

# **Gestão com foco no cliente: contribuições do Modelo SERVQUAL à gestão do Centro de Instrução Almirante Newton Braga.**

**Autoria:** C-ApA-IM-2023 – DadM – 028

## **RESUMO**

Numa Instituição de Ensino, a qualidade nos serviços é peça-chave para a satisfação dos alunos. A eficiente forma de mensuração de tal satisfação torna-se imprescindível para condução das ações de gestão de uma Instituição de Ensino. Destaca-se o Modelo SERVQUAL que, com base na diferença entre os níveis de expectativas dos clientes ante às suas percepções, presta-se a mensurar a qualidade dos serviços. Esta pesquisa, portanto, teve como objetivo enunciar as eventuais contribuições que o Modelo SERVQUAL pode proporcionar à gestão do Centro de Instrução Almirante Newton Braga (CIANB). Para tal, realizou-se uma Revisão de Literatura para fins de *benchmarking* literário, com vistas a estudar e analisar os resultados decorrentes da aplicação do Modelo SERVQUAL em Instituições de Ensino. Como resultado, o SERVQUAL foi positivado como modelo capaz de possibilitar contribuições à gestão do CIANB para a busca da excelência na qualidade dos serviços de ensino.

**Palavras-chave:** SERVQUAL. Instituição de Ensino. Marinha do Brasil. Gestão. Qualidade.

## **1 INTRODUÇÃO**

O *caput* do art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil destaca, juntamente com os demais princípios, legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, o princípio da eficiência. Nesse contexto, Meirelles (2016, p.105) doutrina que “o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional”. À presteza, perfeição e rendimento funcional atinentes ao princípio da eficiência, Moraes (2017) ainda o caracteriza como sendo a busca pela qualidade.

No âmbito da Marinha do Brasil (MB), em seu Planejamento Estratégico, destaca-se, dentre os demais objetivos estratégicos que denotam a persecução ao princípio da eficiência, o Objetivo Naval “Aprimorar a Gestão de Pessoas” (OBNAV-11), que fomenta ações que visam ao aprimoramento da qualidade da força de trabalho (BRASIL, 2020). Vincula-se ao OBNAV-11 a Ação Estratégica Naval “PESSOAL-2” (AEN - PESSOAL 2), que fixa o aprimoramento da capacitação de pessoal da Marinha do Brasil (MB), envolvendo:

[...] a infraestrutura e os processos utilizados pelo Sistema de Ensino Naval (SEN) e pela Rede de Ensino de Pós-graduação e Qualificação Especial da MB na formação, na capacitação física, no exercício da liderança e aperfeiçoamento contínuo do nosso pessoal para enfrentamento dos desafios impostos pela Era do conhecimento. (BRASIL, 2020, p. 78)

Nesse contexto, emerge, como um ator de alta relevância e destaque, o CIANB, uns dos principais executores diretos da AEN – PESSOAL 2, realizando, conforme a Portaria nº 79/2019 da Diretoria de Administração da Marinha (DadM), Regulamento do CIANB, a capacitação de militares e servidores civis nas áreas de conhecimento de interesse do Setor da Secretaria-Geral da Marinha (SGM), com o fito de contribuir para o aprimoramento profissional dos militares da MB (BRASIL, 2019).

Ainda sob a lente da qualidade, sua busca e consecução são intrínsecas ao cumprimento da eficiência na gestão pública (MORAES, 2017). É exatamente nesse fato que reside a

necessidade do conhecimento do nível de satisfação dos seus clientes, principalmente sob a evolução da percepção dos clientes acerca da qualidade dos serviços prestados. À luz das lições quanto à qualidade dos serviços na seara empresarial, também oportuna e escalável ao serviço público, Lovelock (2001, p. 117) corrobora tal raciocínio:

As organizações conhecidas por fornecer excelente qualidade de serviço são boas para ouvir tanto seus clientes como seus funcionários de frente. **Para fazer isto eficazmente, as empresas precisam criar um constante processo de pesquisa de serviço que forneça aos gerentes dados úteis e oportunos.** (Grifo nosso)

Ainda que não possuindo natureza e finalidade empresarial ou comercial, à gestão do CIANB, com vistas à eficiente realização de seu negócio, torna-se razoável a necessidade do gerenciamento das necessidades, expectativas e percepções de seus clientes, os alunos, uma vez que tal prática é indispensável para o cumprimento de sua missão institucional, bem como o cumprimento dos objetivos e ações estratégicas da MB.

Nesse diapasão, no que concerne à satisfação com a qualidade dos serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) formularam que a qualidade dos serviços pode ser mensurada e entendida como a diferença entre as expectativas (antes da experiência com os serviços) e as percepções (após a experiência com os serviços). A essa “diferença”, os autores nomearam de “*gap*” ou “lacuna”.

Sob a ótica do conceito de qualidade nos serviços, conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), os serviços percebidos como possuindo qualidade seriam aqueles nos quais os *gaps* ou “lacunas” entre percepções (P) e expectativas (E) fossem positivos ou, no mínimo, iguais. Alguns poucos anos mais tarde, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) propuseram o modelo *Service Quality* (SERVQUAL), um instrumento em forma de questionário que propõem a mensuração das distinções entre expectativas e percepções com os serviços (serviço esperado e serviço percebido, respectivamente), com vistas a evidenciar pontos de atenção e ação para correção por parte dos indivíduos componentes da gestão da organização.

Pelas características do negócio e pela forma como se consubstanciam os serviços do CIANB, quais sejam, promoção de Cursos de Carreira e Cursos de Formação, Cursos Especiais Exeditos, Estágios e Adestramentos, todos também possibilitados na modalidade de ensino à distância (EAD), torna-se razoável e oportuno o estabelecimento de uma metodologia para coleta de *feedbacks* sobre a satisfação dos alunos em relação a qualidade dos serviços, antes e depois da experiência. Nesse aspecto, descortina-se, portanto, o SERVQUAL como um potencial modelo para aplicação.

Diante dos pressupostos iniciais apresentados, este trabalho tem por propósito responder o seguinte problema de pesquisa: **Quais eventuais contribuições o Modelo SERVQUAL, aplicado às Pesquisas de Satisfação dos Alunos, pode proporcionar à gestão do CIANB?** Definiu-se, com vistas a subsidiar a resposta ao problema, o seguinte objetivo geral: **enunciar as eventuais contribuições que o Modelo SERVQUAL, aplicado às Pesquisas de Satisfação dos Alunos, pode proporcionar à gestão do CIANB.**

A fim de subsidiar o alcance do objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Revisar as principais abordagens teóricas sobre foco no cliente e satisfação dos clientes;
2. Revisar o Modelo Gap, as Dimensões da Qualidade dos Serviços e o Modelo SERVQUAL; e
3. Identificar, por meio de Revisão de Literatura, os principais resultados, à gestão de uma Instituição de Ensino, decorrentes do conhecimento das expectativas e das

percepções, obtidos com base na experiência com a utilização do Modelo SERVQUAL.

Estruturou-se este artigo em quatro seções além desta introdução. A segunda seção presta-se à fundamentação teórica dos principais conceitos inerentes à temática desta pesquisa. Na sequência, expõe-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, incluindo sua coleta de dados. Em seguida, são apresentados os resultados e as respectivas análises. Por fim, são manifestadas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com vistas a fomentar a compreensão das análises e discussões que se seguem, esta seção tem por fulcro a apresentação, em síntese, dos principais conceitos afetos à temática deste trabalho, todos sob a égide do Marketing de Serviços, proeminentemente emanados do âmbito empresarial, todavia, também escaláveis à utilização, sem prejuízos, na Administração Pública.

