAO E WILKINS, 2015; CALVO-MORA E ROLDÁN, 2016; COLLINS E PARK, 2016; SARDAR, AMJAD E ALI, 2016 ENTRE OUTROS)

Ao tempo que as práticas orientadas para a qualidade tornam-se mais frequentes, percebe-se que a efetivação da qualidade não tem avançado na mesma proporção em Instituições de Ensino Superior. (GREEN, 2014).

Desta forma, uma gestão universitária que vise à melhoria da qualidade dos serviços constitui-se como um desafio na atualidade e também como fator de vantagem competitiva no mercado educacional. (SALLIS, 2014).

Em virtude dessa problemática, diversos tipos de instrumentos de medição de qualidade e desempenho no ensino superior foram criados, sendo estes classificados como externos e internos, conforme preconizado por Oliveira e Sousa (1999).

Os primeiros são mais formais e utilizam dados estatísticos para mensurar a qualidade, como por exemplo, as avaliações realizadas pelo Ministério da Educação (MEC) e pelos Rankings de Universidades. Os segundos, conforme Falchikov



(2013), focam a análise da qualidade no conhecimento das necessidades, desejos e expectativas dos clientes, adequando seus serviços para atender a demanda do consumidor.

Deste modo, foram produzidos dois artigos utilizando as duas formas de medição de qualidade, externa e interna. O primeiro artigo intitulado “Proposição de um Modelo de gestão de Excelência baseados nos Ranking de Universidades” utiliza a perspectiva dos Rankings de Universidades e o segundo artigo denominado “SERVQUAL: Um estudo acerca da percepção da qualidade em uma Universidade Federal Brasileira” captura as expectativas e percepções dos principais clientes da universidade, os alunos. Onde o termo SERVQUAL, refere-se a uma ferramenta que mede a qualidade de serviços, criada por Parasuraman, Zeithaml e Berry em 1988.

Entende-se que a utilização e equilíbrio entre os dois instrumentos possibilita a efetiva mudança institucional (OLIVEIRA E SOUSA, 1999), à medida que uma pesquisa nessa área pode apontar novos rumos para que os gestores possam ao mesmo tempo atentar para indicadores que expressem externa e internamente o desempenho de sua instituição.

A seguir são apresentados os objetivos gerais e específicos de cada artigo para que se tenha uma visão mais clara e objetiva sobre os dois estudos.

## **1.1 OBJETIVOS**

Esta pesquisa tem por finalidade tratar de instrumentos de melhoria da qualidade em instituições de ensino superior. Conforme explicitado, serão apresentados dois artigos, o primeiro que apresenta instrumentos de avaliação de qualidade externos (Proposição de um Modelo de Gestão de Excelência baseados nos Ranking de Universidades), por meio da proposição de um modelo teórico. O segundo que faz uso de instrumentos de medição de qualidade interno (SERVQUAL: Um estudo acerca da percepção da qualidade em uma Universidade Federal Brasileira), por meio de um estudo de caso.

### **1.2. Artigo I - Proposição de um Modelo de gestão de Excelência baseados nos Ranking de Universidades.**

### 1.2.1. Objetivo Geral

- Propor um modelo de gestão de excelência baseado em *Rankings* de Universidades.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar fatores convergentes dos Modelos de Gestão: Critérios de Baldrige para Excelência em Desempenho – BCPE (do inglês, *Baldrige Criteria for Performance Excellence*) e da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade – EFQM – (do inglês, *European Foundation for Quality Management*).
- Verificar os fatores de convergência entre cinco principais *Rankings* Internacionais;
- Apresentar procedimentos para utilização dos *Rankings* como Indicadores de Desempenho.

## **1.3. ARTIGO II - SERVQUAL: Um estudo acerca da percepção da qualidade em uma Universidade Federal Brasileira.**

### 1.3.1. Objetivo Geral

- Avaliar a qualidade dos serviços prestados pela Faculdade de Tecnologia – FT da Universidade Federal do Amazonas – Ufam, com relação à percepção dos discentes.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar as expectativas dos discentes em relação aos serviços que devem ser fornecidos por Instituições de Ensino Superior de Excelência;
- Verificar as percepções dos discentes quanto a qualidade dos serviços prestados pela FT/Ufam;
- Propor possíveis melhorias no fornecimento de serviços pela FT/Ufam.

## **1.4. JUSTIFICATIVA**

O mundo globalizado vem pressionando cada vez mais Instituições de Ensino para que busquem o aperfeiçoamento contínuo, visando atender as exigências do mercado, por meio da oferta de serviços eficazes e eficientes.

Ao mesmo tempo, observa-se uma deficiência significativa da administração pública atual em gerenciar suas instituições de forma eficaz e eficiente. Por isso, o estudo que leve em consideração o equilíbrio e a utilização de instrumentos externos e internos de avaliação da qualidade no ensino superior, certamente contribuirá para a gestão das IES.

Assim, a utilização de um Modelo de Excelência baseado nos *rankings* de universidades, como indicadores de desempenho, possibilitará a instituição identificar sua posição diante das exigências do mercado educacional mundial; verificar seus pontos fortes e fracos; identificar fatores de desempenho adotados por universidades que as levam a excelência; bem como possibilitar a superação dos entraves identificados, por meio de mudança do comportamento institucional.

Igualmente, o uso da ferramenta SERVQUAL, para fazer uma análise interna da qualidade de serviços prestados pela a instituição, possibilita capturar a visão dos seus *stakeholders* sobre a qualidade dos serviços, viabiliza a identificação de pontos fortes e fracos nos serviços, além de oportunizar a melhoria da qualidade do serviço, baseadas nas informações adquiridas no estudo.

Tal feito pode contribuir para que a avaliação externa e interna se torne uma das rotinas anuais de uma instituição que queria melhorar seus níveis de qualidade. Diante desta exposição, justifica-se esta pesquisa que contribuirá por meio da proposição de um modelo de gestão conceitual que pode ser usada em diferentes instituições de ensino superior. Além disso, apresentará resultados, através de um estudo de caso e aplicação da ferramenta SERVQUAL, acerca das expectativas e percepções dos discentes em relação aos serviços prestados na Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas.

## **1.5. ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO**

A referida dissertação está dividida em dois capítulos. O capítulo I trata do primeiro artigo denominado “Proposição de um Modelo de gestão de Excelência

baseados nos Ranking de Universidades:”. O capítulo II apresenta o segundo artigo intitulado “SERVQUAL: Um estudo acerca da percepção da qualidade em uma Universidade Federal Brasileira”.

## CAPÍTULO I

### **2. ARTIGO I - Proposição de um Modelo de Gestão de Excelência baseados nos Ranking de Universidades.**

#### **Resumo**

A educação vem sentindo as exigências e pressões do mercado, que resultam na busca do aperfeiçoamento contínuo. A abordagem por um modelo de gestão de excelência em educação, implicava avaliação e na busca do aperfeiçoamento contínuo. Tais avaliações influenciam no posicionamento das universidades no mercado e possibilitam a identificação de seus pontos fortes e fracos, que servirão como base para ações de aperfeiçoamento. O objetivo deste trabalho é propor um modelo teórico conceitual de gestão da excelência para IES, baseado na análise de Rankings de Universidades, por meio da identificação de fatores convergentes dos Modelos de Gestão EFQM e BCPE, verificação dos fatores de Convergência entre cinco principais Rankings Internacionais e apresentação dos procedimentos para utilização dos Rankings como Indicadores de Desempenho. A referida pesquisa tem caráter bibliográfico. Como resultado deste trabalho foi possível propor um modelo de gestão de excelência, no qual os Rankings das Universidades são utilizados como indicadores de desempenho. O modelo proposto é flexível e pode ser usado por diferentes IES.

**Palavras-Chave:** Modelo de Excelência, Rankings e IES.

#### **1. Introdução**

Com a expansão do ensino superior no mundo todo, houve também um crescimento no interesse pela qualidade nas Instituições de Ensino Superior (IES), tanto no setor público como no setor privado. Neste contexto, conforme Hou (2012), a qualidade na educação superior se tornou um desafio e fator de vantagem competitiva.

Ao tempo em que a alta competitividade de mercado aflorou, percebeu-se a necessidade de novos e eficazes sistemas de gestão, para que as IES se mantivessem e ocupassem posições de destaque no mercado educacional.

Deste modo, modelos de gestão de excelência voltados às instituições de ensino superior constituem-se como alternativa para auxiliar a alta gestão no processo contínuo de aprimoramento das IES, com vistas a alcançar uma posição de excelência educacional.

O movimento em busca da excelência tem motivado uma série de questionamentos acerca de quais instrumentos devem ser utilizados para se medir a qualidade nas Universidades. Conforme Ramirez (2010), “universidades devem ter metas e planos para alcança-los, bem como mecanismos de avaliação de seu progresso”.

Este movimento pela busca da excelência na educação tem sido muito influenciado pelos rankings de classificação das IES (RAMIREZ, 2013). Estes instrumentos, que são aplicados em todo o globo, tem mudado a forma como as IES são vistas, tanto pelos governos como pela sociedade como um todo.

Acredita-se que é possível visualizar e identificar pontos críticos ou gargalos através de rankings, que são constituídos de critérios e indicadores voltados à educação superior. Assim como, a proposição de superação dos entraves identificados, por meio de mudança de comportamento institucional.

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de gestão da excelência, baseado na análise de Rankings de Universidades, como forma de contribuição para que as IES alcancem uma gestão de alta qualidade.

Para tanto, foram identificados os fatores convergentes dos Modelos de Gestão *BaldrigeCriteria for PerformanceExcellence*(BCPE) e *European Foundation for Quality Management* (EFQM), para elaboração do Modelo de Gestão Proposto; foram verificados os fatores de Convergência entre cinco principais Rankings Internacionais, que deram origem ao Modelo de Ranking Proposto; e foram apresentados os procedimentos para utilização dos Rankings como Indicadores de Desempenho.

O presente trabalho estrutura-se por meio de tópicos. O primeiro traz uma introdução sobre o tema. Os tópicos seguintes 2º e 3º fazem parte da fundamentação teórica do trabalho. O segundo tópico está subdividido em quatro subitens. No subitem 2.1 são abordados Modelos de Gestão, conceito e utilidade. O subitem 2.2 aborda especificamente dois Modelos de Gestão de Excelência, EFQM e BCPE, pontuando suas principais características. O subitem 2.3 trata dos Rankings da Educação Superior, onde se faz um apanhado histórico dos Rankings e fala-se sobre a sua utilização. O subitem 2.4 refere-se especificamente aos Rankings Internacionais, dos quais são elencados os cinco mais importantes e seus critérios de análise. No terceiro tópico

apresenta-se o Estado da arte, com estudos sobre Modelos de Gestão de excelência e Rankings. No quarto tópico é apresentada a metodologia aplicada ao estudo. Os tópicos subjacentes 5º e 6º já fazem parte dos resultados do estudo. O quinto tópico trata da criação do modelo proposto, mostrando as convergências que resultaram na sua criação. No sexto tópico é apresentado o Modelo de Excelência Proposto pelo o estudo, descrevendo todos os seus elementos e, por fim, as considerações finais.

## **2. Fundamentação Teórica**

Nesta seção será realizada uma revisão teórica acerca dos temas: Modelos de Gestão de excelência, Modelos de Gestão de Excelência *Baldrige Criteria for Performance Excellence* (BCPE) e *European Foundation for Quality Management* (EFQM), Ranking de Universidades e Rankings Internacionais.

### **2.1. Modelos de gestão da excelência**

Os modelos de gestão surgiram como estratégia organizacional, a fim de que as organizações alcançassem seus objetivos, metas e melhorassem seus níveis de qualidade, por meio de políticas e ações planejadas.

Segundo Garel (2013) os modelos de gestão são quadros que servem de referência para uma instituição. Esses modelos podem ser utilizados tanto pela administração pública como pela administração privada.

De acordo com Birkinsha e Ansari (2015) os modelos de gestão são um conjunto de escolhas realizadas pela gestão de instituição, no qual são definidos os objetivos, ações, alocações de recursos entre outras coisas que se referem à gestão de uma organização.

Na realidade, não existem modelos de gestão perfeitos. Existem muitas abordagens válidas. Mas o mais importante é ter uma liderança comprometida com a gestão, que vise alcançar objetivos e metas e o melhorar continuamente a instituição.

Uma instituição que vise a excelência deve otimizar o uso e a eficácia de todos os elementos que compõem sua instituição, de forma global, promovendo uma mudança de dentro para fora (PRUVOT E ESTERMANN, 2014). Em outras palavras, instituições

que buscam excelência precisam ir além do que é ordinário para alcançar performances de excelência. Hoje, a própria realidade competitiva e a velocidade com que as coisas acontecem preconizam essa postura institucional.

Diante dessa perspectiva vários modelos de gestão de excelência foram construídos como ferramentas estratégicas de gestão, tais como: *BaldrigeCriteria for PerformanceExcellence* (BCPE) e *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

## 2.2. Modelos de Gestão de Excelência *BaldrigeCriteria for PerformanceExcellence* (BCPE) e *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

Os modelos de gestão BCPE e EFQM oferecem uma visão holística dos objetivos, das abordagens e dos resultados a serem efetivados, para o aprimoramento institucional. Por isso, servirão como base para a construção do modelo de gestão proposto pelo referido estudo.

O modelo de excelência europeu, EFQM, criado em 1991, conforme é possível observar na figura 1 é composto por nove critérios de avaliação divididos em dois blocos: Meios (liderança; pessoas; estratégia; parcerias e recursos; processos) e Resultados (resultados das pessoas, resultados dos clientes, resultados da sociedade, resultados dos negócios). Esses critérios avaliam o nível de qualidade de uma instituição, identificando o seu posicionamento em relação às outras instituições.

**Figura 1** – Modelo EFQM original



Fonte: EFQM, 2003.



A partir de uma análise mais simples, podemos dizer que o EFQM é um diagrama de causa e efeito, onde se entende que para alcançar resultados diferentes é necessário mudar aspectos dentro da instituição.

O BCPE, criado 1987, nos Estados Unidos, visa apoiar a excelência do desempenho organizacional e é constituído por sete critérios: Liderança; Planejamento Estratégico; Foco no Cliente; Medição, Análise e Gestão do Conhecimento; Foco em Recursos Humanos; Gestão de Processos; e Resultados. Conforme Figura 2.

**Figura 2 – Modelo BCPE original**



Fonte: NIST, 2009.

Os modelos de gestão EFQM e BCPE possibilitam a avaliação da instituição, por meio de critérios e indicadores, para elaboração de um diagnóstico institucional, onde são identificados os pontos fortes e fatores críticos que requerem melhorias, dando uma visão geral da instituição.

### 2.3. *Rankings* de universidades

Com o aumento da busca pela qualidade e excelência em instituições de ensino superior, os *Rankings* Universitários, nos anos 1980, nos Estados Unidos, começaram a ser usados como mecanismos de avaliação de qualidade e desempenho na educação superior. (HAZELKORN, 2011).

De acordo com Harvey (2011), *Ranking* "refere-se à classificação e ordenação das instituições de ensino superior ou programas de estudo com base em vários critérios".

Os *Rankings* definem um conjunto de critérios, de acordo com seus interesses, para avaliarem diferentes instituições de ensino e promover a competição acadêmica. Os dados, que servem como base para avaliação, podem ser coletados de forma direta ou por meio de análise de dados públicos. (HOU, 2012)

Segundo Van Vught et al. (2002), os *Rankings* influenciam os governos mundiais em aspectos relacionados à melhorias na governança institucional; ao aprimoramento do desempenho e da produtividade; à responsabilidade fiscal e garantia de qualidade para atender as necessidades do mercado.

Os *Rankings* provocaram um aumento na competitividade entre instituições de ensino superior e ao mesmo tempo tornaram-se parâmetros para medição de sucesso ou fracasso das instituições. (AGHION ET AL, 2007; RITZEN, 2010).

Este mecanismo também tem sido indutor de melhorias nas IES. Pois, as instituições que não ocupam as primeiras colocações podem utilizar os *Rankings* como oportunidade para identificar aspectos que necessitam ser melhorados, para se manterem competitivas no mercado. (BEERKENS, 2008).

Ainda que haja certa subjetividade em relação às escolhas dos critérios de avaliação dos diferentes *Rankings* existentes no mundo todo, os *Rankings* ganharam legitimidade, pois são objetivos e trabalham com métodos de análise estatísticos e tem afetado a forma como as instituições de ensino superior são vistas, tanto pelo mercado como pela sociedade em geral.

#### **2.4. *Rankings* internacionais**

Os *Rankings* existentes classificam as universidades por meio de diferentes critérios e indicadores, conforme é possível observar na Tabela 1, onde estão listados os 5 (cinco) principais *Rankings* Internacionais existentes. Esta tabela tem caráter ilustrativo de modo a facilitar a visualização de critérios e indicadores dos *Rankings* mencionados e será utilizada no processo de construção do modelo de ranking genérico apresentado pelo referido trabalho.