### 2.1 Foco no Cliente

É comum e inevitável a ocorrência de ser alvo de alguma estratégia de “foco no cliente” de alguma empresa a qual se tenha sido ou não cliente nos últimos tempos, principalmente no século XXI, com a disseminação em massa dos meios de comunicação, com destaque para a *internet*. Uma pesquisa de satisfação bem estruturada e aplicada a clientes atuais ou em potencial já se caracteriza como uma estratégia com foco no cliente, denotando-se pela busca pelo conhecimento do cliente, suas expectativas e percepções, por exemplo.

Kotler e Keller (2012), precipuamente à luz do âmbito empresarial, afirmam serem os clientes a única razão para o engajamento em qualquer atividade empresarial. Ainda afirmam os mesmos autores (2012, p. 129) que “sem clientes, não há negócio”.

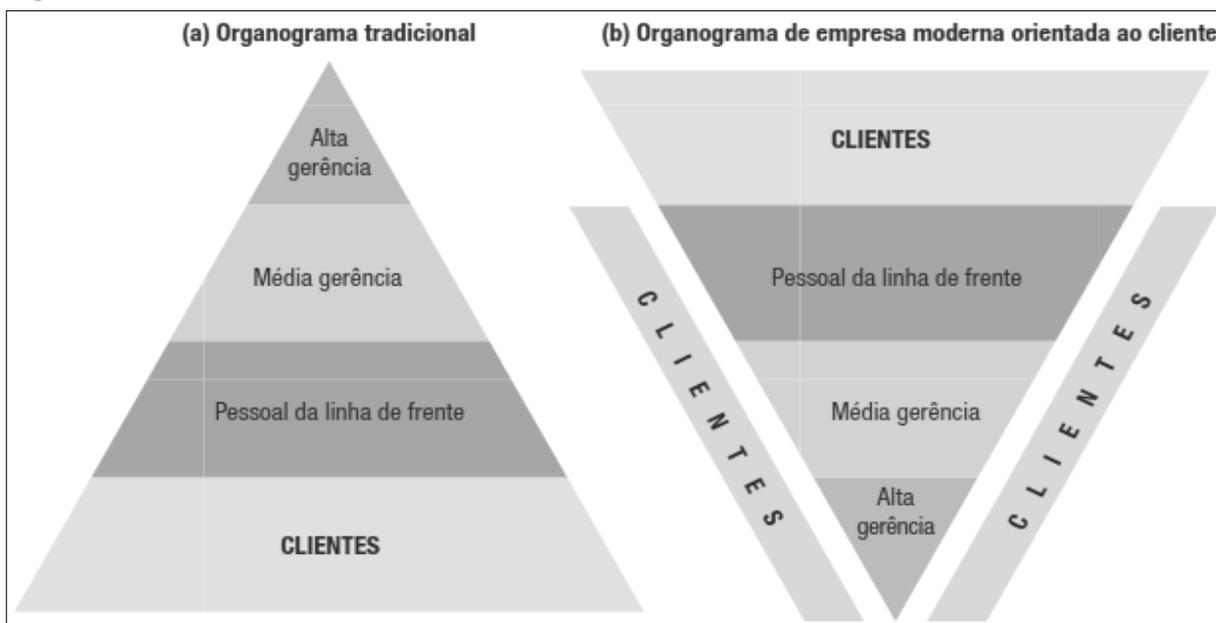
A Figura 1 ilustra a inversão piramidal, proposta por Kotler e Keller (2012, p. 130), de uma empresa ou organização focada no cliente em detrimento de uma organização tradicional.

Kotler e Keller (2012) explicam que as organizações que dominam bem o *marketing* com foco no cliente invertem o organograma tradicional. Os mesmos autores (2012, p. 130) descrevem o modelo piramidal de uma empresa ou organização com foco no cliente:

No topo estão os clientes; a seguir, por grau de importância, vem o pessoal da linha de frente, que tem contato com os clientes, atende-os e os satisfaz; abaixo deles está a média gerência, cuja tarefa é dar apoio ao pessoal da linha de frente para que possam atender bem os clientes; na base está a alta gerência, cuja tarefa é contratar gerentes eficientes de nível médio e dar-lhes suporte. Acrescentamos os clientes nas laterais para indicar que todos os gerentes da empresa devem estar pessoalmente envolvidos na missão de contatá-los, conhecê-los e atendê-los.

O foco no cliente, segundo Zeithaml (2014, p. 29), significa “que as suas estratégias são desenvolvidas com vistas ao cliente, e tudo é implementado com a compreensão do impacto sobre ele”. Zeithaml (2014) ainda aponta que, em termos práticos, decisões envolvendo operações e recursos humanos sempre serão consideradas em termos de seu impacto sobre o cliente.

**Figura 1 – Inversão Piramidal**



Fonte: Kotler e Keller (2012)

Rodrigues (2016) menciona que o conceito foco no cliente está intimamente vinculado a realização das políticas das organizações, tendo como papel principal atender às reais necessidades do cliente em busca do comprometimento dos resultados e do sucesso da organização.

Por fim, coadunando-se com as ideias de Zeithaml (2014), contribui Rodrigues (2016) que o foco no cliente consiste em conhecer de fato um cliente e suas necessidades, envolvendo qualidade no atendimento.

## 2.2 Satisfação dos Clientes

Na conceituação presente na literatura acerca do termo “satisfação de clientes”, destaca-se a conceituação conduzida por Zeithaml (2014) ao descrever a satisfação como sendo a avaliação do cliente para um serviço relativa ao atendimento de suas expectativas e necessidades. Zeithaml (2014, p. 79) ainda fixa que “o fracasso em atender a essas necessidades e expectativas é entendido como a causa da insatisfação com o produto ou serviço”.

Kotler (2000, p. 58), em harmonia com a definição de Zeithaml (2014), conceitua que a satisfação “consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas.”

Lovelock (2001) iguala qualidade à satisfação dos clientes, formulando a satisfação como sendo o resultado de uma divisão matemática da avaliação quantitativa do serviço percebido (após a experiência com o serviço) pelo serviço esperado (antes da prestação do serviço).

Por fim ao entendimento inicial sobre a satisfação dos clientes, acerca da proposição anterior, Lovelock (2001, p. 102) aponta que “a qualidade do serviço é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente”. O autor ainda exemplifica que o contentamento do cliente reside na percepção de que a entrega efetiva do serviço superou as expectativas, ao passo que, quando o serviço percebido está abaixo da expectativa, há o descontentamento e ocorre a insatisfação e o cliente tende a julgar a qualidade do serviço com base no seu grau de satisfação.

## 2.3 Dimensões da Qualidade dos Serviços

Pesquisadores da área de marketing, por ocasião do desenvolvimento de estudos de variadas categorias de serviços, chegaram à conclusão da existência comum de cinco principais dimensões da qualidade dos serviços, entendidas como sendo aquelas as quais os clientes utilizam para realizar julgamento sobre a qualidade dos serviços que experimentam (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2014).

Martinelli (2017), em síntese das ideias de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) apresenta as descrições de cada uma das dimensões da qualidade dos serviços, a saber, Tangibilidade, Confiabilidade, Responsabilidade (Presteza), Segurança e Empatia, conforme Figura 2.

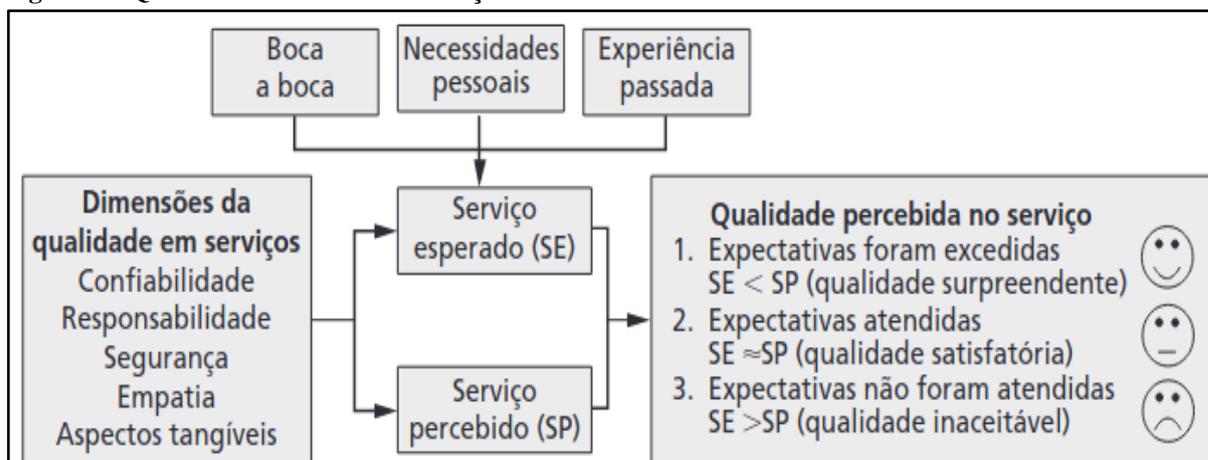
Com base nas cinco dimensões da qualidade dos serviços, os clientes julgam a experiência com serviço percebido (Percepção/Desempenho) ante ao serviço esperado (Expectativas) e, desta forma, chegam a uma medida da qualidade, sendo a satisfação positiva ou negativa (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) apresentam a integração entre as cinco dimensões, o serviço esperado e o serviço percebido, a qualidade percebida do serviço e a satisfação, conforme Figura 3.

Figura 2 – Dimensões da Qualidade dos Serviços

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

Fonte: Martinelli (2017) adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005)

Figura 3 – Qualidade Percebida do Serviço



Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014)

## 2.4 O Modelo Gap

Apresentado por Parasuramam, Zeithaml e Berry (1985), o Modelo Gap consiste na consideração de que a mensuração da qualidade do serviço (Q), para determinada dimensão, pode ser obtida pela diferença entre o seu desempenho (P) (pós serviço) e a expectativa (E) (antes do serviço).

A essa diferença, nomeou-se de “*Gap*” ou “lacunas”. Esse *Gap*, além de proporcionar uma medida da satisfação do cliente, consiste, também, numa medida da qualidade do serviço em relação a uma dimensão específica (MIGUEL; SALOMI, 2004).

Para fins de elucidação do Modelo *Gap*, classifica-se, por meio da Figura 4, cada *Gap*, conforme adaptação de Martinelli (2017). Ademais, por meio da Figura 5, apresenta-se a estrutura do Modelo *Gap*, adaptado de Parasuramam, Zeithaml e Berry (1985) por Miguel e Salomi (2004).

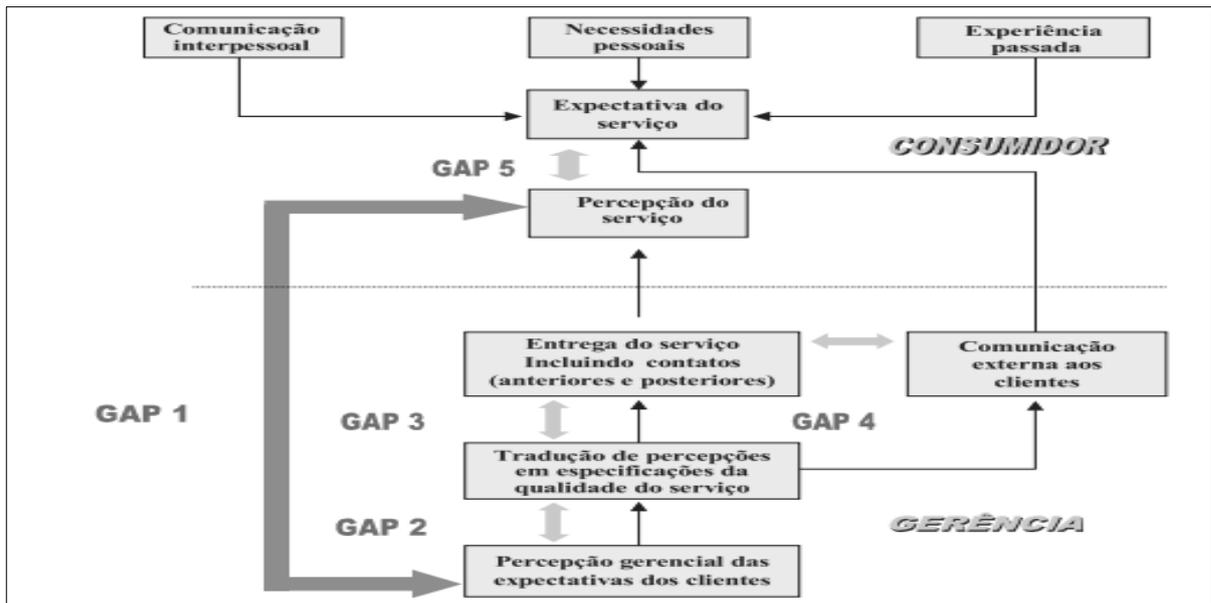
Com base nas contribuições de Miguel e Salomi (2004) e Martinelli (2017), tem-se que, no contexto gerencial, a análise de cada *Gap* é utilizada para possibilitar uma melhoria no fornecimento dos serviços, ao passo que, no contexto do cliente, evidencia-se como este faz a sua avaliação acerca da qualidade dos serviços por meio dos eventos de satisfação para cada variável ou atributo de cada dimensão da qualidade dos serviços.

**Figura 4 – Classificação dos Gaps**

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

Fonte: Martinelli (2017) adaptado de Corrêa e Caon (2002)

**Figura 5 – Modelo Gap**



Fonte: Miguel e Salomi (2004) adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

## 2.5 O Modelo SERVQUAL

Com vistas à mensuração e refinamento das dimensões da qualidade dos serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) propuseram o modelo SERVQUAL, que se consubstancia num questionário composto por pares de questões ou declarações, contendo, no total, vinte e dois (22) atributos da qualidade a serem medidos tanto para as expectativas quanto para as percepções, tendo como cerne a identificação da qualidade do serviço por meio do *Gap*, existente ou não, entre o serviço percebido (Percepção/Desempenho) e o serviço esperado (Expectativas) (MIGUEL; SALOMI, 2004; SANTOS *et al.*, 2015; JESUS, 2019).

A escala de resposta ao questionário baseia-se na escala Likert invertida de sete (7) pontos, na qual os entrevistados pontuam, tanto para o campo das expectativas quanto para o campo das percepções, respostas que vão de 1 a 7, sendo 1 “Discordo Fortemente” e 7 “Concordo Fortemente” (MIGUEL; SALOMI, 2004). Posteriormente, os valores em cada dimensão dos serviços aferidas são agrupados e tratados estatisticamente, para a verificação da diferença de pontuação entre as expectativas e percepções (MIGUEL; SALOMI, 2004; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014; JESUS, 2019).