**Tabela 1** – Os cinco principais *Rankings* Internacionais

	<i>Top University Rankings</i> ( <i>Quacquarelli Symonds</i> )	<i>The World University Rankings</i>	<i>Academic Ranking of World Universities</i>	<i>U-Multirank</i>	<i>SCImago Institucional Ranking</i>
Objetivos	Destacar mais de 800 das melhores universidades do mundo.	Avaliar a classificação de 800 universidades de 70 países diferentes.	Apresentar anualmente as 500 melhores universidades	Comparar o desempenho de instituições de ensino superior.	Avaliar instituições por meio do Sistema misto de avaliação (manual e automático)
Critérios Avaliados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pesquisa (Artigos publicados, citações, Prêmios e outros);</li> <li>2. Ensino (Colaões de Grau e etc.);</li> <li>3. Empregabilidade (Taxas de emprego, pós-graduação e etc.);</li> <li>4. Internacionalização (parcerias internacionais, intercâmbio e outros);</li> <li>5. Facilidades (Infraestrutura);</li> <li>6. Aprendizagem à distância (Histórico, corpo docente e etc.);</li> <li>7. Inovação (Saídas econômicas e outros);</li> <li>8. Responsabilidade Social (Investimentos na área social);</li> <li>9. Artes e Cultura (Investimentos culturais);</li> <li>10. Inclusão (Acessibilidade, Bolsas etc.);</li> <li>11. Critérios Especiais (Excelência em um campo estreito).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ensino (o ambiente de aprendizagem);</li> <li>2. Investigação (volume, renda e reputação);</li> <li>3. Citações (influência de investigação);</li> <li>4. Outlook Internacional (funcionários, estudantes e pesquisa);</li> <li>5. Indústria de renda de conhecimento).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de ex-alunos vencedores do Prémio Nobel e Medalha <i>Field</i>;</li> <li>2. Quantidade de docentes que obtiveram Prémio Nobel e Medalha <i>Field</i>;</li> <li>3. Números de pesquisadores citados selecionados pela <i>Thomson Reuters</i>;</li> <li>4. Quantidade de publicação de artigos na <i>Nature</i>;</li> <li>5. Publicação de artigos na Science. Artigos indexados na <i>Science Citation Index – Expanded e Social Sciences Citation Index</i>;</li> <li>6. Desempenho docente per capita de uma universidade.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ensino e a aprendizagem;</li> <li>2. Investigação;</li> <li>3. Transferência de conhecimento;</li> <li>4. Orientação internacional;</li> <li>5. Engajamento regional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pesquisa;</li> <li>1.1. Número total de documentos publicados;</li> <li>1.2. Colaboração Internacional;</li> <li>1.3. Impacto Normalizado;</li> <li>1.4. Publicações de Alta Qualidade;</li> <li>1.5. Excelência;</li> <li>1.6. Liderança Científica;</li> <li>1.7. Excelência com Liderança;</li> <li>1.8. Talentos científicos;</li> <li>2. Inovação;</li> <li>2.1. Conhecimento inovador;</li> <li>2.2. Impacto Tecnológico (TI);</li> <li>3. Impacto Social;</li> <li>3.1. Tamanho Web;</li> <li>3.2. Domínios de ligações de entrada.</li> </ol>

**Fonte:** Autores

Conforme é possível observar na Tabela 1, o Ranking *Top University Rankings* (Quacquarelli Symonds) possui critérios e indicadores mais completos, objetivos, quantitativos e diretos. O *The World University Rankings* por sua vez apresenta quantidade de indicadores insuficiente para uma avaliação mais apurada. Já o *Academic Ranking of World Universities* é constituído de indicadores que não podem ser utilizados por qualquer instituição como, por exemplo, número de Prêmio Nobel que raras instituições têm. O *U-Multirank* faz uma análise mais sucinta e o *SCImago Institucional Ranking* faz a classificação por meio de três grandes dimensões: pesquisa, inovação e impacto social.

De modo geral, os cinco rankings internacionais que avaliam as IES, por meio de critérios próprios, apresentam critérios próximos, contudo alguns são mais objetivos e quantificáveis e outros mais subjetivos.

### 3. Estado da Arte

Nesta seção serão apresentados alguns trabalhos que realizaram uma análise acerca modelos de gestão de excelência, bem como dos Rankings em Instituições de Ensino Superior pelo mundo, a saber:

#### 3.1. Estudos sobre Modelos de Gestão da Excelência BCPE e EFQM

Na Tabela 2, são apresentados trabalhos que envolvem os modelos de gestão de excelência EFQM e BCPE, nos últimos quatro anos.

**Tabela 2** – Estudos que abordam modelos de excelência BCPE e EFQM.

MODELOS	AUTORES	TRABALHOS
Critérios Baldrige para a Excelência do Desempenho (BCPE)	Asif, Raouf e Searcy (2013)	Elaboraram um trabalho com o objetivo de propor melhorias na aplicação dos critérios de educação para a excelência do desempenho (CEEP), que é a versão educacional do Modelo Baldrige, aliando os processos com a missão organizacional, operações foco, foco no cliente, foco na força de trabalho e medição de desempenho. Como resultado criou-se uma base para futuras revisões do CEEP em termos de definir os resultados desejados, o desenvolvimento de medidas-chave, apontando os indicadores para acompanhar o desempenho e seleção de métodos para avaliar o performance institucional.
	Beard e Humphrey (2014)	Fizeram uma pesquisa acerca do alinhamento dos recursos universitários de tecnologia da informação – TI com os critérios Baldrige de excelência de desempenho na educação. Foi utilizada uma abordagem de <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) para avaliar a TI em instituições de ensino superior. O resultado foi a sugestão de áreas de potencial impacto da TI sobre as medidas do BSC, em cada um dos critérios de desempenho do Baldrige. Deste modo, o trabalho ofereceu uma avaliação dos recursos de TI e ofereceu uma perspectiva mais ampla do uso de TI no ambiente

		acadêmico.
<b>Modelo de Excelência da Fundação Europeia para Gestão da Qualidade (EFQM)</b>	<b>Calvo-Mora, Navarro-García e Periañez-Cristobal (2015)</b>	Realizaram um estudo que analisou o potencial do Modelo de Excelência da EFQM para projetar e implementar um Projeto de Gestão do Conhecimento (PGC) que melhora os resultados-chave do negócio. Para tanto, participaram da pesquisa cerca de 225 empresas com experiência na avaliação da EFQM. Como resultado identificaram uma contribuição positiva do EFQM na implementação do PGC e que a utilização da metodologia de processo e participação de fornecedores e parceiros são fatores importantes para o PGC.
	<b>Calvo-Mora e Roldán (2016)</b>	Produziram um estudo que trata do processo de planejamento estratégico em sistemas de gestão de excelência (SGE) e da análise de evidências em relação ao funcionamento eficiente do SGE, para alcançar a qualidade total (TQM). Deste modo, utilizou-se o modelo de excelência EFQM como um quadro. A amostra foi composta por 225 empresas e a metodologia utilizada foi a técnica Parcial dos Mínimos Quadrados. Os resultados foram a identificação de que as ações e o compromisso dos líderes e do povo à qualidade (EFQM fatores sociais) deve ser efetivado através da concepção e implementação de um esquema dos principais processos, gestão de recursos adequados e o estabelecimento de alianças com o principais fornecedores e parceiros. Além disso, foi evidenciado que a gestão da EFQM (fatores técnicos) difere com base no grau de excelência com a qual o processo de planejamento estratégico é empregado nas organizações estudadas.

**Fonte:** Autores

Os trabalhos supramencionados na tabela 2 fizeram uso dos Modelos de Gestão de Excelência EFQM e BCPE como base para seus estudos. Assim como nos trabalhos apresentados, o estudo em tela utilizará os modelos de gestão EFQM e BCPE como base para o desenvolvimento da pesquisa e construção do modelo proposto.

### 3.2. Estudos sobre Rankings em Instituições de Ensino Superior

Radojicic e Jeremic (2012) fizeram um trabalho que avaliou qual era o fator mais importante no ranking das instituições de ensino superior: a qualidade ou a quantidade. Eles identificaram que muitos modelos de classificação atentavam para as dimensões de qualidade restringindo-se apenas aos dados quantitativos como número de trabalhos publicados, por exemplo. Como sugestão para o problema foi aplicado o método I-distância estatística sobre um conjunto de dados apresentados pela metodologia SCImago Instituições Rankings. Deste modo, identificou-se como resultado que os indicadores de qualidade, tais como Taxa de Excelência e Impacto Normalizado são muito mais importantes que o número total de trabalhos publicados.

Hazelkorn (2013) realizou um estudo que tratou como os Rankings estão remodelando o Ensino Superior. A autora, ao considerar a crescente ascensão e popularidade dos rankings, forneceu uma visão geral do que é medido pelos rankings, tratou dos impactos

e influências dos rankings sobre o ensino superior e sobre as questões políticas das nações e por último nos apresentou um olhar de qual o caminho a ser trilhado a partir da realidade atual, sugerindo algumas metodologias alternativas.

Marginson (2014) produziu um estudo que avaliou seis sistemas de classificação: Shanghai ARWU, da Universidade de Leiden; QS; Scopus; Times HigherEducation e U-Multirank, de acordo com seis critérios de ciências sociais e dois critérios comportamentais. Os critérios de ciências sociais são materialidade (rankings devem estar ligados ao que é observável no ensino superior), objetividade (pesquisas de opinião não devem ser usadas), externalidade (a universidade não deve ser fonte de dados sobre si mesma), abrangência (*rankings* devem cobrir o maior número possível de funções), particularidade (sistemas de classificação devem evitar múltiplos indicadores com diferentes pesos) e proporcionalidade ordinal (distinções verticais entre as universidades não devem ser exagerados). Os critérios comportamentais são o alinhamento do ranking com tendências para melhoria do desempenho, e transparência, que significa acessibilidade à elaboração de estratégias voltadas a maximizar a posição institucional. Como resultados identificou-se na maioria dos rankings falta abrangência, em contraste verificou-se que o U-Multirank é atualizado, possui abrangência, mas é dependente de pesquisas subjetivas coletadas por meio de *survey*.

Millot (2015) elaborou um trabalho comparativo entre as metodologias e resultados dos principais rankings universitários e do sistema U21. O novo ranking anual Universitas 21 (U21) mede o desempenho nacional no ensino superior em 50 países sobre 25 atributos. A relação entre as medidas de entrada e saída permite tirar conclusões sobre a eficácia de diferentes sistemas. Verificou-se como resultado da pesquisa que as metodologias dos dois tipos de rankings compartilham algumas semelhanças e, portanto seus resultados também tendem a convergir. Além disso, evidenciou-se que os rankings do sistema precisam ser mais inclusivos em termos de número e tipo de países que abrangem e refletir melhor a diversidade de missões cumpridas pelos sistemas nacionais de ensino superior.

Collins e Park (2016) fizeram um estudo crítico acerca do processo de globalização do ensino superior através da análise de duas universidades líderes na Coreia do Sul. A referida análise leva em consideração o modo como os rankings universitários geraram uma nova atmosfera de reputação institucional, qualidade, classificação e os novos tipos de comportamentos institucionais que estão surgindo. Os resultados da pesquisa são apresentados através de duas contribuições críticas sobre a reputação da universidade. A

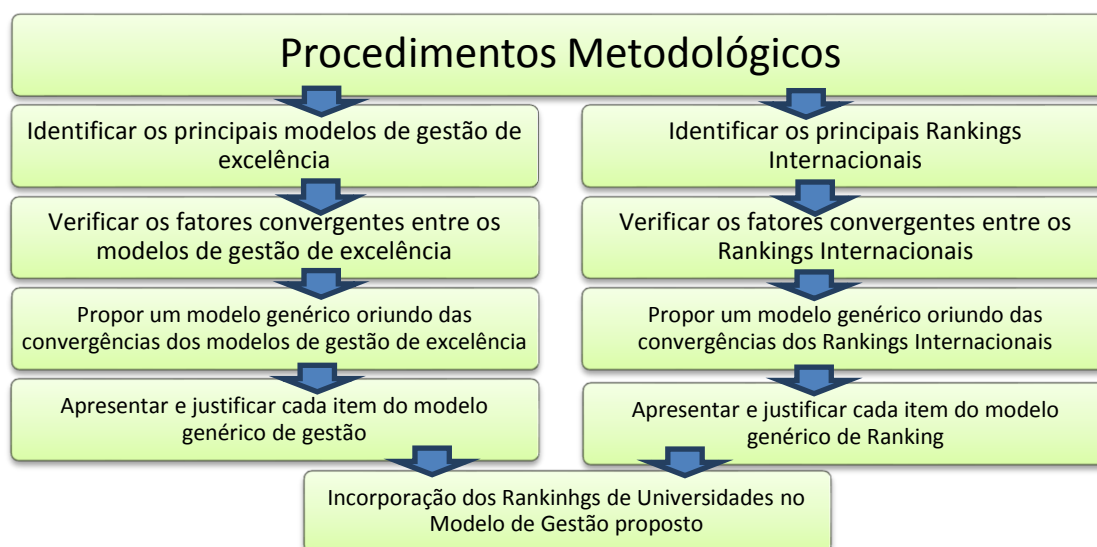
primeira contribuição foi uma crítica das métricas utilizadas no ranking universitário e suas implicações para a qualidade das instituições. A segunda contribuição foi a sugestão da utilização de relatos de acadêmicos em sistemas de classificação e reputação, além da ênfase em seus sucessos e fracassos e em suas implicações para o futuro das universidades.

Como referência para esse estudo, será utilizada a contribuição de Hazelkorn(2013), sobre a ótica da popularidade dos rankings e da sua influência sobre o ensino superior.

#### 4. Metodologia

O referido trabalho iniciou-se por uma pesquisa bibliográfica. Os critérios para seleção de artigos basearam-se na busca nas bases de dados: *web ofscience*, *scielo* e *scholar google*. Com respeito à linha do tempo foram escolhidos artigos publicados entre 2008 e 2016, o idioma foi o inglês. Sobre as palavras chaves, optou-se pela busca por termos livres, sem o uso de vocabulário controlado. Os critérios de inclusão e exclusão foram baseados no nível de informação direcionado ao tema. Outros artigos fora da linha do tempo foram incorporados em função da sua relevância ao tema. Na Figura 3 são apresentados os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho.

**Figura 3** - Fluxograma dos procedimentos metodológicos.



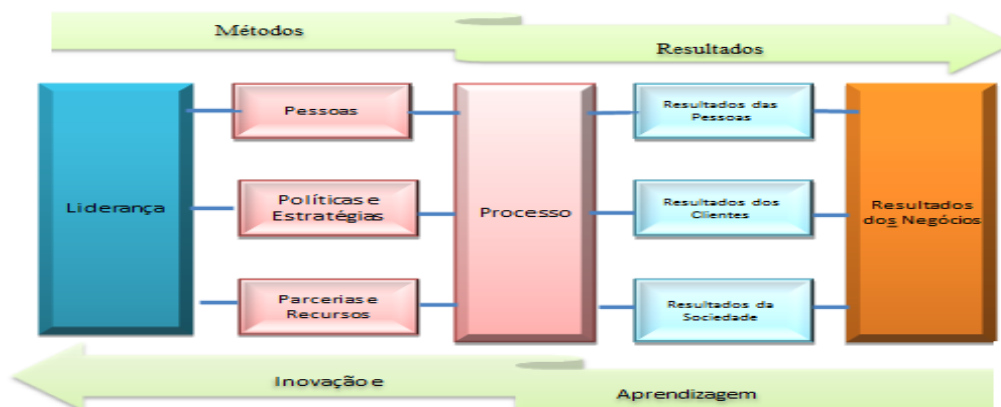
Fonte: Autores.

#### 5. Construção do Modelo Proposto

O modelo proposto foi criado através da convergências dos modelos de gestão de excelência EFQM e BCPE. Conforme pode ser observado, a Figura 4 representa o Modelo de

Excelência EFQM, a Figura 5 representa do Modelo de Excelência BCPE e Figura 6 apresenta o Modelo de Gestão de Excelência proposto, adaptadas das figuras 1 e 2 respectivamente. As cores foram alteradas para ilustrar as convergências dos modelos.

**Figura 4 - Modelo de Excelência EFQM**



Fonte: Adaptado de EFQM, 2003.

**Figura 5 – Modelo de Excelência BCPE**



Fonte: Adaptado de NIST, 2009.

**Figura 6 - Modelo de Gestão Proposto**





Conforme pode ser observado nas figuras de 4 a 6, para elaboração do modelo de Gestão proposto, foram analisados os Modelos de Excelência EFQM e o BCPE. Diante dessa análise foram verificadas convergências, entre os modelos, que estão sinalizadas por meio de cores, com a mesma sistemática apresentada na Tabela 3.

**Tabela 3** -Fatores convergentes entre os modelos de gestão de excelência.

<b>Temas</b>	<b>Modelo de Excelência European Foundation for Quality Management (EFQM)</b>	<b>Crítérios de Baldrige para a Excelência do Desempenho (BCPE)</b>	<b>Modelo de GestãoProposto</b>
<b>Liderança</b>	Liderança	Liderança	Gestor
<b>Estratégia</b>	Política e Estratégica Gestão de Pessoas Gestão de Processos	Planejamento Estratégico Foco em Recursos Humanos Gerenciamento de Processos.	Objetivos e Metas Globais Objetivos Primários (Estratégicos) e Secundários (Operacionais)
<b>Medição de Qualidade</b>	Satisfação das Pessoas, dos Clientes e da Sociedade.	Foco no Cliente e no Mercado	Fixação de Indicadores de Desempenho
<b>Resultados</b>	Resultado dos Negócios	Resultados e Medidas, Análises e Gerenciamento do conhecimento.	Análise dos Resultados e Mudança de Comportamento

**Fonte:** Autores

Para facilitar o entendimento, a Tabela 3 apresenta as convergências entre os temas apresentados nos modelos e as cores. A cor azul escuro contempla o item liderança, que no modelo proposto denominá-se gestor. A cor rosa representa todas os itens que referem-se ao planejamento estratégico de uma instituição, tendo correspondência no modelo proposto com os itens Objetivos e Metas Globais, e Objetivos Primários e Secundários. A cor azul claro está relacionada as aspectos relativos à medição da qualidade, que no modelo proposto é feita por meio da fixação de indicadores de desempenho (Rankings). A cor laranja refere-se aos resultados de uma organização, que no modelo proposto engloba os itens Análise dos Resultados e Mudança de Comportamento. Assim, fica demonstrado as convergências entre os itens apresentados nos modelos utilizados como referência e o modelo proposto.

## **6. Modelo de gestão da excelência proposto**

Uma instituição que almeja alcançar a excelência na qualidade precisa estabelecer sistemas de gestão apropriados e que venham contribuir para o desenvolvimento institucional. Baseado nos modelos de gestão apresentados no item 2.2e a utilização dos rankings como indicadores de desempenho foi possível estabelecer um modelo que pudesse ser aplicado às instituições de ensino superior (IES), conforme mostrado anteriormente na Figura 6.