Por fim, as análises estatísticas e a evidenciação dos dados quantitativos possibilitam a visualização dos maiores e menores *Gaps* (lacunas ou falhas) de qualidade entre as dimensões e entre seus atributos ou variáveis, além de demonstrar a avaliação geral da qualidade do serviço mensurado (MIGUEL; SALOMI, 2004; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014; JESUS, 2019). A Figura 6 apresenta o modelo de questionário original proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Figura 6 – Questionário Original do Modelo SERVQUAL

ITEM	EXPECTATIVA	EXPERIÊNCIA
1 Aspectos	Eles deveriam ter equipamentos modernos.	XYZ têm equipamentos modernos.
2 Tangíveis	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 são bem vestidos e asseados.
4	A aparência das instalações das empresas deveriam estar conservadas de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5 Confiabilidade	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	Eles deveriam fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
9	Eles deveriam manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.
10 Presteza	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 serviço imediato 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	È normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.
14 Segurança	Clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
15	Clientes 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 Empatia	Não seria de se esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes.	XYZ não dão atenção individual a você.
19	Não se pode esperar que os empregados deem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.
20	È absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades.
21	È absurdo esperar que estas empresas tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ não têm 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: Jesus (2019) *apud* Salomi; Miguel; Abackerli (2005)

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Inspirado no protocolo e na estruturação do trabalho de Ribeiro Cabral e Machado Mortari (2023), eis, a seguir, as etapas que compreenderam o desenvolvimento da metodologia desta pesquisa e o processo de coleta de dados.

Reveste-se esta pesquisa de caráter qualitativo quanto à forma de abordagem do problema de pesquisa, conforme taxonomia de Prodanov e Freitas (2013). Tal caráter qualitativo justifica-se pelo fato desta pesquisa ter se debruçado à compreensão das experiências pretéritas acerca do fenômeno resultante da mensuração das expectativas e percepções, com base no modelo SERVQUAL, para mensuração da qualidade dos serviços em Instituições de Ensino (PRODANOV; FREITAS, 2013). Conforme Souza e Santos (2020), a pesquisa qualitativa atenta-se aos fatos da sociedade, os quais se centram na interpretação e esclarecimento da dinâmica das relações sociais. Ainda, consoante Minayo (2010, p. 57), define-se o método qualitativo como sendo aquele:

[...] que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, **das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam.** [...] as abordagens qualitativas se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos e de documentos. (Grifo Nosso)

Concernente ao propósito, esta pesquisa transita entre duas classificações, quais sejam, exploratória e descritiva. A lente exploratória, consoante Prodanov e Freitas (2013), deu-se quando da necessidade de busca inicial de trabalhos acadêmicos nacionais que contribuíssem com temática desta pesquisa, obtendo, por conseguinte, relevantes trabalhos acadêmicos em termos de resultados pragmáticos. Desta forma, a pesquisa exploratória fundamentou, conforme Vergara (1998), o estudo preliminar numa seara ainda pouco explorada em termos acadêmicos, com vistas a identificar como se compreende e se aplica o modelo de pesquisa em lide (SERVQUAL) nos serviços de uma Instituição de Ensino.

A ótica descritiva consubstancia-se no momento da análise e descrição dos resultados pragmáticos decorrentes de *benchmarking* literário, realizado com vistas a subsidiar a compreensão prática das possibilidades de obtenção de dados e informações por meio do modelo SERVQUAL e a identificação de como se dá o subsídio à gestão para promoção de ações e processos para a melhoria da qualidade dos serviços da Instituição (VERGARA, 1998).

Quanto à sua natureza, apresenta-se como pesquisa aplicada, tendo como suas bases a geração de conhecimento para aplicação prática posterior que vise a solução de problemas ou, no estudo em questão, o aprimoramento da gestão e da qualidade dos serviços organizacionais do CIANB (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Os procedimentos técnicos de pesquisa estão insertos nas classificações de pesquisa documental e bibliográfica, coadunando-se com as taxonomias de Vergara (1998) e Prodanov e Freitas (2013).

A pesquisa documental revestiu a fase inicial desta pesquisa, com vistas ao conhecimento do CIANB e de seu contexto na MB, recorrendo-se, portanto, a documentos normativos internos da Força, tais como: Plano Estratégico da MB, para fins de verificação de objetivos estratégicos que contemplassem o CIANB como executor e corresponsável por sua consecução. Ainda, procedeu-se ao exame da Portaria nº 79/2019 da Diretoria de Administração da Marinha (DadM), Regulamento do CIANB, com vistas ao conhecimento basilar das tarefas e propósitos do Instituição. Por fim, também foi alvo de pesquisa a

legislação maior da República Federativa do Brasil, a Constituição Federal de 1988, com vistas a aludir o princípio constitucional da eficiência como relevante regente da Administração Pública e precursor da busca pela qualidade no serviço público (MORAES, 2017), juntamente com a contribuição de doutrinadores dos Direitos Administrativos e Constitucional, respectivamente, Meirelles (2016) e Moraes (2017).

Gil (2017) aponta que se presta a pesquisa bibliográfica a possibilitar a vantagem de se obter uma cobertura considerável do espaço amostral de fenômenos. A pesquisa bibliográfica caracterizou-se pelo subsídio ao arcabouço teórico fundamental e preliminar para fixação de conhecimento prévio ao desenvolvimento da presente pesquisa, recorrendo-se a obras literárias afetas à temática Marketing de Serviços, compreendendo livros, artigos científicos, teses e dissertações (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Posteriormente, sob a pesquisa bibliográfica, por meio de Revisão de Literatura, para fins de *benchmarking* literário, foram analisados um total de nove (9) trabalhos acadêmicos, entre artigos, teses e dissertações, todos selecionados após a utilização de filtros de palavras-chave e leitura preliminar para verificação de adequação ao tema e objetivo desta pesquisa, além de possuírem como objetivos a avaliação da qualidade dos serviços de Instituições de Ensino utilizando o modelo SERVQUAL (PRODANOV; FREITAS, 2013). Adiante serão apresentadas as etapas empreendidas para a coleta de dados, a identificação, filtragem e análise dos trabalhos acadêmicos retromencionados para posterior discussão dos resultados.

### 3.1 Coleta de dados

A coleta de dados visou subsidiar uma Revisão de Literatura (RL), com vistas a possibilitar um *benchmarking* literário, tendo por propósito obter informações da realidade (PRODANOV; FREITAS, 2013), estas já coletadas e tratadas em trabalhos acadêmicos pretéritos a este. Procedeu-se, por conseguinte, à coleta de obras acadêmicas (artigos científicos, teses e dissertações) oriundas de pesquisa na base de dados EBSCO, plataforma de dados escolhida pela robustez e notória utilização no meio acadêmico. Sobre estes trabalhos, foi realizado estudo teórico para fins de compreensão de seus resultados e conclusões, de forma a embasar os resultados, análises e discussões desta pesquisa.

A coleta consistiu na realização de uma filtragem valendo-se de um recorte temporal que compreendeu os últimos dez (10) anos (2014 a 2023). Conjuntamente, foram utilizadas, para delimitação, as palavras-chaves “SERVQUAL” e “Instituições de Ensino”. Releva-se mencionar que o termo SERVQUAL foi restringido à sua aparição nos títulos dos trabalhos, pois julgou-se indispensável tê-lo como protagonista do estudo, fundamental para sua realização, não figurando, portanto, apenas como ferramenta acessória.