O referido modelo de gestão é composto pelos seguintes elementos: Gestor, Objetivos e Metas Globais, Objetivos Primários e Secundários, Fixação de Indicadores de Desempenho, Análise de Resultados e Mudança de Comportamento.

O modelo proposto caracteriza o Gestor como elemento propulsor do processo, sendo ele o responsável pelas decisões e direcionamento do processo que terá objetivos e metas globais bem definidas, bem como Objetivos Primários (Estratégicos) e Objetivos Secundários (Operacionais) estabelecidos. Seguido da fixação de indicadores de desempenho que servirão como diagnosticadores da realidade. Logo em seguida, teremos a etapa da análise dos resultados e por último a formulação de ações que possibilitarão a mudança de comportamento, a fim de melhorar os percentuais adquiridos na avaliação.

### **6.1. Gestor**

O papel do gestor em um sistema de medição de desempenho é gerenciar e tomar decisões. (DOZIER, GRUNIG & GRUNIG, 2013).

De acordo com as diretrizes deste modelo, as decisões começam pela definição dos objetivos e metas globais da instituição. Este elemento, gestor, passa a ser o elo entre todos os outros elementos do modelo. Caberá a ele coordenar o estabelecimento de objetivos primários e secundários, a fixação de indicadores de desempenho, e diante da análise dos resultados, decidir quais ações que devem ser tomadas para que haja a mudança de comportamento, para a busca contínua da melhoria institucional.

## **6.2. Definição de objetivos e metas e globais**

Os objetivos e metas globais referem-se aos resultados que uma empresa almeja alcançar em um período determinado (ZAIRI, 2012). Esses objetivos e metas devem estar de acordo com a missão e a visão da empresa.

O referido modelo reconhece que apesar das universidades serem instituições de ensino, elas possuem missão e visão próprias, que as diferenciam. Portanto, uma universidade ao utilizar o referido modelo deve considerar sua missão e visão. Assim, suas características serão respeitadas e incorporadas ao modelo de gestão proposto.

Conforme Zimmerman (2015) missão é a finalidade para qual uma instituição foi criada. Deste modo, a missão organizacional deve responder três questionamentos fundamentais: Quem somos? O que fazemos? e Qual o motivo de fazer o que fazemos? Em outras palavras, a missão traduz os objetivos fundamentais de um negócio, a fim de atender demandas externas.

A visão de uma empresa é um destino onde se quer chegar, uma imagem de um futuro desejado. [...] [Missão] é abstrata. [...] [Missão] é “avançar a capacidade do homem para explorar os céus”. Visão é “um homem na lua ao final dos anos 60”. (SENGE, 1990, p. 149).

Collins & Hage (1993) apontam que a visão tem que ser de longo prazo 5, 10 ou 20 anos. Collins & Porras (1996) falam no prazo entre 10 a 30 anos. Desta forma, a definição das metas e objetivos deve levar a instituição a um lugar desejado por todos aqueles que compõem a instituição.

## **6.3. Estabelecimento de objetivos primários (estratégicos) e objetivos secundários (operacionais)**

Os objetivos primários são os objetivos principais e estão relacionados com o plano organizacional, com vistas a alcançar seus objetivos e metas globais.

A definição desta etapa é o momento para a elaboração de um planejamento de longo prazo e criação de uma estrutura organizada do trabalho que será realizado, dos procedimentos gerenciais, das responsabilidades e metas específicas.

Esta etapa pode ser melhor entendida pelo que Ozbekhan(1969, p.153) definiu como plano. Para ele “plano se refere a uma restrição à ação organizada hierarquicamente integradora em que vários tipos de decisões são ordenados de modo funcional”.

Os objetivos secundários ou operacionais são aqueles que envolvem ações necessárias para que o plano seja efetuado. Geralmente, são ações de curto prazo que requerem monitoramento, procedimentos, recursos, prazos, responsáveis pela implantação e implementação, e resultados.

Na definição desta etapa devem ser levadas em consideração a forma como a instituição se organiza e sua cultura organizacional, para garantir a efetividade do plano. Além disso, é necessário controle da agenda da direção, da participação dos envolvidos e gerenciamento do cotidiano.

#### **6.4. Fixação de indicadores de desempenho**

Apesar de existirem críticas relacionadas aos *Rankings* de Universidades, não se pode contestar a sua popularidade e influência sobre o ensino superior na atualidade. Conforme Hazelkorn (2013), os *Rankings* são utilizados como instrumento de publicidade podendo fazer com que uma instituição ganhe visibilidade nacional e internacional. Os *Rankings* contribuem para a reputação da instituição e servem como cardápio de escolha para seus potenciais alunos. Além disso, os *Rankings* podem influenciar no processo de escolha de parcerias, cooperações, criação de redes, bem como podem servir como critério para investimentos e financiamentos.

Embora os *Rankings* constituam-se como uma potencial estratégia de gestão. Observa-se, no geral, que muitas instituições não utilizam os resultados dos *Rankings* para a tomada de decisões e escolhas de gestão.

Diante desta perspectiva, se propõe que os resultados dos *Rankings* sejam utilizados, como base para elaborar ações que visem à melhoria da qualidade institucional.

Para tanto, foi elaborado um fluxograma que melhor evidencia os procedimentos para a fixação de indicadores de desempenho, conforme Figura 7.

**Figura 7** – Fluxograma da utilização dos rankings como Indicadores de Desempenho.



**Fonte:** Autores

De acordo com a Figura 7, a utilização dos *Rankings* deve começar com o levantamento diagnóstico para verificar qual a situação institucional, identificando seus pontos fracos e fortes. Em seguida fazer um diagnóstico das instituições melhores colocados nos *Rankings*.

Com esses dados à mão, deve-se fazer uma análise identificando o que as instituições melhores colocadas fazem que as diferem das demais, montando-se um processo de *Benchmark* em relação aos critérios que precisam ser melhorados. O *Benchmark* consiste na busca de melhores práticas dentro de um mesmo segmento, ou seja, uma comparação em relação as concorrentes, através do qual é possível aprender e melhorar o desempenho institucional.

Outro item pertinente nesse processo é a proposição de metas em relação a cada indicador que componha o critério que a instituição pretenda melhorar. Cabe ao Gestor propor metas para cada indicador.

Isso feito, a Universidade cria um *Ranking* próprio para avaliar, monitorar, e auditar o seu desenvolvimento ao longo do tempo de acordo com os critérios e indicadores que pretendem melhorar, no seu Plano de Gestão.

Considerando, o item 2.4 foram adotados alguns critérios e indicadores de avaliação dos *Rankings*, na forma de convergência, para criação de um *ranking* genérico. Vale ressaltar que este *ranking* não é impositivo, mais sim ilustrativo. Conforme Tabela 4.

**Tabela 4**–Ranking genérico

<b>Crítérios</b>	<b>Indicadores</b>
<b>1. Pesquisa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número publicações científicas;</li> <li>• Quantidade de citações;</li> <li>• Obtenção de recursos para projetos de pesquisa.</li> </ul>
<b>2. Ensino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de alunos graduados;</li> <li>• Notas dos cursos em avaliação nacional;</li> <li>• Tecnologia utilizada na educação à distância e histórico dos alunos;</li> <li>• Número de docentes mestres e doutores.</li> </ul>
<b>3. Internacionalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade de alunos, professores e técnicos que fazem curso no exterior;</li> <li>• Intercâmbios;</li> <li>• Acordos de cooperação.</li> </ul>
<b>4. Empregabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de registro dos egressos nos respectivos conselhos profissionais;</li> <li>• Quantitativo de egressos empregados nas 10 maiores empresas do Estado/Província.</li> </ul>
<b>5. Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de patentes;</li> <li>• Número de relatórios técnicos com transferência de tecnologia.</li> </ul>
<b>6. Responsabilidade Social (Social, Inclusão, Extensão, Arte e Cultura)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos na área de inclusão;</li> <li>• Projetos de extensão;</li> <li>• Investimentos em atividades artísticas e culturais;</li> <li>• Questão ambiental.</li> </ul>

**Fonte:** Autores

Com base na Tabela 4, dentro da estrutura adotada, o primeiro indicador é a pesquisa que se refere às avaliações de qualidade da pesquisa. Este indicador irá aferir os critérios relativos à produtividade, publicação em artigos e livros, citações e obtenção de recursos para a pesquisa.

O indicador ensinobaseia-se nas notas de exames de avaliação dos cursos;no número de alunos graduados; tecnologia utilizada e histórico dos alunos da educaçãoà distância; e mede indiretamente a qualidade do ensino docente, por meio do número de mestres e doutores.

A internacionalização deve medir o grau de internacionalização alcançado pela instituição. Este indicador mede, portanto, a proporção de alunos, professores e técnicos que fazem cursos no exterior; o número de estudantes de intercâmbio; e o quantitativo de cooperações internacionais.

O indicador empregabilidade considera como os egressos da instituição tem acesso ao mercado de trabalho. Este indicador avalia a taxa de empregados após a conclusão do curso, bem como o número de registros ativos nos respectivos conselhos profissionais.

O critério inovação está relacionado à produção de resultados efetivos na economia, sociedade e cultura. Esse critério é visto como fator importante e atual para medir qualidade em instituições de ensino superior. Pode ser avaliado em função do número de patentes e número de relatórios técnicos com transferência de tecnologia.

A Responsabilidade social é um critério que considera como a instituição trata a questão social, extensão, inclusão, ambiente, arte e cultura. Este indicador é medido através da contabilização dos investimentos diretos realizados pela instituição, por meio de projetos na área de inclusão, extensão, bem como investimentos em atividades artísticas, culturais e ambientais.

Neste sentido, acredita-se que o mesmo processo deva ocorrer com outras instituições de ensino superior, daí a ideia de universalização do modelo, que poderia ser aplicado a qualquer outra instituição.

## **6.5. Análise dos resultados**

Na análise dos resultados deve-se levar em consideração o monitoramento e controle dos processos envolvidos.

O monitoramento e controle do processo são de fundamental importância para a avaliação do desempenho de uma instituição. Uma vez estabelecidos os objetivos e metas globais e os objetivos primários e secundários, que compõem a etapa do planejamento no referido modelo, é necessário avaliar os resultados obtidos. Em seguida se questiona o que se deve fazer para manter ou maximizar tais resultados, buscando sempre a melhoria contínua da instituição.

Em outras palavras o monitoramento e o controle aplicam-se na avaliação dos resultados finais. É uma relação bem estreita entre planejamento e resultado alcançado.

## **6.6. Mudança de Comportamento**

Em todos os sistemas gerenciais sempre haverá aspectos que precisarão ser reavaliados e melhorados, tanto na execução de um sistema já aplicado como na incorporação de novos sistemas. Afinal, qualidade deve ser melhorada continuamente, pois é um fator essencial para que uma empresa se mantenha competitiva no mercado.

Neste ponto, caberá ao gestor saber administrar as mudanças de comportamento necessárias para que para que o sistema já implementado ou novo sistema tenha resultados eficazes.

Vale ressaltar que os indicadores de desempenho tem papel extremamente importante no processo de mudança de comportamento, visto que são eles que auxiliam na identificação de pontos fracos e fortes de uma instituição, possibilitando um direcionamento nas ações que devem ser tomadas, para mudança comportamental. Tais como: alteração de processos, capacitação, investimentos e outros.

## **7. Considerações Finais**

O presente estudo propôs um modelo de gestão de excelência, a fim de auxiliar as IES's a alcançar uma posição de alta qualidade.

Por meio da análise de Modelos de Gestão de Excelência e de Rankings das IES foi possível construir um modelo de gestão, que pode ser utilizado nos planos estratégicos das Universidades, para alcançar uma qualidade referenciada e, ainda, propor um Ranking genérico, sugestivo, com critérios e indicadores que instituições avaliem, monitorem, e auditem o seu desenvolvimento ao longo do tempo de acordo com os critérios e indicadores que pretende melhorar.

Assim, resumidamente, o modelo de gestão proposto caracteriza o Gestor como elemento propulsor do processo, sendo ele o responsável pelas decisões e direcionamento do processo que terá objetivos e metas globais bem definidas. Seguido da fixação de indicadores de desempenho que servirão como diagnosticadores da realidade. Logo depois se tem a etapa de análise dos resultados e por último a formulação de ações que possibilitarão a mudança de comportamento, a fim de melhorar os percentuais adquiridos nos critérios e indicadores avaliados.



A maior contribuição do artigo é conciliar a busca pela excelência através da aplicação de um modelo que leva em consideração as peculiaridades das IES, com a incorporação dos rankings das universidades como indicadores de desempenho. O que irá promover não só a melhoria da qualidade interna como irá refletir na melhora do posicionamento das instituições nos rankings.

O referido modelo de gestão tem aplicabilidade em diferentes IES. Pode ser usado como mecanismo de avaliação contínuo, propiciando um diagnóstico evolutivo de qualidade da instituição, pois possibilita identificar os pontos fortes e fracos da instituição, além de avaliar se as metas e objetivos institucionais estão sendo alcançados ou não, para que mudanças de comportamento institucionais sejam adotadas para a melhoria da qualidade.

Além disso, o modelo também sugere o processo de modelagem em relação às instituições melhores colocadas nos *Rankings*, para que instituições mal colocadas consigam elevar os seus índices nos *Rankings*.

Por fim, pontua-se que as ações no âmbito do aperfeiçoamento das IES devem ser executadas continuamente. Para tanto, é necessário atentar para as especificidades de cada instituição, que por estarem inseridos numa dinâmica, mudam constantemente. Nesse sentido, acredita-se que o referido trabalho e a proposição do modelo possam contribuir para o processo contínuo de aperfeiçoamento das IES, com vistas a alcançar uma posição de excelência educacional.

## Referências

AGHION, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Sapir, A., & Mas-Colell, A. (2007). **Why reform Europe's universities?**

ASIF, M., RAOUF, A., & SEARCY, C. (2013). **Developing measures for performance excellence: is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education?** *Quality & Quantity*, 47(6), 3095-3111.

BEARD, D. F., & HUMPHREY, R. L. (2014). **Alignment of university information technology resources with the Malcolm Baldrige results criteria for performance excellence in education: A balanced scorecard approach.** *Journal of Education for Business*, 89(7), 382-388.

BEERKENS, E. (2008). **The emergence and institutionalisation of the European higher education and research area.** *European Journal of Education*, 43(4), 407-425.

BIRKINSHAW, J., & ANSARI, S. (2015). **Understanding Management Models. Going Beyond "What" and "Why" to "How" Work Gets Done in Organizations.** *Foss, JN, & Saebi*, 85-103.

BOU-LLUSAR, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). **An empirical assessment of the EFQM Excellence Model:** Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1).

CALVO-MORA, A., NAVARRO-GARCÍA, A., & PERIAÑEZ-CRISTOBAL, R. (2015). **Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model.** *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638-1651.

CALVO-MORA, A., & ROLDÁN, J. L. (2016). **The role of strategic planning in excellence management systems** Author-Name: Suarez, Eva. *European Journal of Operational Research*, 248(2), 532-542.

COLLINS, B., & HUGHES, E. (1993). **Management by policy.** *Management by Policy*.

COLLINS, J. C., & PORRAS, J. I. (1996). **Building your company's vision.** *Harvard business review*, 74(5), 65.

COLLINS, F. L., & PARK, G. S. (2016). **Ranking and the multiplication of reputation: reflections from the frontier of globalizing higher education.** *Higher Education*, 1-15.

DEL MAR ALONSO-ALMEIDA, M., & FUENTES-FRÍAS, V. G. (2012). **International quality awards and excellence quality models around the world.** A multidimensional analysis. *Quality & Quantity*, 46(2), 599-626.

DOZIER, D. M., GRUNIG, L. A., & GRUNIG, J. E. (2013). **Manager's guide to excellence in public relations and communication management.** Routledge.

FITZGERALD, L., JOHNSTON, R., BRIGNALL, S., SILVESTRO, R. and VOSS, C., 1991. **Performance Measurement in Service Businesses**, London, CIMA.

FERLIE, Ewan Lynn Ashburner, Louise Fitzgerald e Andrew Pettigrew. 1996. **The New Public Management in Action.** Oxford university Press.

FLYNN, B. B., & SALADIN, B. (2006). **Relevance of Baldrige constructs in an international context:** A study of national culture. *Journal of Operations Management*, 24(5), 583-603.

GAREL, G. (2013). **A history of project management models: From pre-models to the standard models.** *International Journal of Project Management*, 31(5), 663-669.

GREEN, D. (2014). **What is quality in higher education?**

HARVEY, L. (2011). **Analytic quality glossary**. Quality Research International. Retrieved December 20, 2015 from <http://www.quality-researchinternational.com/glossary/>.

HAZELKORN, E. (2011). **Rankings and the Reshaping of Higher Education: the Battle for World Wide Excellence**.

HAZELKORN, E. (2013). **How rankings are reshaping higher education**.

HOU, A. Y. C. (2012). **Impact of excellence programs on Taiwan higher education in terms of quality assurance and academic excellence, examining the conflicting role of Taiwan's accrediting agencies**. *Asia Pacific Education Review*, 13(1), 77-88.

MARGINSON, S. (2014). **University rankings and social science**. *European Journal of Education*, 49(1), 45-59.

MILLOT, B. (2015). **International rankings: Universities vs. higher education systems**. *International Journal of Educational Development*, 40, 156-165.

OZBEKHAN, H. (1969). **PLANNING THEORY**. *Ekistics*, 296-299.

PRUVOT, E. B., & Estermann, T. (2014). **DEFINE thematic report: Funding for excellence**. *European University Association*, 1-25.

RADOJICIC, Z., & JEREMIC, V. (2012). **Quantity or quality: What matters more in ranking higher education institutions**. *Current science*, 103(2), 158-162.

RAMIREZ, F. O. (2010). **Accounting for excellence: Transforming universities into organizational actors**. In J. Portnoi, L. M., et al. (Eds.), *Higher education, policy, and the global competition phenomenon* (pp. 43–58). New York: Palgrave Macmillan.

RAMIREZ, F. O. (2013). **World society and the university as formal organization**. *Sisyphus-Journal of Education*, 1(1), 124-153.

RITZEN, J. M. M. (2010). **A Chance for European Universities: Or, Avoiding the Looming University Crisis in Europe**. Amsterdam University Press.

SENGE, P.M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation**, Century Business, 1990, ISBN 0-7126-5687-1.

VAN VUGHT, F., Van der Wende, M., & Westerheijden, D. (2002). **Globalisation and internationalisation: Policy agendas compared**. In *Higher education in a globalising world* (pp. 103-120). Springer Netherlands.

ZAIRI, M. (2012). **Measuring performance for business results**. Springer Science & Business Media.

ZIMMERMAN, F. (2015). **Gestão da estratégia com o uso do Balanced Scorecard (BSC)**.

## CAPÍTULO II

### 3. Artigo II - Estudo acerca da percepção da qualidade em uma Universidade Federal Brasileira, aplicando-se a ferramenta SERVQUAL.

#### Resumo

**Objetivo:** O referido estudo objetiva avaliar a qualidade dos serviços prestados pela Faculdade de Tecnologia da UFAM (FT/Ufam), por meio das expectativas e percepções dos clientes (discentes), bem como propor possíveis melhorias no fornecimento de serviços.

**Metodologia:** Para tanto, foi utilizada a ferramenta de análise SERVQUAL adaptada à realidade do ensino superior, que possui sete dimensões da qualidade: tangibilidade, confiabilidade, competência, receptividade, clareza, autonomia e acessibilidade.

**Resultados:** Como resultados foram identificados às expectativas e percepções dos discentes, verificadas as dimensões de maior e menor relevância, evidenciado os pontos fortes e fracos na prestação de serviços e foram propostas melhorias.

**Implicações Práticas:** O estudo pretendeu auxiliar a gestão da FT/Ufam, no processo de autoconhecimento em relação à qualidade de serviços prestados, para tomada de decisão em prol da melhoria dos serviços e apoiar a consolidação do aluno como cliente da universidade, capturando suas expectativas e percepções em relação aos serviços e contribuindo para sua autonomia e participação dos serviços.

**Limitações da Pesquisa:** A pesquisa se restringiu a FT/Ufam. Novos trabalhos podem ser realizados englobando toda a Ufam.

**Palavras-Chave:** Qualidade em Serviços, Qualidade em Serviços Educacionais, IES e SERVQUAL.

#### 1. Introdução

O processo de avaliação e mensuração da qualidade de serviços é extremamente complexo, pois engloba perspectivas e percepções de cunho subjetivo e dinâmico. (SU, SWANSON E CHEN, 2016). Com base na problemática da dificuldade em estabelecer um parâmetro de avaliação, vários estudiosos dedicaram o seu tempo para pesquisar e propor melhorias acerca do tema medição da qualidade de serviços.

Um dos primeiros modelos para medição de qualidade em serviços foi proposto por Grönroos (1984). Logo depois, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) apresentaram a ferramenta SERVQUAL para a medição de qualidade do serviço, que se baseia na identificação das perceptivas e percepções do cliente em relação ao serviço oferecido por empresas, por meio de pesquisas periódicas. (LUPO, 2013).

Conforme Lacerda (2005, p. 20), “qualidade é a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos clientes”.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons(2010) a avaliação do cliente em relação ao serviço é o fator que credencia as ações diretas que devem ser tomadas pela empresa. E, portanto, diante da grande competitividade do mercado global, muitas instituições estão focando suas ações na satisfação do cliente.

O alcance das necessidades e a satisfação do cliente em relação à qualidade dos serviços podem ser percebidos por meio da comparação entre a expectativa do cliente e a percepção real do serviço consumido. Quando as expectativas são melhores que o serviço prestado ou não atendem as exigências mínimas dos usuários, sua qualidade é considerada baixa. Por outro lado, se as expectativas são menores que o serviço apresentado, a qualidade é denominada de excelência (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2010). A ferramenta SERVQUAL segue esta linha de raciocínio e constitui-se como um instrumento de grande valia nos processos de avaliação de qualidade em serviços.

Mediante ao exposto, o referido trabalho pretende mensurar o grau de expectativa e percepção dos discentes da Faculdade de Tecnologia, em relação aos serviços prestados pela Faculdade de Tecnologia – FT da Universidade Federal do Amazonas –Ufam (FT/Ufam), por meio da ferramenta SERVQUAL, adaptada a Instituições de Ensino Superior - IES.

É nesse contexto que a realização do presente trabalho torna-se relevante, pois além de possibilitar aos gestores da FT/Ufam o conhecimento das expectativas e percepções dos usuários dos serviços, viabiliza a identificação de pontos fortes e fracos na prestação de serviços, bem como oportuniza a melhoria para a qualidade do serviço, com base nas informações resultantes do estudo.

Deste modo, o presente estudo estrutura-se por meio de tópicos. O primeiro tópico trata da introdução do trabalho. O segundo tópico trata da revisão conceitual acerca dos temas: qualidade em serviços, qualidade em serviços educacionais de ensino superior e ferramenta SERVQUAL. O terceiro tópico aborda o estado da arte onde são apresentados alguns trabalhos que realizaram a avaliação institucional em situações correlatas a este artigo, utilizando a ferramenta SERVQUAL, nos últimos cinco anos. O quarto tópico trata

da metodologia utilizada no estudo. O quinto tópico exibe o estudo de caso, por meio da apresentação do local e apresentação e discussões sobre os resultados da pesquisa, e por fim o sextotópico que apresenta as conclusões sobre o estudo.

## 2. Revisão Conceitual

Nesta seção será realizada uma revisão teórica acerca dos temas: qualidade em serviços; qualidade em serviços educacionais; e ferramenta SERVQUAL, como instrumento para medição de qualidade em serviços.

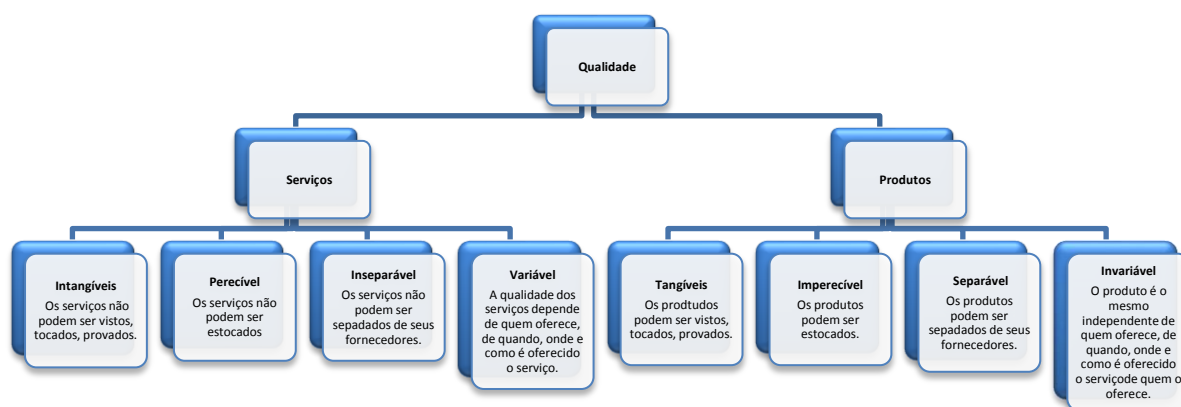
### 2.1. Qualidade em Serviços

Diante da contextualização de um mercado globalizado e competitivo e do surgimento de uma geração de clientes mais exigentes, a busca pela qualidade em serviços constitui-se como elemento-chave no mundo empresarial. (TSENG E WU, 2014).

Antes de adentrar ao tema qualidade em serviços vale a pena fazer a distinção entre produto e serviço. Os produtos são objetos que podem ser tocados, armazenados, visualizados entre outros. Já os serviços são definidos por Kotler e Keller (2012), como algo que uma parte oferta para outra sem resultar em propriedade material.

Para Kotler e Keller (2012) o serviço, diferentemente do produto, pode ser definido como algo intangível, inseparável, perecível e variável. Conforme Figura 1.

**Figura 1** – Diferença entre serviços e produtos.



Fonte: Autores

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 30), serviço é “uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-

produtor.” Assim, o cliente cria a demanda e consome o serviço, com base nas suas expectativas e anseios, que mudam continuamente.

Vale ressaltar que mesmo em processos de prestação de serviço pode haver simultaneamente ou em último caso o oferecimento de um produto. Em instituições de ensino superior, por exemplo, que tem como atividade principal prestação de serviços educacionais, também podem produzir produtos, visto que suas pesquisas geram a criação de novos medicamentos, compostos, ferramentas e outros.

Deste modo, em meio ao contexto pela busca da qualidade em serviços, diversos estudos foram realizados acerca desse tema. Para se ter uma visão abrangente, fez-se um quadro contendo os entendimentos de diversos autores. Conforme Quadro 1.

**Quadro 1 – Compreensões acerca da qualidade em serviços.**

<b>Autores</b>	<b>Qualidade em serviços</b>
Parasuraman et al (1985)	Está relacionada à comparação entre as expectativas dos usuários e a performance da instituição no processo de fornecimento de serviços.
Albrecht (1992)	É “a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém.” Neste sentido, pode depreender que o serviço de qualidade traduz-se na satisfação das demandas dos clientes, no tempo certo.
Albrecht (1998)	A empresa deve ter uma visão geral de todo o ciclo de serviço, que é toda e qualquer experiência vivida pelo cliente no processo de consumo do serviço.
Freitas (2003)	Por meio da compreensão do ciclo de serviço, é possível detectar as falhas e tomar decisões para o cumprimento de ações corretivas/preventivas, para melhorar a qualidade dos serviços.
Gonçalves e Belderrain (2012)	Advertem sobre a dificuldade em medir a qualidade dos serviços oferecidos por instituições, uma vez que os serviços são avaliados com base nas diferentes experiências vividas pelos usuários.
Souza, Meira, Maske (2012)	Afirmam que é possível buscar a especificação dos serviços em atributos mensuráveis, apesar da dificuldade em mensurar qualidade, por conta da subjetividade e intangibilidade nos serviços.
Wong e Dioko (2013)	Medem a qualidade por meio da diferença da analogia que é feita entre as expectativas do cliente e o real desempenho na prestação de serviços por parte da empresa.
Baker (2013)	A qualidade do serviço é medida partir da percepção da qualidade do serviço. Se o serviço atende ou excede as necessidades do cliente, isto é, a satisfação.
Mauri e Minazzi (2013)	Todas as informações que expressam necessidades ou expectativa do cliente devem ser reunidas, analisadas e transformadas em projeto de ação dentro da instituição, para melhoria da qualidade de serviços.
Siu, Zhang e Kwan (2014)	O desempenho abaixo do esperado pelo cliente gera insatisfação e prejudica a fidelização. No entanto, se a percepção foi maior que as expectativas, a satisfação e a possibilidade de fidelização se efetivam.
Quester, Romaniuk e Wilkinson (2015)	Estabelecem que relações duradouras e rentáveis tem sua base nos clientes e que instituições de sucesso se diferenciam das demais concorrentes, por meio de medidas voltada a qualidade do serviço.
Sofi, Hakim e Gadoo (2016)	A percepção do cliente, bem como sua satisfação é o que defini o grau da qualidade dos serviços. Isto é, o valor percebido encontra-se fortemente correlacionado com satisfação do cliente.

**Fonte:** Autores



No que se refere à prestação de serviço, neste estudo será utilizada a definição de Mauri e Minazzi (2013) que entendem que para melhorar a qualidade de serviços prestados é importante considerar que todas as informações, que expressam necessidades ou expectativa do cliente, devem ser reunidas, analisadas e transformadas em projeto de ação dentro da instituição.

## **2.2. Qualidade em Serviços Educacionais de Ensino Superior**

No que concerne à qualidade dos serviços prestados por instituições de ensino superior, duas reflexões são altamente pertinentes. O aluno é produto e/ou cliente das IES's?

Segundo Green (2014) o objetivo primário da educação superior está no fornecimento de mão de obra qualificada, para sustentar o desenvolvimento econômico e social do seu país. Isto ocorre por meio da produção de graduados e pela ampliação das fronteiras do conhecimento, através do ensino, pesquisa e extensão. Neste caso, para Green, o graduado constitui-se como produto fabricado por IES's, para ser consumido como mão-de-obra pelo mercado.

De acordo com (GOKCEN, 2014; NAIDOO E JAMIESON, 2005; SAUNDERS, 2014), evidências empíricas mostram que os alunos consomem os serviços prestados por IES. O que se percebe, na realidade, é que o aluno absorve os serviços educacionais do ensino superior, mas não possuem autonomia para serem co-produtores dos serviços, que teoricamente, devem atender suas expectativas e anseios. O que de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 30) descaracterizaria a visão do aluno como consumidor de serviços, pois para eles o cliente é co-produtor dos serviços.

Observa-se que existe certo distanciamento indevido entre o aluno e o processo educativo; o modelo de ensino e aprendizagem é imposto ao aluno; há uma separação inadequada da experiência educacional como um produto, em vez de um processo.

É necessário produzir profissionais, mas com qualidade no processo de formação. Deve-se atentar não só para os serviços diretos para a formação, mas também para os serviços indiretos, tais como restaurantes universitários, serviços de cópias, segurança no campus e outros que influenciam no processo de formação do aluno. Em outras palavras, o que se percebe, atualmente, é que não há uma análise crítica das necessidades, expectativas e percepções dos alunos.

Com base nas reflexões realizadas neste item 2.2 temos que a resposta para a indagação anteriormente posta é que o aluno torna-se produto da IES's quando transforma-se em profissional formado e que mesmo que concepção do aluno como cliente não esteja sendo efetivada em sua completude é possível criar caminhos para essa efetivação.

Deste modo, acredita-se que a abordagem do aluno como cliente tem impactos relevantes, tanto na sua percepção como indivíduo como na concepção pedagógica das IES's e, por este motivo, adota-se na referida pesquisa a visão do aluno como cliente, ao serem capturadas suas expectativas e percepções, como base central na análise da qualidade em serviços nas IES's.

### **2.2.1. Percepção do aluno como cliente**

Diante da perspectiva do aluno como “cliente” da universidade. O aluno quando adentra a instituição cria expectativas e gera percepções em relação aos serviços prestados.

Neste sentido, segundo Oliveira e Ferreira (2009), a mensuração da qualidade por meio das expectativas e percepções dos alunos devem considerar todas as atividades meio, sejam elas diretas ou indiretas que resultam no objetivo primário da formação superior do aluno. De modo, a atender o conceito de qualidade em serviços voltados ao atendimento das necessidades do cliente, conforme abordado no item 2.1.

A construção das expectativas dos clientes sobre os serviços que pretendem utilizar é influenciada por diversos fatores como a comunicação boca a boca, experiências anteriores relacionadas ao serviço, comunicações externas e a ainda as próprias demandas individuais dos usuários. (RANAWEERA E JAYAWARDHENA, 2014).

As percepções são construídas através das experiências pessoais em relação aos serviços. Segundo Oliver (2014), a instituição que não consegue atender as expectativas dos consumidores pode vir a perder seus clientes, bem como não atrair novos clientes. A imagem da instituição fica manchada perante seus clientes e perante a sociedade. Deste modo, podemos inferir que a qualidade voltada a atender as necessidades do cliente é fator de extrema relevância para manutenção de uma instituição no mercado competitivo.

Admite-se que não existe um modelo único para medir a qualidade dentro de IES's. Entretanto, a busca pela qualidade em IES's deve ser uma preocupação contínua, visto que

estão inseridas numa dinâmica mundial, onde as demandas mudam constantemente. Além disso, tal mensuração possibilita melhorias na governança institucional, aprimoramento do desempenho e da produtividade, e garantia de qualidade.

A ferramenta denominada SERVQUAL, utilizada para mensurar a qualidade em serviços, através da expectativa e percepções dos clientes, pode ser utilizada em diferentes instituições prestadoras de serviço, inclusive em IES.

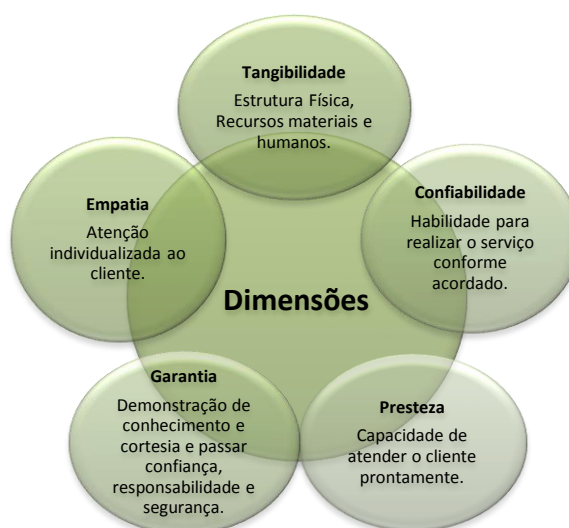
### 2.3.Ferramenta SERVQUAL

A ferramenta de análise da qualidade SERVQUAL foi desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). O referido instrumento, objetiva avaliar a qualidade do serviço, por meio da identificação das expectativas e percepções dos seus usuários.

Segundo Almeida et al. (2012), o método baseia-se em analisar cinco dimensões que estão relacionadas a satisfação do cliente, no que se refere à prestação de serviços.

Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), as cinco dimensões analisadas no SERVQUAL são:

**Figura 2 - Dimensões da Ferramenta SERVQUAL**



**Fonte:** Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010).

Deste modo, o SERVQUAL compreende a aplicação de um questionário, constituído de duas partes. A primeira parte é constituída de questões que vão identificar as expectativas dos clientes em relação ao serviço e a segunda parte apresenta questões

referentes à percepção dos usuários após utilizarem os serviços. (PISONI et al., 2013).  
Conforme abaixo.