Dos vinte e três (23) trabalhos acadêmicos retornados pelo motor de busca, já excluídos os duplicados, todos passaram pelos seguintes critérios de filtragem subjetivos realizados por este autor para inclusão a posterior análise, quais sejam: a) relevância quanto ao tema da presente pesquisa; b) resultados e conclusões pragmáticas; e c) existência de recomendações, diretas ou indiretas, à gestão da organização ou unidade estudada. Após a filtragem dos resultados, sagraram-se aptos nove (9) trabalhos acadêmicos, os quais foram inseridos no escopo da análise e do estudo teórico que foram desenvolvidos doravante.

A esta coleta de dados atribuiu-se o propósito de subsidiar a consecução do objetivo geral deste trabalho e a resposta ao problema de pesquisa, a fim de fomentar a compreensão, identificação e reflexões sobre as eventuais contribuições que o Modelo SERVQUAL, aplicado às Pesquisas de Satisfação dos Alunos, pode proporcionar à gestão do CIANB.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Neste tópico, apresentar-se-ão os resultados da pesquisa na plataforma EBSCO, seguido da apresentação dos trabalhos acadêmicos incluídos e excluídos para análise e estudo teórico por ocasião da RL.

### **4.1 Resultados da pesquisa na plataforma EBSCO**

O Apêndice I apresenta a quantidade de trabalhos acadêmicos incluídos no estudo desta pesquisa por origem (Revistas Acadêmicas, Periódicos e Repositórios Acadêmicos) e ano de publicação. Por conseguinte, apresenta-se, no Apêndice II, os trabalhos acadêmicos incluídos no escopo de análise e estudo teórico e, para os trabalhos excluídos da análise que se desenvolveu, segue o Apêndice III, o qual os elenca e os vincula ao motivo da exclusão.

### **4.2 Análise dos resultados decorrentes da Revisão de Literatura**

A seguir, apresentar-se-ão os resultados obtidos com a análise e o estudo teórico dos resultados de pesquisa, trabalhos acadêmicos, um a um, alcançados por meio de Revisão de Sistemática de Literatura.

O fulcro deste tópico é evidenciar as perspectivas, em termos de resultados pragmáticos, decorrentes da utilização do modelo SERVQUAL em Instituições de Ensino, à luz dos resultados apresentados pelos autores de cada obra acadêmica incluída para análise desta pesquisa, com vistas a subsidiar a identificação e enunciação, posterior, das eventuais contribuições que o Modelo SERVQUAL, aplicado às Pesquisas de Satisfação dos Alunos, pode proporcionar à gestão do CIANB.

Por fim, cada trabalho analisado estará disposto em um Quadro, contendo as informações de Objetivos Gerais, Coleta de Dados e Resultados Pragmáticos possíveis após o uso do modelo SERVQUAL, totalizando nove (9) Quadros de Análise.

## 4.2.1 Avaliação da satisfação dos serviços oferecidos por uma Instituição Privada de Nível Superior utilizando a ferramenta SERVQUAL

**Quadro 1 – Primeira Análise**

OBJETIVO E COLETA DE DADOS	RESULTADOS E ANÁLISES PRAGMÁTICAS APÓS USO DO MODELO SERVQUAL (EXPECTATIVAS X PERCEPÇÕES)
<p><b>Objetivo:</b> desenvolver um formulário adaptado na Escala SERVQUAL para a análise da qualidade em serviços prestados por uma Instituição de Nível Superior localizada no Estado de São Paulo, utilizando como amostra de universo de estudo alunos egressos da instituição.</p> <p><b>Coleta de dados:</b> o modelo base utilizado na pesquisa foi o SERVQUAL, com adaptações realizadas pelos autores, tendo em vista algumas dimensões do modelo SERVQUAL mostrarem-se menos relevantes do que outras, uma vez que o ambiente de estudo tem suas próprias necessidades relacionadas diretamente às adversidades existentes.</p>	<p>Os resultados obtidos, após a aplicação do modelo SERVQUAL adaptado, evidenciaram que todos os <i>gaps</i> mensurados obtiveram resultados negativos, fato que, por conseguinte, sugere indícios de insatisfação dos clientes (alunos) (PASIANI et al., 2020).</p> <p>Destacaram-se como os maiores <i>gaps</i> negativos as seguintes variáveis das dimensões confiabilidade e tangibilidade, as quais, na visão dos autores, tornam-se as de maior criticidade: “Tempo de atendimento da tesouraria”, “Tempo de atendimento da secretaria” e “Laboratórios modernos e equipados”, com <i>gaps</i> (diferença matemática entre a nota média de percepções e expectativas) equivalentes a -2,31, -2,23 e -2,04, respectivamente, considerando-se a variação média possível no intervalo de - 5 a + 5 (subsidiado pela aplicação de escala Likert de 5 pontos).</p> <p>Os menores <i>gaps</i> verificados (percepções do serviço mais próximas das expectativas dos clientes) foram atinentes às dimensões responsividade, empatia e confiabilidade, conforme as seguintes variáveis: “Facilidade de acesso a professores”, “Preço da mensalidade e formas de pagamento” e “Educação no atendimento da biblioteca”, com <i>gaps</i> equivalentes a -0,23, -0,27 e - 0,31, respectivamente, também considerando-se a variação média possível no intervalo de - 5 a + 5.</p> <p>Por fim, os autores concluíram pela eficácia do modelo SERVQUAL aplicado à mensuração da qualidade dos serviços de ensino por meio do conhecimento e aferição dos dados de expectativas e percepção dos alunos. Ademais, os pesquisadores reforçaram a utilidade do modelo como ferramenta de gestão e de auxílio à tomada de decisão, “já que aponta, de forma clara e objetiva, os pontos fortes e fracos e o nível que se encontram os serviços oferecidos” (PASIANI et al., 2020, p. 40), incluindo, ainda, a possibilidade de se realizar fundamentadas recomendações à gerência ou direção da instituição, com vistas a apontar oportunidades de melhoria nos serviços (PASIANI et al., 2020).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

## 4.2.2 Confiabilidade, Segurança e Aspectos Tangíveis: a métrica SERVQUAL e a qualidade de um curso pós-médio Evaluation of the Empowerment of Popular