**Tabela 1 – Versão original da escala SERVQUAL**

Item		Expectativa	Desempenho
1	<b>Tangíveis</b>	Eles deveriam ter equipamentos modernos.	XYZ têm equipamentos modernos.
2		As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.
3		Os seus empregados deveriam estar bem vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ estão bem vestidos e asseados.
4		As aparências das instalações das empresas deveriam estar conservadas de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas de XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5	<b>Confiabilidade</b>	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo, deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.
6		Quando os clientes têm algum problema com estas empresas elas, deveriam ser solidárias e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.
7		Estas empresas deveriam ser de confiança.	XYZ é de confiança.
8		Elas deveriam fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
9		Elas deveriam manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.
10	<b>Presteza</b>	Não seria de se esperar que eles informassem os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.
11		Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas.	Você não recebe serviços imediatos dos empregados da XYZ.
12		Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13		É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.
14	<b>Segurança</b>	Cientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
15		Cientes deveriam ser capazes de sentirem-se seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.
16		Seus empregados deveriam ser educados.	Empregados da XYZ são educados.
17		Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
18	<b>Empatia</b>	Não seria de se esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes.	XYZ não dá atenção individual a você.
19		Não se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.
20		É absurdo esperar que os empregados	Os empregados da XYZ não sabem

		saibam quais são as necessidades dos clientes.	das suas necessidades.
21		É absurdo esperar que estas empresas tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ não tem os seus melhores interesses como objetivo.
22		Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.

Fonte:Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Os respondentes do questionário preenchem as respostas por meio de uma *Likert* de 1 a 7. No qual o número 7 (extremo esquerdo) corresponde “Concordo totalmente” e o número 1 (extremo direito) “Discordo totalmente”. Conforme observado no Quadro 2.

**Quadro 2** – Escala *Likert* para respostas do SERVQUAL

7	6	5	4	3	2	1
Excelente	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Pouco Satisfatório	Fraco	Medíocre

Fonte:Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) apud OLIVEIRA e FERREIRA, 2009.

Assim, é possível quantificar a qualidade dos serviços prestados pela instituição através da equação 1, abaixo, onde Q é qualidade, P é a percepção e E é expectativa:

$$Q = P - E \quad 1$$

O resultado positivo aponta que os serviços fornecidos são superiores as expectativas dos clientes. Por outro lado, um resultado negativo expressa que as percepções não correspondem às expectativas dos usuários, indicando a necessidade de medidas em prol da qualidade e da satisfação do cliente. (COELHO, 2004).

### 3. Estado da arte

Nesta seção serão apresentados trabalhos que realizaram a avaliação institucional em situações correlatas a este artigo, utilizando a ferramenta SERVQUAL.

Diante da necessidade de avaliação da qualidade de serviços, a aplicabilidade da ferramenta SERVQUAL tem se mostrado eficiente em diversas partes do mundo no que concerne a qualidade de serviços educacionais, a saber:

**Tabela 2– Estado da Arte da ferramenta SERVQUAL em estudos educacionais.**

<b>Objeto de estudo</b>	<b>Métodos (Alterações em relação ao método clássico)</b>	<b>Resultados</b>	<b>Autores</b>
Realizar uma pesquisa acerca das percepções de qualidade de serviço de uma universidade privada, na Colômbia.	Especificaram as cinco dimensões da qualidade: Q1) do objeto (ensino ou pesquisa); Q2) do Processo: como entregar o objeto; Q3) da infraestrutura; Q4) da interação e comunicação entre as pessoas; Q5) da atmosfera: confiança, segurança, alta projeção e posicionamentos que refletem a instituição como um todo. O tamanho da amostra foi de 1802 alunos, associada a um nível de confiança de 95% e um erro de 2%.	Como resultado tiveram variáveis significativas na explicação da satisfação dos estudantes tais como: um fundo desenvolvido em prol da universidade e do programa acadêmico, e uma percepção que tem das técnicas de avaliação como um desafio para melhorar o crescimento intelectual.	MelhorCardona e Bravo (2012).
Avaliar expectativa, percepção e satisfação de serviços entre estudantes de instituições em Coimbatore, na Índia.	Adaptaram a ferramenta SERVQUAL para seis dimensões, ou seja, localização, acadêmicos, infraestrutura, de imagem, de custos e de pessoal e global satisfação. O questionário foi aplicado entre diferentes estudantes ( <u>Autônomas</u> : 13 instituições, 71 entrevistados; <u>Técnicas</u> : 19 instituições, 107 entrevistados; <u>Artes e Ciência</u> : 11 instituições, 85 entrevistados; e <u>Universidades</u> , 41 respondentes).	O trabalho resultou na identificação de uma diferença significativa entre a percepção de alunos em quatro categorias de instituições em todas as seis dimensões de fatores de qualidade instituição. Todos os cinco fatores, exceto custo influenciam significativamente a satisfação global de alunos em relação a instituição.	Ravindrana e Kalpana (2012)
Comparar a qualidade da prestação de serviços entre as escolas públicas da Arábia Saudita e da Malásia.	Os cinco fatores aplicados foram: a saber: (1) evidência física, (2) de contato pessoal, (3) reputação e avaliação, (4) a admissão, e (5) ensino e professores. Foi utilizada uma abordagem quantitativa e houve aplicação de questionário com 250 estudantes.	O resultado mostra que os estudantes da Malásia tiveram menor satisfação do que os sauditas sobre a prestação de serviços em suas escolas em todos os seis fatores analisados.	Hoque, Razak, Othman, Mishra, Samad (2013)
Investigar a qualidade do serviço no ensino superior na Tailândia.	O estudo utilizou as cinco dimensões de instrumentação do SERVQUAL. Além disso, o trabalho também examinou a validade e confiabilidade do SERVQUAL na avaliação do ensino superior na Tailândia. Cerca de 350 estudantes de graduação de cinco universidades de Bangkok, entre 2011 e 2012, participaram desse trabalho como respondentes.	O estudo constatou que o ensino superior na Tailândia não satisfaz as expectativas dos estudantes de graduação, indicando que há uma série de melhorias na prestação de serviços que precisam ser realizadas, principalmente a atualização de instalações e equipamentos.	Yousapronpaiboo (2014)
Tratar da experiência de estudantes internacionais em relação à qualidade de serviços, na África do Sul.	Um censo foi realizado entre alunos internacionais, que compreendia 215 respondentes, usando o instrumento SERVQUAL clássico.	Verificou-se um alto grau de consistência interna entre as cinco dimensões de qualidade de serviço em termos de expectativas e percepções. Observou-se que a dimensão empatia exibiu a maior pontuação. Foram feitas recomendações sobre como a universidade pode melhorar níveis de qualidade de serviço entre os seus estudantes internacionais.	Veerasamy, Noel e Govender (2014)
Examinar os efeitos do comprometimento do professor na percepção do aluno sobre a qualidade do ensino e a satisfação dos alunos de uma universidade chinesa.	Medição da qualidade do serviço foi realizada por meio da ferramenta SERVQUAL e aplicação de questionários auto administrados em papel. Foi criado um modelo vinculando o comprometimento do professor com a qualidade percebida do aluno e a satisfação dos alunos, e as hipóteses foram testadas usando modelagem de equações estruturais. A amostra compreendeu 24 professores e 456 alunos.	O trabalho evidenciou que o compromisso do professor com o desempenho acadêmico dos alunos e o comprometimento do professor com a integração social dos alunos estão ambos positivamente relacionados à satisfação dos alunos. Entretanto, o empenho do professor na integração social dos alunos não pareceu influenciar a percepção dos alunos sobre a qualidade do ensino.	Xiao e Wilkins (2015)
Analisar a relação e diferença entre as expectativas e percepções dos alunos sobre a qualidade de serviço no Paquistão.	O estudo foi baseado em dados primários, que foram coletados a partir de 349 respondentes de uma população de 405 alunos, por meio de um questionário baseado na ferramenta SERVQUAL clássica.	A pesquisa identificou que existia uma lacuna entre as expectativas e percepções dos alunos. Confiabilidade percebida foi a dimensão mais importante da qualidade do serviço encontrado no estudo. Os resultados fornecem feedback valioso para ser usado para identificar e melhorar as dimensões de qualidade de serviços fracos entre os institutos no Paquistão.	Sardar, Amjad e Ali (2016)

Fonte: Autores

Os trabalhos apresentados na Tabela 2 utilizaram a ferramenta SERQUAL para fazer análise da qualidade em instituições de ensino superior, fazendo um diagnóstico sobre as expectativas e percepções dos clientes institucionais.

Os resultados das pesquisas fornecem *feedback* valioso para ser usado para identificar e melhorar o nível de qualidade nas diferentes instituições.

Assim, o estudo em tela seguirá a mesma linha de raciocínio na utilização da ferramenta SERVQUAL, para avaliar o nível de qualidade da FT/Ufam.

#### **4. Metodologia**

O referido trabalho, realizado no ano de 2016, baseia-se em uma pesquisa de natureza aplicada (SILVIA e MENEZES, 2001), objetivando gerar conhecimento para aplicação prática em Instituições de Ensino Superior- IES.

Deste modo, a abordagem adotada foi quanti-qualitativa. Qualitativa, uma vez que propõe melhorias quanto aos serviços prestados pela IES. Quantitativa, pois fez uso de métodos estatísticos para traduzir dados e informações para classificá-los e analisá-los. De acordo com Malina, Norreklit e Selto (2011) a utilização de uma abordagem quanti-qualitativa permite explorar características mais complexas da matéria em estudo.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é definida como exploratória, à medida que, conforme Gil (2009), viabiliza maior familiaridade com o estudo, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

No que se refere aos procedimentos metodológicos a referida pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, pois trata-se de um estudo profundo de um ou poucos objetos de modo que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

A pesquisa teve caráter documental e bibliográfico. Documental visto que utilizou materiais que não receberam tratamento analítico. Bibliográfico uma vez que fez uso de material já publicado, tais como livros, artigos de periódicos e outros.

O universo da pesquisa foi composto por todos os estudantes matriculados nos cursos oferecidos pela FT/UFAM. Já a amostra considerou apenas os alunos do segundo e

oitavo período dos dez cursos da FT/UFAM, em sua unidade em Manaus, totalizando um universo de 2.288 alunos matriculados, no segundo semestre de 2016, conforme informações do Departamento de Registro Acadêmico da Pró-Reitoria de Ensino e Graduação da Ufam e a amostra de 600 alunos respondentes, constituindo um percentual amostral de 26,23%.

#### 4.1. Ferramenta SERVQUAL adaptada à realidade do ensino superior

Foram utilizados questionários SERVQUAL, adaptado à realidade de instituições de ensino superior, elaborado por Macowski (2007), com sete dimensões da qualidade.

Deste modo foram aplicados dois questionários auto administrados em papel. Um para avaliar a expectativa do discente em relação ao nível de qualidade dos serviços que devem ser prestados por universidades de excelência, com base em trinta e nove itens e outro questionário para avaliar as percepções em relação aos serviços prestados pela FT/Ufam, com base nos mesmos trinta e nove itens.

As avaliações de cada item foram realizadas por meio da escala *Likert* de 1 a 7, onde 1 (Medíocre); 2 (Fraco); 3 (Pouco Satisfatório); 4 (Satisfatório); 5 (Bom); 6 (Muito Bom); 7 (Excelente).

#### 4.2. Dimensões da Qualidade

As sete dimensões da qualidade em serviços propostas por Macowski (2007) e adotadas na pesquisa em tela foram:

**Tabela 3-** Dimensões da qualidade em serviços

Itens	Dimensões	Características
1	Tangibilidade	Está relacionada aos itens fisicamente observados;
2	Confiabilidade	Simboliza a confiança percebida pelo discente no instante em que ele utiliza os serviços prestados pela instituição;
3	Competência	Traduz a capacidade dos funcionários e professores desempenharem adequadamente suas funções;
4	Receptividade	Refere-se ao atendimento ao discente quando ele necessita.
5	Clareza	Está ligada à divulgação das informações que o aluno precisa em relação a assuntos acadêmicos.
6	Autonomia	Reflete a liberdade que os funcionários para resolverem os problemas demandados pelos estudantes.
7	Acessibilidade	Exprime a facilidade ou dificuldade encontrada pelos alunos para utilizar os recursos disponíveis na instituição.

**Fonte:** Adaptado de Macowski (2007)



Segundo PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1988) para verificar se o uso do conjunto dos dados coletados pode ser agrupado na quantidade de dimensões teoricamente propostas utiliza-se a análise fatorial, ao se construir um questionário. Deste modo, Macowski (2007) fez uso dessa técnica para a produção de seu questionário adaptado às IES.

## **5. Estudo de Caso**

### **5.1. Apresentação do local**

A Universidade Federal do Amazonas teve sua origem na Escola Universitária Livre de Manaus, em 17 de janeiro de 1909 e é considerada pelo *Guinness Book* a primeira Instituição de ensino superior do Brasil. (BRITO, 2011).

Criada pela Lei nº. 4.069-A, de 12 de junho de 1962, do Decreto nº. 53.699, de 13 de março de 1964, é uma autarquia federal, mantida pela União. Sua sede está localizada na cidade de Manaus, Estado do Amazonas (Ufam, 2016). Além da sede, a Ufam possui cinco polos no interior do Amazonas, estabelecidos nos municípios de Parintins, Coari, Itacoatiara, Humaitá e Benjamin Constant.

A Ufam oferece mais de 80 cursos distribuídos entre as áreas de Ciências Agrárias, Biológicas, Exatas e Humanas. Segundo o Relatório de Gestão da Ufam (2015), 28.222 alunos foram matriculados no ano de 2015, constituindo o quantitativo de 25.269 na graduação (capital = 15.288, interior = 5.001, Educação a Distância (EAD) = 1.123, Programa Nacional de Formação de Professores da Educação Básica (PARFOR) = 3.199, licenciatura indígena = 658) e 2953 na pós-graduação (Especialização = 160; Mestrado = 1954; Doutorado = 839).

A Faculdade de Tecnologia foi criada em 1970, por meio Decreto nº 66.810. Contudo, o reconhecimento do curso de engenharia aconteceu, apenas, no ano de 1972, através do Decreto nº 69.924. (UFAM, 2016)

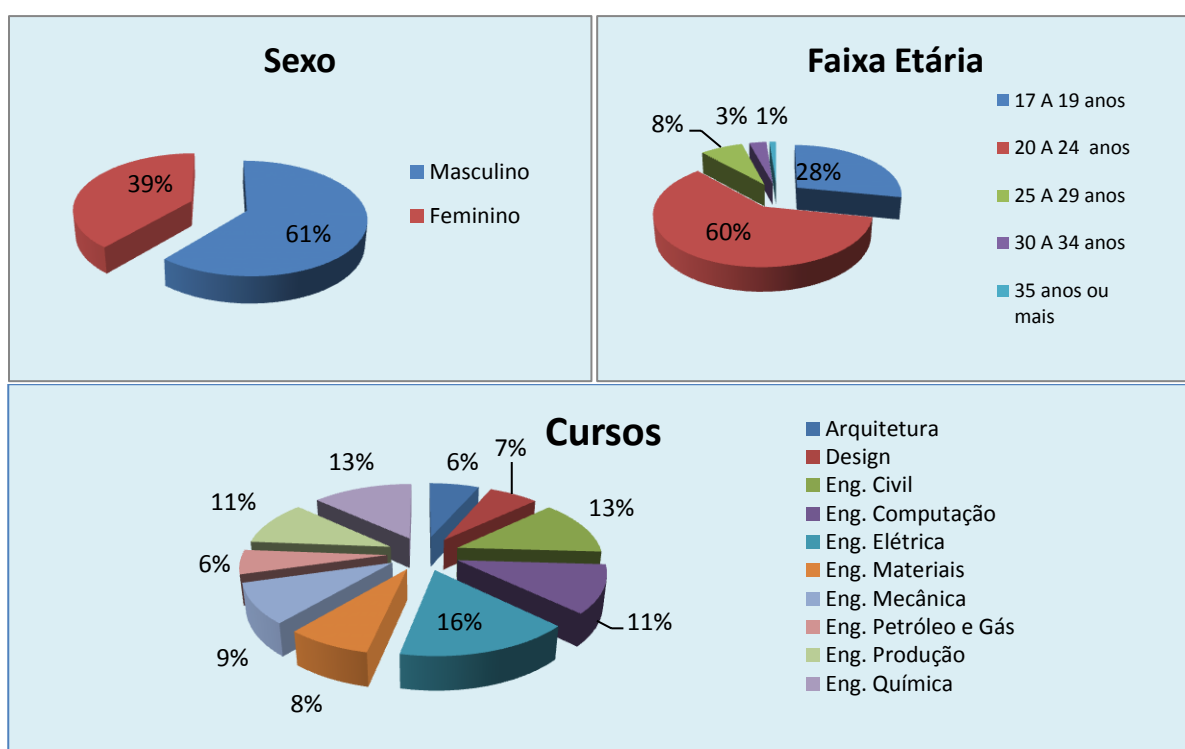
Desde dezembro 1988 a Faculdade de Tecnologia - FT localiza-se na unidade sede da UFAM e hoje conta com cerca de dez cursos de graduação dentre eles Design, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Arquitetura e Urbanismo, Engenharia da Computação, Engenharia de Gás e Petróleo, Engenharia de Materiais, Engenharia Mecânica, Engenharia Química e Engenharia Elétrica, sendo o último curso subdividido em Engenharia Elétrica Eletrônica, Engenharia Elétrica Eletrotécnica e Engenharia Elétrica Telecomunicações.

## 5.2. Apresentação e discussões dos resultados da pesquisa

Esta seção trata da apresentação dos dados coletados na pesquisa. Deste modo, por meio deste estudo e da aplicação de questionários, com base na ferramenta SERVQUAL adaptada a IES's, primeiramente foi apresentado o perfil dos participantes da pesquisa e em seguida foi identificado às expectativas e percepções dos discentes; evidenciado as dimensões de maior e menor relevância; apontado os pontos fortes e fracos na prestação de serviços e; proposto melhorias na prestação de serviços pela FT/Ufam. Todos os dados foram tabulados e analisados, utilizando-se o Pacote Office, da Microsoft 2013.