**Quadro 2 – Segunda Análise**

<p><b>Objetivo:</b> conhecer a opinião dos discentes acerca da importância e satisfação quanto a qualidade dos serviços prestados pelo Instituto Federal de Educação, Ciência E Tecnologia do Espírito Santo (Ifes - Campus Guarapari), no transcorrer do CETNM, utilizando a abordagem teórica e metodológica Service Quality (Servqual) de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).</p> <p><b>Coleta de dados:</b> a primeira parte consistiu na utilização de questionário semiestruturado para coleta de dados de perfil dos usuários. Na segunda parte, utilizou-se os preceitos da abordagem teórico-metodológica Servqual, selecionado e adaptado às questões perante o prisma de apenas três dimensões (confiabilidade, segurança e tangibilidade) da qualidade.</p>	<p>Após a aplicação do modelo SERVQUAL adaptado e particularizado pelos autores para apenas três dimensões da qualidade dos serviços, quais sejam, confiabilidade, segurança e tangibilidade, as análises dos resultados dos dados estatísticos descritivos obtidos, em geral, possibilitaram aos pesquisadores, De Oliveira Andrade e Calderari (2020), conhecerem a dimensão com maior <i>gap</i> negativo, a dimensão tangível (Tangibilidade).</p> <p>A dimensão tangibilidade, escalonada em cinco variáveis (questões), apresentou média geral das expectativas sendo 4,35 e de percepções sendo 3,60, evidenciando, portanto, um <i>gap</i> de -0,75, sugestionando, conforme De Oliveira Andrade e Calderari (2020), acentuada insatisfação geral dos alunos para a dimensão, considerando-se todos os resultados do experimento tendo variação média possível no intervalo de - 5 a + 5 (escala Likert de 5 pontos).</p> <p>Releva-se mencionar que para as expectativas foi utilizada uma escala Likert adaptada de cinco (5) pontos – “1 – Menor Importância” e “5 – Elevada Importância”. Os autores julgaram razoável não incluir o termo “expectativas” nos questionários, substituindo-o por “importância”. Da mesma forma, substituíram o termo “percepção” por “satisfação”. Com isso, os resultados apontaram para a que foi considerada para os alunos como sendo a variável ou quesito mais importante dentro das expectativas (entre todas as questões e dimensões): a questão “os materiais disponibilizados e associados com o curso serem claros, atrativos, organizados e bem feitos” (variável da dimensão tangibilidade). A variável obteve média de 4,80, elencada, também na visão de De Oliveira Andrade e Calderari (2020), como de muita importância pelos entrevistados. Por outro lado, no que concerne a percepção, a questão mencionada expressou, para os autores, relevante insatisfação nos aspectos tangíveis, tendo esse quesito média de 2,95, ou seja, novamente, descoberta de <i>gap</i> negativo.</p> <p>Acerca das demais dimensões mensuradas, a dimensão confiabilidade, por exemplo, também escalonada em cinco questões, apresentou valores de média geral de expectativas de 4,02 e média geral de percepções de 3,45, fixando um <i>gap</i> aproximado de -0,56 (insatisfação geral na dimensão). Para os alunos, a variável de maior importância foi a questão/variável/quesito “professores darem nota de forma justa e precisa”, a qual obteve com média de expectativa de 4,35, de no máximo 5. Quanto à percepção, a variável “avaliações adequadas aos conteúdos ministrados” destacou-se como a de menor nível de percepção, apresentando média de 2,95 (DE OLIVEIRA ANDRADE; CALDERARI MIGUEL, 2020).</p> <p>Quanto à última dimensão, segurança, o resultado da leitura estatística retornou média geral de 4,10 para expectativas e 3,37 de média geral para as percepções, <i>gap</i> aproximado de -0,70 (insatisfação geral na dimensão). Conforme a mensuração realizada, na visão dos autores, a variável de menor importância (quanto às expectativas) foi atribuída à questão “segurança diante das interações institucionais”, obtendo média de 3,60, de no máximo 5, ao passo que a variável de maior satisfação (percepção) foi a “os professores são consistentes e corteses”.</p> <p>De maneira geral, os resultados da pesquisas dos autores, principalmente a análise dos <i>gaps</i>, descortinaram ações e projetos a serem empreendidos na Instituição para fins de saneamento dos <i>gaps</i> negativos encontrados, tais como, “investir no aperfeiçoamento da ambientação física, estrutura do laboratório de informática, climatização, multimeios necessários ao incremento da matriz curricular” (DE OLIVEIRA ANDRADE; CALDERARI MIGUEL, 2020), evidenciando a utilidade prática e objetiva do modelo SERVQUAL à gestão.</p>
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

### 4.2.3 Avaliação da qualidade do serviço de educação: aplicação do SERVQUAL em uma Escola Pública na cidade de Caruaru

**Quadro 3 – Terceira Análise**

<p><b>Objetivo:</b> avaliar a percepção dos alunos do Ensino Médio da Escola Professor Lisboa sobre a qualidade do serviço prestado.</p> <p><b>Coleta de dados:</b> aplicação de questionário com base no modelo SERVQUAL adaptado, para fins de avaliação das seguintes dimensões da qualidade dos serviços, conforme as dimensões originais do modelo proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988): aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, segurança e empatia.</p>	<p>Para Jesus (2019) o conhecimento dos resultados decorrentes da aplicação de um questionário tendo por base o modelo SERVQUAL serviu não apenas para que fosse mensurada a qualidade dos serviços da instituição, em todos os seus aspectos, mais, inclusive, para possibilitar ações gerenciais à Instituição de Ensino do estudo, com perspectivas de subsidiamento ao planejamento, à implantação e verificação de oportunidades de melhorias. Releva-se destacar que, assim como De Oliveira Andrade e Calderari (2020), a autora também realiza a leitura das expectativas como sendo a importância dada pelos alunos ao objeto a ser mensurado. o Segue um resumo dos resultados sobre as dimensões da qualidade dos serviços auferidas.</p> <p>A dimensão aspectos tangíveis (Tangibilidade) obteve a maior média geral de expectativa, todavia, também o maior <i>gap</i> negativo, concluindo a pesquisadora que os aspectos estruturais da Instituição causaram relevante impacto negativo em relação a qualidade do serviço prestado. Nesse sentido, destacaram-se como aquém do esperado as variáveis “equipamentos modernos” e “instalações físicas serem visualmente atraentes”, estas inseridas no questionário de coleta de dados da referida dimensão (JESUS, 2019).</p> <p>As dimensões confiabilidade e presteza também destacaram-se quanto ao valor médio das expectativas, porém em nível menor do que a dimensão tangibilidade. Apesar disso, os maiores <i>gaps</i> negativos evidenciados residiram sob os atributos concernentes à Secretaria da Escola, despertando a atenção da autora quanto à necessidade de ações que visam aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo setor (JESUS, 2019). Ainda, destaca a autora que ações de melhoria a serem realizadas, em todas as dimensões, contribuirá para o reforço da percepção da dimensão confiabilidade pelos alunos.</p> <p>Concemente à dimensão segurança, esta demonstrou que há <i>gaps</i> que extrapolam a competência da Instituição, conforme aponta a pesquisadora. Os maiores <i>gaps</i>, nessa dimensão, referiram-se aos atributos que diziam respeito aos alunos se sentirem seguros e livres de qualquer risco ou perigo na Escola.</p> <p>Já dimensão empatia obteve os menores valores médios de expectativas e percepção e, por conseguinte, menor <i>gap</i>, evidenciando um serviço próximo do esperado pelo cliente, mesmo com baixas expectativas. De qualquer forma, a autora reforçou que também seriam necessárias ações de melhorias no sentido de conhecer as necessidades dos alunos sob diferentes visões da instituição.</p> <p>Em decorrência dos resultados obtidos com a aplicação do modelo SERVQUAL, também foi possível à autora, por fim, para cada dimensão, sugerir ações gerenciais como oportunidades de melhorias para organização analisada e, até mesmo, conforme a autora, escalável a demais Instituições de Ensino.</p>
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

### 4.2.4 Satisfação sobre os serviços da Divisão Acadêmica do IPS – Um estudo com base no SERVQUAL

**Quadro 4 – Quarta Análise**

<p><b>Objetivo:</b> perceber, a partir de um inquérito por questionário aplicado aos estudantes das quatro escolas do campus de Setúbal do Instituto Politécnico de Setúbal, qual o nível de satisfação com a prestação de serviços prestados pela Divisão Acadêmica.</p> <p><b>Coleta de dados:</b> aplicação de um questionário por meio de uma adaptação do modelo (de satisfação) SERVQUAL, possuindo o questionário oito questões fechadas e uma questão aberta.</p>	<p>A fase posterior da aplicação do SERVQUAL adaptado, os resultados, após tratamento estatístico, apontaram a existência de <i>gaps</i> negativos relativamente baixos, porém, significantes. Embora a pequena monta, ainda que concluindo que os serviços demonstravam-se satisfatórios, Dias (2019), autora, ressaltou a necessidade de realização de ações para melhoria dos serviços.</p> <p>A dimensão fiabilidade (confiabilidade) destacou-se como, dentre as demais, a que obteve o menor <i>gap</i>, ou seja, aonde se aproximou mais os níveis de expectativas e percepção, demonstrando que os alunos se sentiam, em certa medida, confiantes e satisfeitos em como seus problemas eram resolvidos pela Instituição (DIAS, 2019).</p> <p>As dimensões tangibilidade, segurança e capacidade de resposta (Responsividade), foram encontrados os maiores <i>gaps</i> negativos, a quais também foram classificadas como as dimensões que necessitariam de ações para aprimoramento dos serviços.</p> <p>Dias (2019), em último ato, considerou relativamente satisfatórios os serviços prestados pela Divisão Acadêmica, suscitando a necessidade de ações constantes de melhoria, principalmente para as dimensões e respectivas variáveis que obtiveram os maiores <i>gaps</i> negativos, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos alunos, estas consideradas pela autora como em permanente surgimento.</p>
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

#### 4.2.5 Validação da escala SERVQUAL – Um estudo empírico com alunos na Instituição de Ensino Superior do Brasil, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

**Quadro 5 – Quinta Análise**

<p><b>Objetivo:</b> analisar e medir a percepção pelo aluno da qualidade do serviço de ensino recebido de uma instituição pública de ensino superior no Brasil.</p> <p><b>Coleta de dados:</b> questionário inicial para coleta do perfil dos usuários; em seguida, a coleta dos dados acerca da qualidade dos serviços deu-se a partir de um questionário adaptado, pelos autores, com base no modelo SERVQUAL, com divulgação e envio para 2775 alunos matriculados no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM).</p>	<p>Atestou-se a validade do modelo SERVQUAL como ferramenta capaz de auxiliar a gestão de uma organização (SANTANA, 2018). Comprovou-se, em decorrência do experimento, que os estudantes brasileiros tendem a possuir um <i>gap</i> negativo (insatisfação geral) em relação à dimensão tangibilidade do ensino, obtendo maiores índices de expectativas do que percepção.</p> <p>Os resultados evidenciaram haver maiores expectativas acerca das dimensões capacidade de resposta (responsividade) e empatia por parte da instituição, e, ainda, existir <i>gap</i> negativo (insatisfação geral) para a dimensão segurança.</p> <p>Releva-se mencionar que os resultados e análises provenientes da aplicação do questionário com base no modelo SERVQUAL, tendo como fase preliminar a identificação dos perfis dos usuários, permitiram, ainda, alcançar dados que evidenciassem informações quanto a aspectos mais abrangentes (SANTANA, 2018):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A maior idade dos alunos favorece uma percepção mais positiva da qualidade do ensino;</li> <li>2. Há diferenças dos resultados de <i>gap</i> para diferentes campus; e</li> <li>3. Estudantes de idade mais avançada tendem a possuir menores índices de expectativas quanto à qualidade dos serviços no ensino.</li> </ol> <p>Derradeiramente, com base nos resultados da pesquisa, foram recomendadas ações à gestão, no sentido de possibilitar oportunidades de melhoria que fomentassem o aprendizado dos alunos, por meio da constante escuta de suas necessidades e anseios, a ser possível por meio do estabelecimento de rotinas periódicas de avaliação da satisfação (SANTANA, 2018).</p>
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

#### 4.2.6 A utilização da escala SERVQUAL e o método QFD na avaliação da prestação de serviços de uma Instituição de Ensino Superior

**Quadro 6 – Sexta Análise**

<p><b>Objetivo:</b> avaliar a qualidade dos serviços prestados por meio da escala SERVQUAL e o método QFD, utilizando os 4P's, para melhoria dos serviços prestados por uma Instituição de Ensino Superior.</p> <p><b>Coleta de dados:</b> utilizou-se documentação indireta, por meio de livros e materiais disponíveis ao tema e documentação indireta, com auxílio de questionários aplicados. Foi utilizada a ferramenta SERVQUAL para fins de constatar as expectativas das percepções, fixando, ao todo, 20 questões, 4 em cada dimensão dos serviços avaliada, com vistas a avaliar os <i>gaps</i> com maior discrepância, sendo classificados os <i>gaps</i> como qualidade ideal, satisfatória e inaceitável.</p>	<p>De acordo com os dados de pesquisa utilizando o modelo SERVQUAL, as análises debruçaram-se em compreender e comparar, principalmente, os <i>gaps</i> entre as avaliações "bom" e "excelente" (escala Likert de 5 pontos, "1- Péssimo e 5- Excelente") para as variáveis das dimensões do serviço aferidas nos questionários de expectativas e percepções. Resultados negativos e positivos para <i>gaps</i> foram classificados como, respectivamente, "Qualidade Inaceitável" e "Qualidade Ideal" (MARTINELLI, 2017).</p> <p>Para cada serviços desejado para mensuração, quais sejam, Biblioteca, Secretaria e Direção/Coordenação, foi aplicado um questionário SERVQUAL sob as cinco (5) dimensões clássicas do modelo (Tangibilidade, Confiabilidade, Responsabilidade, Empatia, Segurança). As análises que se seguiram sobre os resultados do SERVQUAL constataram que, apesar de todas as avaliações de perspectivas com escolha "excelente", realizadas para questões/variáveis/questões de determinada dimensão, terem ficado abaixo das expectativas (<i>gap</i> negativo), evidenciando não haver "excelência" nos serviços, a avaliação de grande parte dos entrevistados definiu-se como "qualidade ideal", ocasionada pela proeminência de <i>gaps</i> positivos para as avaliações "bom", para cada dimensão e respectivas variáveis, em cada um dos serviços mensurados (MARTINELLI, 2017).</p> <p>Conforme Martinelli (2017), concluiu-se que a organização já possuía uma boa (não excelente) qualidade dos serviços prestados, satisfazendo quase a totalidade dos alunos, devendo, portanto, para conquistar um nível de excelência, continuar aperfeiçoando seus serviços, de maneira geral.</p>
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

## 4.2.7 Avaliação da qualidade na prestação de serviços em uma Instituição de Ensino Superior: um estudo sobre os serviços complementares através do uso da escala SERVQUAL