Participaram da pesquisa cerca de 600 alunos dos dez cursos da FT/Ufam. O perfil dos alunos que responderam os questionários foi traçado de acordo com as seguintes informações: sexo, idade e curso. Identificou-se que 39% eram do sexo feminino e 61% do sexo masculino. A faixa etária predominante foi entre 20 a 24 anos, representando 60% da amostra. Quanto aos cursos, tivemos as seguintes representações: Arquitetura: 6%, Design: 7%, Engenharia Civil: 13%, Engenharia da Computação: 11% Engenharia Elétrica: 16%, Engenharia de Materiais: 8%, Engenharia Mecânica: 9%, Engenharia de Petróleo e Gás: 6%, Engenharia de Produção: 11%, e Engenharia Química: 13%. Todos os índices percentuais aqui listados estão apresentados na Figura 3.

**Figura 3** – Perfil dos participantes da pesquisa.



Fonte: Autores (2016)

### 5.2.1. Percepções e expectativas por dimensão

Neste item, serão apresentadas as expectativas dos alunos em relação ao nível dos serviços que devem ser oferecidos por uma universidade de excelência e suas percepções em relação aos serviços oferecidos pela FT/Ufam. Os dados em verde representam os índices mais importantes para a qualidade como base na expectativa do aluno. Já em relação às percepções dos alunos, os dados em vermelho representam números abaixo do índice considerado satisfatório e os azuis os que estão igual ou acima do satisfatório, conforme Quadro 2.

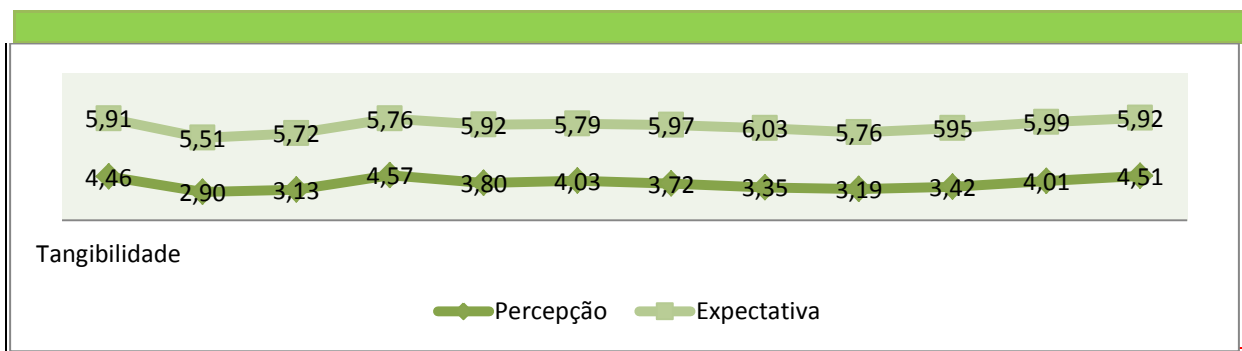
A referida apresentação dar-se-á por dimensão (Tangibilidade, Confiabilidade, Competência, Receptividade, Clareza, Autonomia e Acessibilidade). No que se refere à expectativa, quanto mais próximo de (7) maior é o nível de importância para a qualidade esperado, ao tempo em que quanto mais próximo de (1) menor é o nível de importância para a qualidade. Quanto a percepção quanto mais próxima de (7) tem-se que o serviço oferecido pela FT/Ufam é excelente e quanto mais próximo do número (1) que o serviço é medíocre.

#### Tangibilidade

A dimensão tangibilidade está relacionada aos itens fisicamente observados. Segundo o questionário proposto por Macowski (2007) está é a dimensão que possui maior representatividade, contendo cerca de doze questões, por caracterizar-se como a dimensão mais palpável e visualmente detectável, pois avalia itens de infraestrutura e aparência externais como salas, laboratórios, limpeza, conforto e outros, conforme Quadro 3.

**Quadro3-Tangibilidade (Expectativa e Percepção)**

Tangibilidade Questões	Expectativa		Percepção	
	Média	DP*	Média	DP*
1. Salas de aula confortáveis e agradáveis.	5,91	1,17	4,46	1,28
2. Salas próprias para o estudo individual/grupo.	5,51	1,83	2,90	1,47
3. Local de estudos que favoreça a concentração.	5,72	1,65	3,13	1,52
4. Pátio arejado, amplo e iluminado.	5,76	1,25	4,57	1,55
6. Higiene e asseio nas dependências.	5,92	1,35	3,80	1,47
8. Estacionamento que satisfaça a demanda.	5,79	1,36	4,03	1,56
9. Laboratórios de informática modernos e equipados.	5,97	1,47	3,72	1,60
10. Laboratório e equipamentos específicos do curso.	6,03	1,55	3,35	1,71
13. Placas indicando a localização de cada ambiente.	5,76	1,50	3,19	1,52
14. Restaurantes e Cantinas limpas e adequadas aos usuários.	5,95	1,34	3,42	1,52
15. Auditórios adequados e confortáveis.	5,99	1,23	4,01	1,47
17. Atendimento e qualidade no serviço de cópia e impressão.	5,92	1,18	4,51	1,52
<b>Média da Dimensão</b>	<b>5,853</b>		<b>3,756</b>	
Legenda: *DP = Desvio Padrão				



O Quadro 3 apresenta resultados das expectativas e percepções encontrados na dimensão tangibilidade. Conforme é possível observar, quanto à expectativa do aluno, os itens com maior nível de importância para a qualidade são respectivamente: Laboratório específico do curso com equipamentos destinados ao seu curso; Auditórios adequados e confortáveis; e Laboratórios de informática modernos e equipados com softwares adequados às disciplinas.

No que concerne à percepção dos alunos os itens que tiveram a pior avaliação são: Salas próprias para o estudo individual/grupo; Local de estudos que favoreça a concentração; e Placas indicando a localização de cada ambiente.

No geral, as expectativas foram maiores que as percepções encontradas e a média da dimensão da percepção foi de 3,7. Esta dimensão ficou abaixo do índice considerado satisfatório, que seria 4,0, conforme Quadro 2.

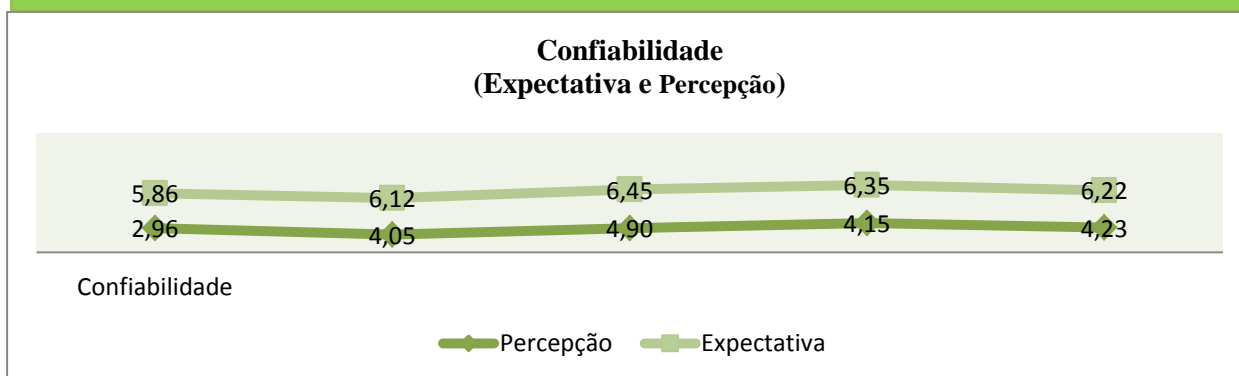
Portanto, projetos que visem parcerias entre empresas e universidade, bem como a busca por recursos em instituições de fomento são alternativas para o aprimoramento da infraestrutura institucional.

## Confiabilidade

Ao considerarmos que a dimensão confiabilidade está ligada a confiança percebida pelo discente no instante em que ele utiliza os serviços prestados pela instituição. Esta dimensão avalia se o aluno se sente confiante e seguro dentro da universidade, se a biblioteca possui material interessante e significativo para o processo de ensino, bem como avalia os professores em seu grau de conhecimento e titulação, metodologia utilizada em sala de aula e incentivo a pesquisa e produção científica, como apresentado no Quadro 4.

**Quadro 4– Confiabilidade (Expectativa e Percepção)**

Confiabilidade Questões	Expectativa		Percepção	
	Média	*DP	Média	*DP
7. Segurança nas dependências.	5,86	1,67	2,96	1,48
11. Biblioteca com acervo relevante.	6,12	1,33	4,05	1,47
31. Professores com formação adequada à disciplina ministrada.	6,45	1,02	4,90	1,56
32. Professores com metodologia de ensino adequada ao ensino superior.	6,35	1,28	4,15	1,62
33. Professores que incentivam a pesquisa e produção científica.	6,22	1,27	4,23	1,58
<b>Média da Dimensão</b>	<b>6,199</b>		<b>4,017</b>	
Legenda: *DP = Desvio Padrão				



De acordo com o Quadro 4, quanto a expectativa os itens que tem maior relevância para a qualidade na dimensão confiabilidade está relacionada aos professores, sua formação, metodologia e incentivo a pesquisa.

No que se refere à percepção do discente, o item pior avaliado é a segurança nas dependências da FT/Ufam. A segurança na universidade, hoje, é realizada de duas formas. A primeira é pela Divisão de Segurança da Universidade, constituída por servidores concursados, que são responsáveis pela segurança das pessoas e do patrimônio. Entretanto, o provimento para esses cargos já não existe mais e a tendência é a terceirização desta função. A outra forma de segurança é realizada pela empresa terceirizada, contratada por licitação, que trabalha somente como guarda patrimonial. Mesmo diante desses dois tipos de segurança, os alunos ainda expressam sentimento de insegurança dentro da universidade.

Portanto, medidas devem ser tomadas para melhorar a segurança no campus universitário, como, por exemplo, investimentos na iluminação do campus, identificação das pessoas na entrada e saída como acontece em universidades privadas e aumento de câmeras de vigilância.

Os demais itens estão dentro da média de 4,0 que corresponde a serviços satisfatórios com base na escala Likert utilizada de 1 a 7.

Apesar da expectativa dos alunos serem maiores que a percepção dos serviços prestados a média da percepção da dimensão, de 4,0, que caracteriza o serviço como satisfatório.

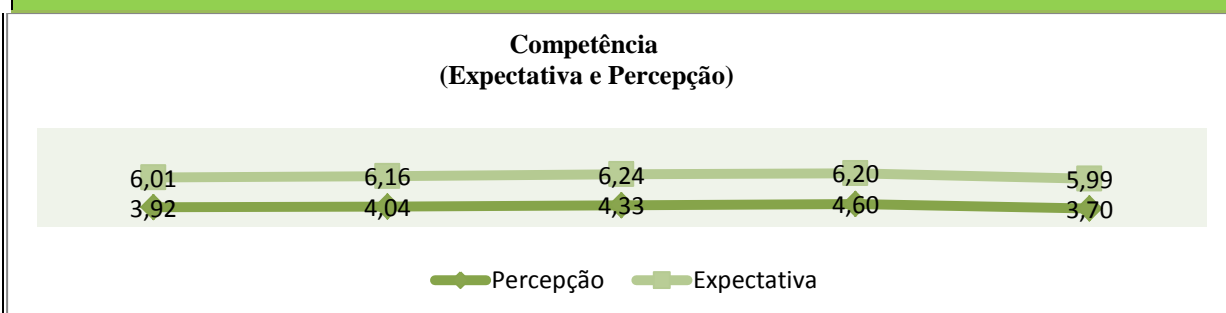
## Competência

A dimensão competência refere-se à capacidade dos técnicos em educação e professores desempenharem adequadamente suas funções, além da competência do Diretório Acadêmico. Neste sentido, são avaliadas as habilidades para desempenharem atividades de ensino, as burocráticas e as práticas, como observado no Quadro 5.

**Quadro 5-** Competência (Expectativa e Percepção)

Competência Questões	Expectativa		Percepção	
	Média	*DP	Média	*DP
19. Funcionários preparados para desempenhar suas tarefas.	6,01	1,22	3,92	1,40
27. Departamento de curso presente e participativo.	6,16	1,24	4,04	1,68
28. Coordenadores do curso desempenham suas funções adequadamente.	6,24	1,17	4,33	1,70
35. Conjunto dos professores.	6,20	1,15	4,60	1,44
39. Diretório e Centro Acadêmico Atuante.	5,99	1,44	3,70	1,87
<b>Média da Dimensão</b>	<b>6,119</b>		<b>4,120</b>	

Legenda: \*DP = Desvio Padrão



Conforme Quadro 5, os itens mais representativos para a qualidade, diante da expectativa do acadêmico, na dimensão competência, são Coordenação do curso; Departamentos do curso; e Conjunto de Professores (que corresponde ao quadro de professores no geral).

Quanto à percepção do acadêmico, dois itens foram mal avaliados: Diretório e Centro acadêmico atuante e preparação dos funcionários para desempenharem suas atividades.

A existência de Diretórios e Centros Acadêmicos é de extrema importância nas universidades, pois constituem como espaços onde o aluno tem garantida a sua representação em órgãos colegiados, departamentos, reitoria e outros. Dentro desses espaços é possível discutir soluções para os problemas encontrados nos cursos e assim melhorar a qualidade dos serviços prestados pela instituição. Neste sentido, é importante que os alunos saibam a função de cada um desses espaços e se tornem mais participativos.

No que remete a preparação dos funcionários, acredita-se medidas de capacitação e avaliação de desempenho possam melhorar a qualidade dos serviços oferecidos.

Nessa dimensão as percepções foram menores que as expectativas. Entretanto, a média da dimensão quanto a percepção foi de 4,1 determinando que o serviço prestado é satisfatório.

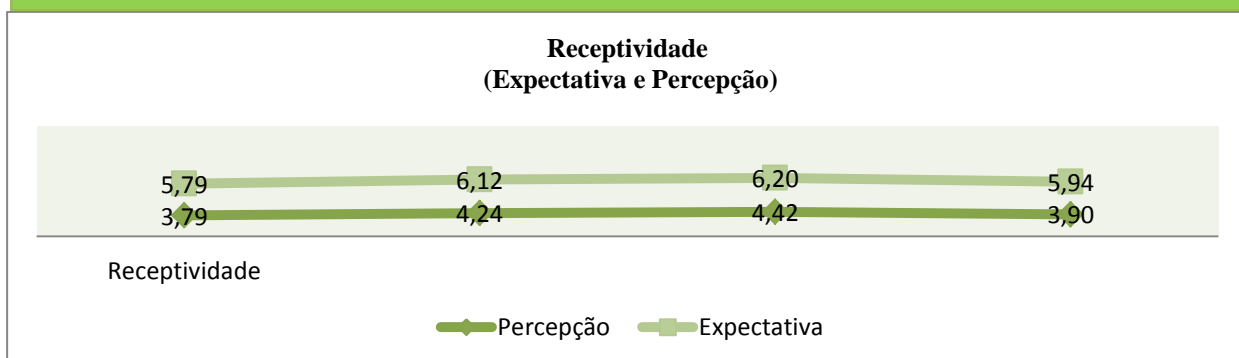
## Receptividade

Nesta dimensão é avaliado o atendimento ao discente quando ele necessita. Em outras palavras, analisa o quanto bem recebido o aluno é tanto na área administrativa da instituição como em sala de aula pelos professores.

**Quadro 6 - Receptividade (Expectativa e Percepção)**

Receptividade	Expectativa		Percepção	
	Média	*DP	Média	*DP
20. Receptividade, cordialidade e empenho dos funcionários.	5,79	1,29	3,79	1,38
29. Atendimento e receptividade ao acadêmico na sua coordenação.	6,12	1,17	4,24	1,62
34. Professores que valorizam a participação de alunos em eventos.	6,20	1,21	4,42	1,60
37. Receptividade e cordialidade por parte da direção.	5,94	1,26	3,90	1,42
<b>Média da Dimensão</b>	<b>6,012</b>		<b>4,112</b>	

Legenda: \*DP = Desvio Padrão



Em concordância com o Quadro 6, os itens mais expressivos para a qualidade são: Atendimento e receptividade ao acadêmico que procura sua coordenação e Professores que valorizam a participação de alunos em eventos da área.

Na percepção dois itens tiveram avaliação abaixo da média: Receptividade, cordialidade e empenho dos funcionários e Receptividade e cordialidade por parte da direção.

Cursos de capacitação voltados ao atendimento ao público não só para os técnicos em educação, mas também para os professores que ocupam cargos de gestão são alternativas para o melhoramento desses itens mal avaliados.

De modo geral, a percepção da qualidade nessa dimensão foi satisfatória ao alcançar a média da dimensão de 4,1. Apesar das expectativas terem sido maiores que as percepções.

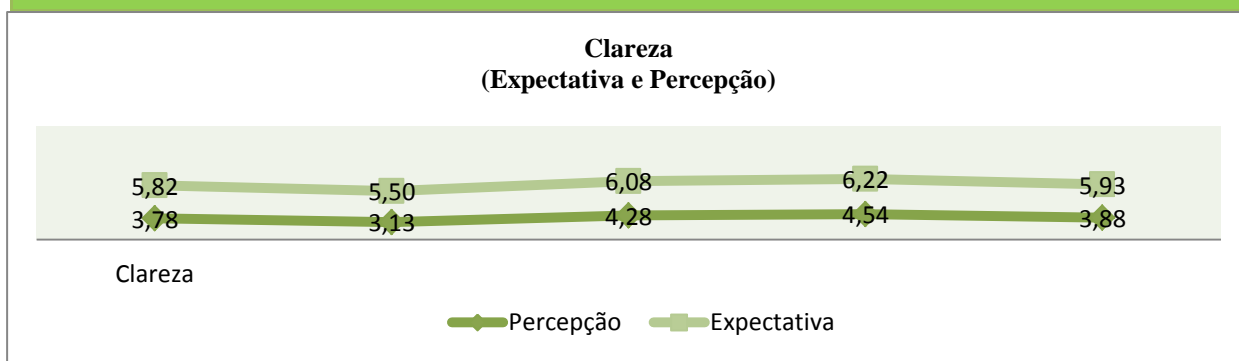
## Clareza

A dimensão clareza trata da divulgação das informações (telefone, internet e pessoalmente) que o aluno precisa em relação a assuntos acadêmicos, conforme abaixo.

**Quadro 7– Clareza (Expectativa e Percepção)**

Clareza Questões	Expectativa		Percepção	
	Média	*DP	Média	*DP
18. Informes publicados de forma clara e de fácil acesso.	5,82	1,29	3,78	1,39
24. Informações por telefone à disposição do acadêmico.	5,50	1,57	3,13	1,58
25. Página eletrônica da instituição adequada e atualizada.	6,08	1,19	4,28	1,71
26. Consulta a informações acadêmicas via Central do Aluno.	6,22	2,73	4,54	1,64
36. Comunicação fácil nos assuntos pertinentes à direção.	5,93	1,26	3,88	1,4
<b>Média da Dimensão</b>	<b>5,907</b>		<b>3,920</b>	

Legenda: \*DP = Desvio Padrão





Segundo o Quadro 7, os itens mais importantes para a qualidade foram: Consulta a informações acadêmicas via central do aluno e Página eletrônica da instituição adequada e atualizada na internet.

Diante da percepção dos discentes três itens tiveram déficit na avaliação: Comunicação fácil nos assuntos pertinentes à direção; Informes publicados de forma clara e de fácil acesso; e Informações por telefone à disposição do acadêmico.

Para conseguir atender as demandas voltadas a comunicação é necessário que haja treinamento dos servidores no sentido de atender e prestar informações de forma eficaz ao clientes internos e externos. Além disso, é pertinente que haja um modelo de gestão que vise o debate sobre ações estratégicas de comunicação nos ambientes de trabalho, de forma integrada.

No geral, as expectativas foram maiores que as percepções. Quanto à percepção a média da dimensão teve médiade 3,9, que caracterizaos serviços prestados pouco satisfatórios.

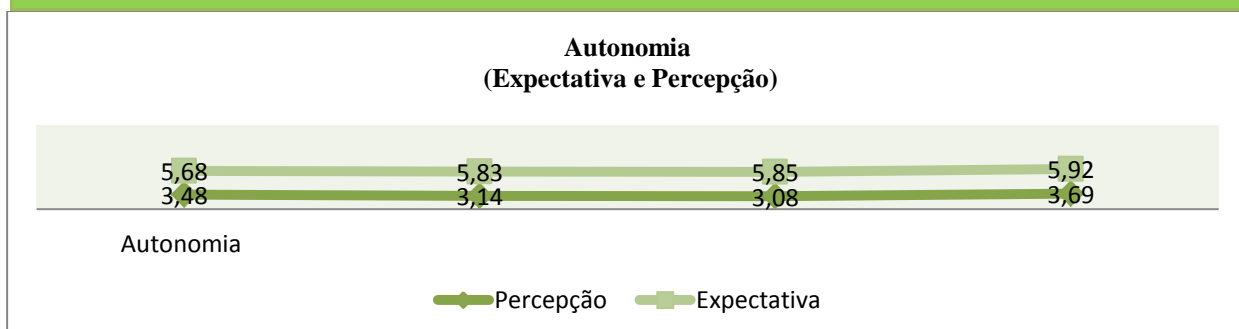
### Autonomia

A dimensão autonomia ao refletir a liberdade que os funcionários tem para resolverem os problemas demandados, avalia autonomia dos setores administrativos em responderem as demandas dos alunos de forma rápida e eficiente, principalmente em casos de urgência.

**Quadro 8-** Autonomia (Expectativa e Percepção)

Autonomia	Expectativa		Percepção	
	Média	*DP	Média	*DP
21. Autonomia aos funcionários para resolver problemas.	5,68	1,38	3,48	1,40
22. Rapidez na resposta a solicitações dos acadêmicos.	5,83	1,49	3,14	1,43
23. Pronto atendimento nos pedidos de urgência.	5,85	1,51	3,08	1,49
38. Direção participativa.	5,92	1,34	3,69	1,50
<b>Média da Dimensão</b>	<b>5,820</b>		<b>3,348</b>	

Legenda: \*DP = Desvio Padrão



Em conformidade com o Quadro 8, é possível perceber que os itens que são predominantes para a qualidade são, respectivamente: Direção participativa; Pronto atendimento nos pedidos de urgência; e Rapidez na resposta a solicitações dos acadêmicos.

No âmbito das percepções todos os itens que compõem a dimensão autonomia tiveram avaliação baixa, contabilizando uma média da dimensão de 3,3, qualificando os serviços como pouco satisfatórios.

É necessário atentar para processos administrativos que deem mais autonomia para os funcionários e que os prazos sejam encurtados e cumpridos, especialmente quando caracterizam urgência. Além disso, a pesquisa mostrou que uma direção participativa e mais próxima dos alunos é necessária para maximizar o nível da qualidade.

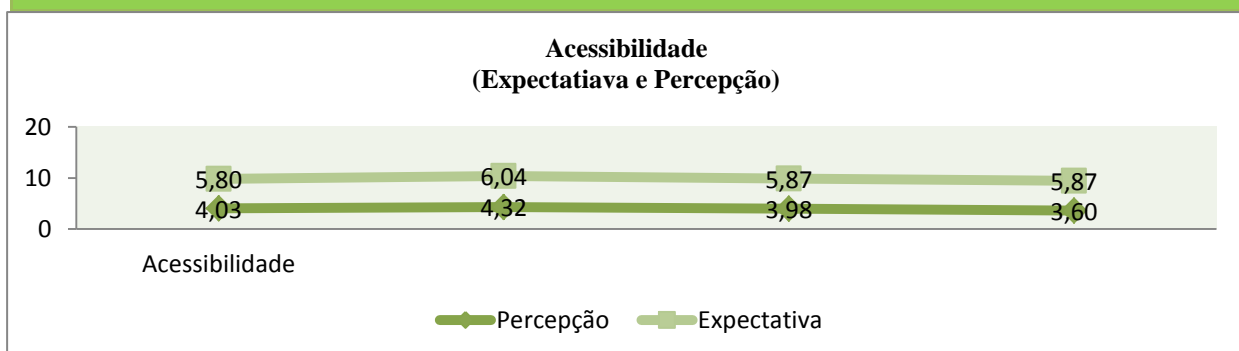
### Acessibilidade

A acessibilidade está relacionada à facilidade ou dificuldade encontrada pelos alunos para utilizar os recursos disponíveis e para locomoção na instituição. Deste modo, são avaliados o acesso às dependências e os horários de atendimento e funcionamento, e ainda os *links* das coordenações e departamentos atualizados na página da instituição na internet.

**Quadro 9 – Acessibilidade (Expectativa e Percepção)**

Acessibilidade Questões	Expectativa		Percepção	
	Média	*DP	Média	*DP
5. Acesso adequado a todas as dependências.	5,80	1,30	4,03	1,47
12. Horário de funcionamento adequado da biblioteca.	6,04	1,21	4,32	1,59
16. Horário de atendimento dos setores administrativos adequados à procura dos alunos.	5,87	1,32	3,98	1,44
30. Links das coordenações e departamentos atualizados na página da instituição na internet.	5,87	1,41	3,60	1,71
<b>Média da Dimensão</b>	<b>5,896</b>		<b>3,984</b>	

Legenda: \*DP = Desvio Padrão



Consoante com o Quadro 9, temos que o Horário de funcionamento adequado da biblioteca; Horário de atendimento dos setores administrativos adequados à procura dos alunos; e *Links* das coordenações e departamentos atualizados na página da instituição na internet são os itens mais valiosos para a qualidade.

No que concerne à percepção os itens Horário de atendimento dos setores administrativos adequados à procura dos alunos e *Links* das coordenações e departamentos atualizados na página da instituição na internet tiveram avaliação negativa.

Medidas como aflexibilização da jornada de trabalho em turnos contínuos pelos setores administrativos é uma alternativa para melhorar o horário de atendimento dos alunos, item 16. A inclusão da atribuição e obrigatoriedade, aos coordenadores e chefes de departamento, de manterem os *links* da coordenação e departamentos atualizados melhoraria a avaliação do item 30.

Nessa dimensão, as expectativas foram maiores que as percepções e a medida da dimensão (percepção) foi de 3,9 indicando que os serviços ofertados são pouco satisfatórios.

Mediante aos dados expostos, infere-se que as dimensões de maior relevância para a qualidade são Confiabilidade (média total: 6,199) e Competência (média total: 6,119) e as de menor relevância são Autonomia (média total: 5,820) e Tangibilidade (média total: 5,853).

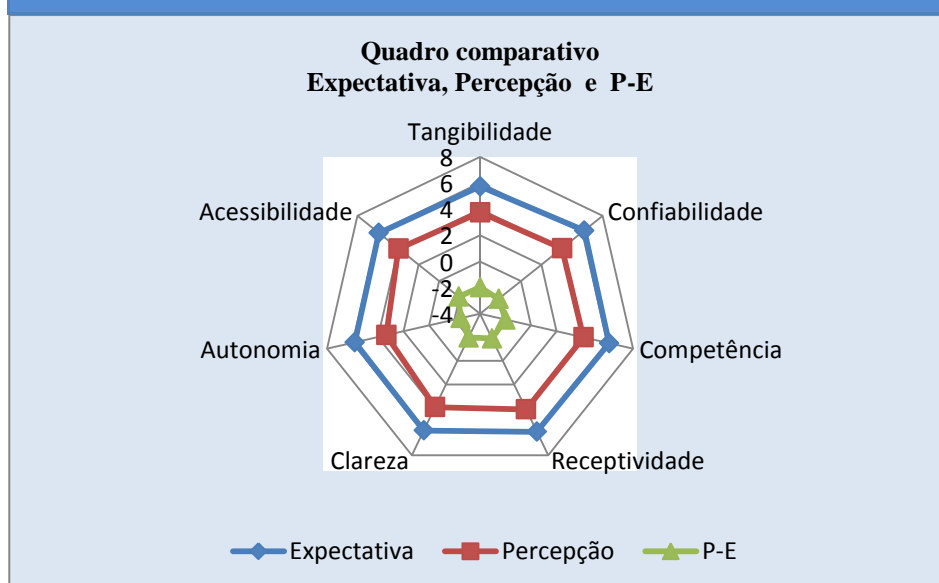
Com base na análise das percepções as dimensões melhores avaliadas foram Competência (média total: 4,12) e Receptividade (média total: 4,11) e as piores dimensões avaliadas foram Autonomia (média total: 3,34) e Tangibilidade (média total 3,75).

### **5.2.2. Análise da diferença entre percepção e expectativa**

Essa seção aborda a quantificação da qualidade dos serviços prestados por meio da equação<sup>1</sup>, isto é, qualidade é a diferença entre percepção e expectativa. Conforme Quadro 10, abaixo apresentado.

**Quadro 10-** Diferença entre percepção e expectativa.

Dimensões	Percepção Média da Dimensão	Expectativa Média da Dimensão	P-E
Tangibilidade	3,76	5,73	-1,97
Confiabilidade	4,02	6,20	-2,20
Competência	4,12	6,12	-2,00
Receptividade	4,11	6,01	-1,90
Clareza	3,92	5,91	-1,99
Autonomia	3,35	5,82	-2,47
Acessibilidade	3,98	5,90	-1,92



**Fonte:** Autores (2016)

Considerando o Quadro10, podemos depreender que todos os resultados da equação foram negativos. Isso significa que as percepções não correspondem às expectativas dos alunos, indicando a necessidade de medidas em prol da qualidade e da satisfação do cliente.

Entretanto, ao olharmos individualmente as dimensões, em relação à percepção, podemos concluir que as dimensões Confiabilidade, Competência e Receptividade possuem serviços satisfatórios. Por outro lado, as dimensões Tangibilidade, Clareza, Autonomia e Acessibilidade possuem serviços pouco satisfatórios, requerendo ações mais urgentes.

Quanto a expectativa, foi possível identificar que os alunos esperam que os serviços sejam bons ou muito bons concentrando suas avaliações entre os números 5 e 6 da escala *Likert*.

## 6. Conclusões

Por meio da pesquisa que objetivou avaliar a qualidade dos serviços prestados pela Faculdade de Tecnologia – FT da Universidade Federal do Amazonas – Ufam, foi possível identificar as expectativas dos discentes em relação aos serviços que devem ser fornecidos por Instituições de Ensino Superior de Excelência; Verificar as percepções dos discentes quanto a qualidade dos serviços prestados pela FT/Ufam; mensurar dentro da expectativa as dimensões de maior e menor relevância para a qualidade, bem como dentro da percepção as dimensões melhores e piores avaliadas e propor possíveis melhorias no fornecimento de serviços pela FT/Ufam. Além de avaliar a diferença entre percepção e expectativa.

As expectativas ficaram concentradas entre os números 5 e 6 da escala *Likert*, no qual é possível inferir que os alunos esperam que os serviços sejam bons ou muito bons.

Quanto às percepções dos alunos ao olharmos individualmente as dimensões, em relação à percepção, podemos concluir que as dimensões Confiabilidade, Competência e Receptividade possuem serviços satisfatórios. Por outro lado, as dimensões Tangibilidade, Autonomia e Acessibilidade possuem serviços pouco satisfatórios, requerendo ações mais urgentes.

As dimensões de maior relevância para a qualidade são confiabilidade (média total: 6,1994) e competência (média total: 6,12) e as de menor relevância são Autonomia (média total: 5,82) e Tangibilidade (média total: 5,86).

Com base na análise das percepções as dimensões melhores avaliadas foram Competência (média total: 4,12) e Receptividade (média total: 4,11) e as piores dimensões avaliadas foram Autonomia (média total: 3,34) e Tangibilidade (média total 3,75).

Ao analisar a diferença entre percepção e expectativa foi possível depreender que todos os resultados da equação foram negativos. Isso significa que as percepções não correspondem às expectativas dos alunos, indicando a necessidade de medidas em prol da qualidade e da satisfação dos discentes.

Deste modo, o estudo pretendeu auxiliar a gestão da FT/Ufam, no processo de autoconhecimento em relação à qualidade de serviços prestados, para tomada de decisão para a

melhoria dos serviços. Ressalta-se que processos de avaliação como o realizado na pesquisa devem ser realizados periodicamente, para promover a melhoria contínua.

Além de auxiliar a gestão o referido estudo teve a intenção de apoiar a consolidação do aluno como cliente da universidade dando atenção suas expectativas, anseios, e percepções em relação aos serviços, contribuindo para sua autonomia e participação no processo de prestação de serviços.

## Referências

ALBRECHT, Karl. **Serviços com Qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo. Makron Books, 1992.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços – como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 5.a ed. Editora Pioneira, 256p., 1998.

ALMEIDA, C.; PSCHIRA, C.; SELEME, R.; MULLER, S.; SILVA, R.. **Percepção da qualidade no ensino superior: aplicação do SERQUAL no curso de graduação em engenharia de produção da UFPR**. XL Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia, Belém, set., 2012. Disponível em: <  
<http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2012/artigos/104382.pdf> >. Acesso em 11 jul. 2016.

BADRI, M. A.; ABDULLA, M.; AL-MADANI, A. **Information technology center service quality**. International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 22 n. 8, 2005, p. 819-848.

BAKER, D. M. A. (2013). **Service quality and customer satisfaction in the airline industry: A comparison between legacy airlines and low-cost airlines**. *American Journal of Tourism Research*, 2(1), 67-77.

BRITO, Rosa Mendonça de. **100 anos UFAM**. 2. Ed. Ver. Amp. – Manaus. Editora Universidade Federal do Amazonas, 2011.

COELHO, C. D. A. **Avaliação da qualidade percebida em serviços: aplicação em um colégio privado de ensino fundamental e médio**. Florianópolis, 2004, 178 f. Dissertação

(Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FREITAS, A.L.P., COSTA, H. G., **Uma Análise Multicritério para a Classificação da Qualidade de Serviços Utilizando o Método ELECTRE TRI**, Anais do XXIII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto/MG, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOKCEN, N. 2014. **“The Rise of Student Consumerism.”** *The Psychologist* 27: 940–1.

GONÇALVES, T.; BELDERRAIN, M.. **Avaliação da qualidade em lanhouses através da adaptação do instrumento SERVQUAL**. *Revista Produção Online*, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 248-268, 2012.

GREEN, D. (2014). **What is quality in higher education?**.

GRÖNROOS, C. (1984). **A service quality model and its marketing implications**. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.

HARVEY, L. AND GREEN, D. (1993) **Defining quality**. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18(i), 9-34.

HOQUE, K. E., ZABIDI, A., OTHMAN, A. J., MISHRA, P. K., & SUKOR, R. (2013). **Quality Services as perceived by students of International and Public schools**. *Life Science Journal*, 10(2), 74-78.

JEEVARATHNAM, P. G., VEERASAMY, D., & NOEL, D. T. (2014). **The Service Quality Experience of International Students: The Case of a Selected Higher Education Institution in South Africa**. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(8), 465.

JHANDIR, S. U. (2012). **Customer satisfaction, perceived service quality and mediating role of perceived value**. *International Journal of Marketing Studies*, 4(1).

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LACERDA, Flávia Alves de Brito. **Gestão da qualidade: fundamentos da excelência**. Brasília: SEBRAE, 2005.

LUPO, T. (2013). **A fuzzy ServQual based method for reliable measurements of education quality in Italian higher education area**. *Expert systems with applications*, 40(17), 7096-7110.

MACOWSKI, D.. **Qualidade dos serviços prestados por uma instituição de ensino superior na visão dos graduandos: análise estatística segundo o método SERVQUAL**. Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação, Curitiba, 2007. Disponível em: <<http://www.ppgmne.ufpr.br/arquivos/diss/168.pdf>>. Acesso XXXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO Engenharia de Produção, Infraestrutura e Desenvolvimento Sustentável: a Agenda Brasil+10 Curitiba, PR, Brasil, 07 a 10 de outubro de 2014. Acesso em 20 jul. 2016.

MALINA, M.; NORREKLIT, H.; SELTO, F. **Lessons Learned: Advantages and Disadvantages of Mixed Method Research**. *Qualitative Research in Accounting & Management*. Volume 8.N.1. 2011.

MAURI, A. G., & MINAZZI, R. (2013). **Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers**. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 99-107.

MELCHOR CARDONA, M., & BRAVO, J. J. (2012). **Service quality perceptions in higher education institutions: the case of a colombian university**. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 23-29.

NAIDOO, R., AND I. JAMIESON.(2005). **“Empowering Participants or Corroding Learning? Towards a Research Agenda on the Impact of Student Consumerism in Higher Education.”** *Journal of Education Policy* 20 (3): 267–81.

OLIVEIRA, O.J.; FERREIRA, E.C., **Adaptação e Aplicação da Escala SERVQUAL na Educação Superior**. In: ENEGEP, XXIX, 2009 Salvador, pg. 1.



OLIVER, R. L. (2014). **Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer**. Routledge.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. & BERRY, L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research.** *Journal of Marketing*, vol. 49, p. 41-50, 1985.

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

PISONI, A.; BOLIGON, J.; MEDEIROS, F.; DENARDIM, E.; MURINI, L.. **Metodologia SERVQUAL: Uma ferramenta para avaliação da qualidade de serviços em uma empresa de comercialização de máquinas agrícolas.** *Revista Gestão Industrial, Paraná*, v. 9, n. 3, p. 593-622, 2013.

QUESTER, P. G., ROMANIUK, S., & WILKINSON, J. W. (2015). **A test of four service quality measurement scales: the case of the Australian advertising industry.** In *Proceedings of the 1995 World Marketing Congress* (pp. 384-391). Springer International Publishing.

RANAWEERA, C., & JAYAWARDHENA, C. (2014). **Talk up or criticize? Customer responses to WOM about competitors during social interactions.** *Journal of Business Research*, 67(12), 2645-2656.

RAVINDRAN, S. D., & KALPANA, M. (2012). **Student's Expectation, Perception and Satisfaction towards the Management Educational Institutions.** *Procedia Economics and Finance*, 2, 401-410.

SARDAR, A., AMJAD, S., & ALI, U. (2016). **An empirical analysis of the service quality gap in business education: Evidence from higher education in Pakistan.** *Journal of Education for Business*, 91(3), 148-158.

SAUNDERS, D. B. 2014. "They do not Buy it: **Exploring the Extent to Which Entering First-Year Students View Themselves as Customers.**" *Journal of Marketing for Higher Education* 25: 5–28.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIU, N. Y. M., ZHANG, T. J. F., & KWAN, H. Y. (2014). **Effect of corporate social responsibility, customer attribution and prior expectation on post-recovery satisfaction**. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 87-97.

SOFI, M. R., HAKIM, I. A., & GADOO, M. R. (2016). **Service Quality Variables and Tourist Satisfaction at Destination Level—A Study of J&K Tourism**. *International Journal of Applied Research and Studies*, 3(2).

SOUZA, E.; MEIRA, J.; MASKE, D. **A medição da Qualidade dos serviços prestados em hotéis de Balneário Camboriú, SC: Uma aplicação do modelo SERVQUAL**. *Revista Rosa dos Ventos*, v. 4, n. 4, p. 544,555, 2012.

SU, L., SWANSON, S. R., & CHEN, X. (2016). **The effects of perceived service quality on repurchase intentions and subjective well-being of Chinese tourists: The mediating role of relationship quality**. *Tourism Management*, 52, 82-95.

TSENG, S. M., & WU, P. H. (2014). **The impact of customer knowledge and customer relationship management on service quality**. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(1), 77-96.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. **Relatório de Gestão da Ufam 2015**.

UFAM. Manaus, Universidade Federal do Amazonas. **Contém informações institucionais, técnicas, notícias, projetos, publicações e serviços**. Disponível em <<http://www.ufam.edu.br/informacoes-sobre-a-ufam>>. Acessado em: 02 ago. 2016.

VEERASAMY, D., NOEL, D. T., & GOVENDER, J. P. (2014). **The service quality experience of International students: the case of a selected higher education institution in South Africa**.

XIAO, J., & WILKINS, S. (2015). **The effects of lecturer commitment on student perceptions of teaching quality and student satisfaction in Chinese higher education**. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(1), 98-110.

WONG, I. A., & DIOKO, L. D. A. (2013). **Understanding the mediated moderating role of customer expectations in the customer satisfaction model: The case of casinos.** *Tourism Management*, 36, 188-199.

YOUSAPRONPAIBOON, K. (2014). **SERVQUAL: Measuring higher education service quality in Thailand.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1088-1095.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referido trabalho teve como objetivo tratar de instrumentos de melhoria da qualidade em instituições de ensino superior. Para tanto, foram apresentados dois artigos. O primeiro artigo foi intitulado “Proposição de um Modelo de Gestão de Excelência baseados nos Ranking de Universidades”, que apresenta instrumentos de avaliação de qualidade externos. O segundo denominado “SERVQUAL: Um estudo acerca da percepção da qualidade em uma Universidade Federal Brasileira”, que faz uso de instrumento de medição de qualidade interno.

Como resultado do primeiro artigo tivemos a proposição de um modelo teórico de gestão de excelência, baseado em *Rankings* de Universidades, por meio da identificação de fatores convergentes dos Modelos de Gestão: Critérios de Baldrige para Excelência em Desempenho – BCPE (do inglês, *Baldrige Criteria for Performance Excellence*) e da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade – EFQM – (do inglês, *European Foundation for Quality Management*); verificação de fatores de Convergência entre cinco principais *Rankings* Internacionais; e apresentar procedimentos para utilização dos *Rankings* como Indicadores de Desempenho.

O segundo artigo gerou um diagnóstico acerca da qualidade dos serviços prestados pela Faculdade de Tecnologia – FT da Universidade Federal do Amazonas – Ufam, através de um estudo de caso, no qual foram identificadas as expectativas dos discentes em relação aos serviços que devem ser fornecidos por Instituições de Ensino Superior de Excelência; verificadas as percepções dos discentes quanto à qualidade dos serviços prestados pela FT/Ufam; e Proposto possíveis melhorias no fornecimento de serviços pela FT/Ufam.

Ao considerar que as utilizações de indicadores externos e internos podem auxiliar a instituição no processo efetivo de melhoria contínua. Os resultados das pesquisas, apresentados por meio de dois artigos, tem encadeamentos acadêmicos ao contribuir através da proposição de um modelo teórico para o mundo científico e encadeamentos práticos ao apresentar resultados de um estudo de caso na FT/Ufam.

## **Contribuições Acadêmicas**

A utilização dos *Rankings* como medidas de qualidade em IES é uma tendência mundial e por isso muitos estudos são realizados para tratar desse tema. Todavia, não é comum encontrar estudos que utilizem os resultados dos *Rankings* como indicadores de desempenho para a melhoria da qualidade, principalmente em IES brasileiras.

A maior contribuição acadêmica foi à proposição de um modelo de gestão de excelência que leva em consideração as peculiaridades da IES e que utiliza os rankings das universidades como indicadores de desempenho. O que irá promover não só a melhoria da qualidade interna como irá refletir na melhora do posicionamento das instituições nos *rankings*.

O referido modelo de gestão tem aplicabilidade em diferentes IES. Pode ser usado como mecanismo de avaliação contínuo, propiciando um diagnóstico evolutivo de qualidade da instituição, pois possibilita identificar os pontos fortes e fracos da instituição, além de avaliar se as metas e objetivos institucionais estão sendo alcançados ou não, para que mudanças de comportamento institucionais sejam adotadas para a melhoria da qualidade.

Além disso, o modelo também sugere o processo de modelagem em relação às instituições melhores colocadas nos Rankings, para que instituições mal colocadas consigam elevar os seus índices nos rankings.

## **Contribuições Práticas**

Avaliação institucional não só permite o autoconhecimento, mas também possibilita a melhoria da qualidade. (ZHANG, 2013). Deste modo, é extremamente importante que a FT/Ufam tenha um autoconhecimento acerca da qualidade dos serviços prestados, pois a partir desse conhecimento é possível trilhar caminhos mais certos para a melhoria da qualidade.

Este estudo pretendeu identificar aspectos que possam auxiliar a gestão da FT/Ufam no processo de tomada de decisão para a melhoria dos serviços. Outrossim, pretendeu apoiar a consolidação do aluno como cliente da universidade dando atenção suas expectativas, anseios, e percepções em relação aos serviços, contribuindo para uma certa autonomia e participação no processo de prestação de serviços.

Vale ressaltar que processos de avaliação tem que ser contínuos e, portanto, a avaliação periódica é de extrema importância para medir a qualidade de serviços da FT/Ufam, não só para promover melhorias, mas também para verificar se as ações já realizadas pela gestão tiveram resultados positivos.

## Referências (Introdução)

ASIF, M., Raouf, A., & Searcy, C. (2013). **Developing measures for performance excellence: is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education?**. *Quality & Quantity*, 47(6), 3095-3111.

CALVO-MORA, A., & ROLDÁN, J. L. (2016). **The role of strategic planning in excellence management systems** Author-Name: Suarez, Eva. *European Journal of Operational Research*, 248(2), 532-542.

COLLINS, F. L., & PARK, G. S. (2016). **Ranking and the multiplication of reputation: reflections from the frontier of globalizing higher education**. *Higher Education*, 1-15.

FALCHIKOV, N. (2013). **Improving assessment through student involvement: Practical solutions for aiding learning in higher and further education**. Routledge.

GREEN, D. (2014). **What is quality in higher education?**.

HAZELKORN, E. (2013). **How rankings are reshaping higher education**.

MARGINSON, S. (2014). **University rankings and social science**. *European Journal of Education*, 49(1), 45-59.

MILLOT, B. (2015). **International rankings: Universities vs. higher education systems**. *International Journal of Educational Development*, 40, 156-165.

OLIVEIRA, R. P. de; SOUSA, S. M Z. L. **A avaliação de um curso: Uma dimensão da avaliação na Universidade**. Revista Adusp, São Paulo: Out. 1999, p. 30-35..

RADOJICIC, Z., & JEREMIC, V. (2012). **Quantity or quality: What matters more in ranking higher education institutions**. *Current science*, 103(2), 158-162.

SARDAR, A., AMJAD, S., & ALI, U. (2016). **An empirical analysis of the service quality gap in business education: Evidence from higher education in Pakistan**. *Journal of Education for Business*, 91(3), 148-158.

SALLIS, E. (2014). **Total quality management in education**. Routledge.

YOUSAPRONPAIBOON, K. (2014). **SERVQUAL: Measuring higher education service quality in Thailand**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1088-1095.

XIAO, J., & WILKINS, S. (2015). **The effects of lecturer commitment on student perceptions of teaching quality and student satisfaction in Chinese higher education.** *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(1), 98-110.

#### **Referências (Considerações Finais)**

ZHANG, T. (2013). **Students as external evaluators in peer-review based EQA: Five years of student participation in the Institutional Evaluation Programme.** *Working together to take quality forward*, 20.



**ANEXOS E APÊNDICES**

**QUESTIONÁRIO**

**Ferramenta SERVQUAL: Um estudo acerca da percepção da qualidade em uma Universidade Federal Brasileira.**

# S E R V Q U A L

## MODEL

Fonte:  
Zouli  
kha  
Tora  
aw  
a  
De  
ep.



### ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO

#### **Questionário 1: Análise das perspectivas dos clientes .**

De acordo com sua experiência como cliente de uma Universidade Federal, pense sobre o que uma Universidade de excelência deve oferecer na forma de serviços para os seus clientes.

A avaliação será realizada por meio de uma escala *Likert* de 1 a 7, com base nas sete dimensões da qualidade em serviços, em instituições de ensino superior, propostas por (MACOWSKI, 2007).

Se você pensa que a característica não é de forma alguma essencial para uma Instituição de Ensino Superior, como a que você tem em mente, assinale com “X” a opção 1 (☹). Caso você sinta que a característica é absolutamente essencial para uma Instituição de Ensino Superior, assinale com “X” a opção 7 (☺). Caso o seu sentimento seja que a característica está entre essas duas percepções assinale uma opção intermediária. Não há respostas certas ou erradas. Tudo que nós estamos interessados é em um número que reflita verdadeiramente suas expectativas em relação a serviços de educação superior de excelência.

#### **Questionário 2: Análise das percepções dos clientes .**

As afirmações do questionário 2 referem-se à sua percepção sobre a FT/Ufam. Para cada uma das afirmações indique o quanto você acredita que a Ufam atinge em cada item. Ou seja, caso você assinale o 1 (☹), isto quer dizer que você discorda totalmente que Ufam tenha alcançado esta característica; e caso você assinale 7 (☺), isto quer dizer que você concorda totalmente que a Ufam atingiu esta característica. Você pode assinalar qualquer número intermediário que identifique sua percepção ou seu sentimento com relação à afirmação.

**LEGENDA:** 1 (Medíocre); 2 (Fraco); 3 (Pouco Satisfatório); 4 (Satisfatório); 5 (Bom); 6 (Muito Bom); 7 (Excelente).

**Sexo:** \_\_\_\_\_ **Idade:** \_\_\_\_\_

**Curso:** \_\_\_\_\_

## Questionário 1: Análise das perspectivas dos clientes



Questões	1 	2 	3 	4 	5 	6 	7 
1. Salas de aulas confortáveis e agradáveis.							
2. Salas próprias para estudo individual/grupo.							
3. Local de estudos que favoreça a concentração.							
4. Pátio arejado, amplo e iluminado.							
5. Acesso adequado a todas as dependências.							
6. Higiene e asseio nas dependências.							
7. Segurança nas dependências.							
8. Estacionamento que satisfaça a demanda.							
9. Laboratórios de informática modernos e equipados com softwares adequados às disciplinas.							
10. Laboratório específico do curso com equipamentos destinados ao seu curso.							
11. Biblioteca com acervo relevante.							
12. Horário de funcionamento adequado da biblioteca.							
13. Placas indicando a localização de cada ambiente.							
14. Cantinas limpas e adequadas aos usuários.							
15. Auditórios adequados e confortáveis.							
16. Horário de atendimento dos setores administrativos adequados à procura dos alunos.							
17. Atendimento e qualidade no serviço de cópia e impressão.							
18. Informes publicados de forma clara e de fácil acesso.							
19. Funcionários preparados para desempenhar suas tarefas.							
20. Receptividade, cordialidade e empenho dos funcionários.							
21. Autonomia aos funcionários para resolver problemas.							
22. Rapidez na resposta a solicitações dos acadêmicos.							
23. Pronto atendimento nos pedidos de urgência.							
24. Informações por telefone à disposição do acadêmico.							
25. Página eletrônica da instituição adequada e atualizada na Internet.							
26. Consulta a informações acadêmicas via Central do Aluno.							
27. Departamento de curso presente e participativo.							
28. Coordenadores do curso desempenham suas funções adequadamente.							
29. Atendimento e receptividade ao acadêmico que procura sua coordenação.							
30. Links das coordenações e departamentos atualizados na página da instituição na internet.							
31. Professores com formação adequada à disciplina ministrada.							
32. Professores com metodologia de ensino adequada ao ensino superior.							
33. Professores que incentivam a pesquisa e produção científica.							
34. Professores que valorizam a participação de alunos em eventos da área.							
35. Conjunto dos professores.							
36. Comunicação fácil nos assuntos pertinentes à direção.							
37. Receptividade e cordialidade por parte da direção.							
38. Direção participativa.							
39. Diretório e Centro Acadêmico Atuante.							

## Questionário 2: Análise das percepções dos



Questões	1 	2 	3 	4 	5 	6 	7 
1. As salas de aulas confortáveis e agradáveis.							
2. As salas próprias para estudo individual/grupo.							
3. Local de estudos que favoreça a concentração.							
4. Pátio arejado, amplo e iluminado.							
5. Acesso adequado a todas as dependências.							
6. Higiene e anseio nas dependências.							
7. Segurança nas dependências.							
8. Estacionamento que satisfaça a demanda.							
9. Laboratórios de informática modernos e equipados com softwares adequados às disciplinas.							
10. Laboratório específico do curso com equipamentos destinados ao seu curso.							
11. Biblioteca com acervo relevante.							
12. Horário de funcionamento adequado da biblioteca.							
13. Placas indicando a localização de cada ambiente.							
14. Cantinas limpas e adequadas aos usuários.							
15. Auditórios adequados e confortáveis.							
16. Horário de atendimento dos setores administrativos adequados a procura dos alunos.							
17. Atendimento e qualidade no serviço de cópia e impressão.							
18. Informes publicados de forma clara e de fácil acesso.							
19. Funcionários preparados para desempenhar suas tarefas.							
20. Receptividade, cordialidade e empenho dos funcionários.							
21. Autonomia aos funcionários para resolver problemas.							
22. Rapidez na resposta à solicitações dos acadêmicos.							
23. Pronto atendimento nos pedidos de urgência.							
24. Informações por telefone à disposição do acadêmico.							
25. Página eletrônica da instituição adequada e atualizada na Internet.							
26. Consulta a informações acadêmicas via Central do Aluno.							
27. Departamento de curso presente e participativo.							
28. Coordenadores do curso desempenham suas funções adequadamente.							
29. Atendimento e receptividade ao acadêmico que procura sua coordenação.							
30. Links das coordenações e departamentos atualizados na página da instituição na internet.							
31. Professores com formação adequada à disciplina ministrada.							
32. Professores com metodologia de ensino adequada ao ensino superior.							
33. Professores que incentivam a pesquisa e produção científica.							
34. Professores que valorizam a participação de alunos em eventos da área.							
35. Conjunto dos professores.							
36. Comunicação fácil nos assuntos pertinentes à direção.							
37. Receptividade e cordialidade por parte da direção.							
38. Direção participativa.							
39. Diretório e Centro Acadêmico Atuante.							