**Quadro 7 – Sétima Análise**

<p><b>Objetivo:</b> avaliar o nível de satisfação dos alunos para com os serviços complementares prestados, notadamente os serviços de apoio administrativo, como o prestado pelas secretarias de alunos, e os serviços de apoio acadêmico, neste trabalho, biblioteca e laboratórios de informática, bem como testar a aplicabilidade da ferramenta SERVQUAL como instrumento de avaliação em contextos de avaliações simultâneas.</p> <p><b>Coleta de dados:</b> aplicação da escala SERVQUAL aos alunos da instituição avaliada com afirmativas relacionadas em dois módulos: Expectativas e Percepções. Reduzida a escala original com 22 afirmações, para 20 afirmações, pois se julgou que algumas das afirmações referentes às dimensões Presteza e Empatia tinham traduções muito similares e poderiam causar confusão nos respondentes.</p>	<p>Em consequência da aplicação do modelo SERVQUAL, tendo por base que o cálculo da satisfação dos alunos seria dado pelo <i>gap</i> geral de cada departamento, foi percebido pelos autores que, de maneira geral, nenhum dos departamentos tiveram os serviços avaliados como satisfatórios (LAS CASAS; GASPAROTTO NOGUEIRA, 2015). Destacaram-se, como os menores níveis de insatisfação, os serviços da Biblioteca e do Laboratório de informática. Todavia, verificou-se alto grau de insatisfação com os serviços prestados pelo Serviço de Atendimento ao Estudante (SAE).</p> <p>Seguem-se os principais dados quantitativos acerca dos <i>gaps</i> de cada dimensão para cada departamento que se destacaram na análise realizada pelos autores. Releva-se mencionar que o intervalo considerado para a média da satisfação foi o de -5 a +5, ao contrário do modelo padrão SERVQUAL, -7 a +7 (MIGUEL; SALOMI, 2004).</p> <p>1. Para o departamento da biblioteca, por exemplo, as notas médias referentes à satisfação dos alunos para com os serviços orbitaram entre - 0,4 (“Os funcionários deste setor estão sempre bem vestidos e asseados”) e - 1,7 (“Este setor tem equipamentos e materiais atualizados”).</p> <p>2. Observou-se o mesmo resultado anterior do departamento da biblioteca para o departamento do laboratório, todavia, destacou-se, para este, como a menor nota, aquela dada ao atributo “O pessoal deste setor tem boa vontade para prestar informações”.</p> <p>3. O serviços do SAE obtiveram uma maior <i>gap</i> negativo em relação aos demais, com os valores orbitando entre - 0,3 (“Os funcionários deste setor estão sempre bem vestidos e asseados”) e -3 (“Há rapidez no atendimento prestado pelos funcionários deste setor”).</p> <p>A contribuição final deste trabalho reside na autocrítica sobre como se deve aplicar o modelo SERVQUAL para a mensuração da qualidade dos serviços de distintos departamentos, em termos de estrutura e natureza do serviço. Para os autores, em virtude das peculiaridades de cada departamento, achou-se inadequado a aplicação única de um questionário SERVQUAL, contendo as mesmas variáveis de mensuração, para cada dimensão, em setores distintos. Por fim, os autores sugeriram, para as próximas análises, a individualização do SERVQUAL para cada departamento, contendo variáveis que de fato exprimem o que o setor oferta, não atendo-se, portanto, a uniformidade dos critérios de avaliação.</p> <p>Diante das contribuições desta análise, subsidiadas por Las Casas e Gasparotto Nogueira (2015), compete ao CIANB a realização de questionários distintos e particularizados às dimensões e aos respectivos atributos inerentes a cada departamento de interação com os alunos como, por exemplo, Departamento de Ensino e Departamento de Alunos.</p>
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

#### 4.2.8 Avaliação das expectativas relacionadas aos serviços de uma Instituição de Ensino Superior segundo o modelo SERVQUAL

**Quadro 8 – Oitava Análise**

<p><b>Objetivo:</b> identificar as dimensões relacionadas à expectativa dos discentes frente à qualidade dos serviços prestados pelo Programa de Pós-Graduação lato sensu de uma Instituição de Ensino Superior (IES) particular.</p> <p><b>Coleta de dados:</b> utilizou-se a primeira parte do questionário validado SERVQUAL (Expectativas), adaptado de Sonehara (2011).</p>	<p>Distinguindo-se dos demais trabalhos até agora analisados, este, ao valer-se do modelo SERVQUAL, apenas ateu-se ao estudo das expectativas, não aplicando, portanto, questionários que visassem a coleta de percepções. De forma geral, os resultados decorrentes da aplicação de um questionário SERVQUAL adaptado possibilitaram a visualização de que os estudantes possuem altas expectativas ao contratar um serviço pós-graduação <i>latu sensu</i> (OLIVEIRA DUARTE <i>et al.</i>, 2015). O questionário aplicado favoreceu, ainda, a identificação dos itens que geraram mais ou menos expectativas.</p> <p>Destaca-se a constatação dos autores de que haviam divergências na avaliação das expectativas entre as áreas de conhecimento (Humanas, Biológicas e Exatas). Não obstante, fora possível verificar que, dentre as cinco dimensões do serviço auferidas, destacou-se a dimensão Confiabilidade como aquela que, em detrimento das dimensões tangibilidade ou Aspectos tangíveis e empatia, obteve maior grau de expectativa.</p> <p>Em termos gerais, constataram os autores que, em virtude dos dados obtidos, as áreas Biológicas, de Exatas e de Humanas possuíam maior inclinação, em termos de preocupação ou importância, com a prestação e o conhecimento de fato disseminados pelos docentes e funcionários, em detrimento dos aspectos estruturais e de atenção ou empatia dos funcionários em geral. A título de ratificação, os autores mencionam a dimensão confiabilidade, a qual as variáveis “Professores preocupados em oferecer um conteúdo atualizado” e “Exposição com clareza do conteúdo da matéria pelos professores” obtiveram os maiores níveis de expectativas.</p> <p>Por fim, os autores sugeriram a continuidade da aplicação do SERVQUAL para futuras pesquisas, destacando, ainda, que, com os resultados obtidos em decorrência do estudo realizado, possibilitar-se-á a reorientação de ações e a revisão e implementação de planos estratégicos que visem ao atendimento das necessidades e expectativa do corpo discente (OLIVEIRA DUARTE <i>et al.</i>, 2015).</p>
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

## 4.2.9 Avaliação da qualidade de um curso de engenharia: uma aplicação do modelo SERVQUAL

**Quadro 9 – Nona Análise**

<p><b>Objetivo:</b> avaliar a qualidade de um curso de Engenharia.</p> <p><b>Coleta de dados:</b> aplicação de questionário com base no modelo SERVQUAL adaptado, coletando dados de alunos que compunham três semestres diferentes (primeiro, sexto e décimo) de um curso de Engenharia, para fins de avaliação das seguintes dimensões da qualidade dos serviços (adaptadas): aspectos tangíveis, atividades de apoio acadêmico, responsabilidade, competência e comunicação.</p>	<p>Os dados obtidos em resultado à aplicação do modelo SERVQUAL adaptado evidenciaram aos pesquisadores que, quanto às expectativas, as dimensões particularizadas ao estudo, competência, responsabilidade e comunicação, foram as que se destacaram no quesito valorização pelos alunos (maior expectativa), ao passo que, mensuradas como de menor importância (menor grau de expectativa), destacou-se os aspectos tangíveis (SANTOS <i>et al.</i>, 2015).</p> <p>Sob a dimensão competência, as maiores médias de expectativas concentraram-se nas variáveis “base de conhecimento dos professores”, “informações consistentes” e “planejamento de aula”. Por outro lado, a dimensão responsabilidade, sob os quesitos “frequência em aulas” e “realização de atividades propostas”, obteve as menores médias, juntamente com a dimensão comunicação, sob o quesito “interação online”.</p> <p>Acerca da percepção, os resultados evidenciaram maiores médias aos quesitos “procura por engenheiros no setor financeiro” e “capacidade de trabalhar em equipe”, ambos da dimensão competência. À dimensão atividades de apoio acadêmico, os resultados apontaram menores níveis de percepção nos quesitos “direcionamento de carreira” e “currículo flexível”. Por fim, à dimensão aspectos tangíveis também apresentou menor nível de percepção sob o quesito “tamanho das salas”.</p> <p>Em relação ao <i>gap</i>, as diferenças obtidas evidenciaram haver índices de satisfação mais expressivos (percepções maiores que expectativas) para as variáveis da dimensão competência relacionadas ao corpo discente (“frequência regular em aulas”, “procura por engenheiros no setor financeiro e de serviços”), se comparadas às atinentes ao corpo docente (“informações consistentes”, “direcionamento de carreira” e “currículo flexível”) (SANTOS <i>et al.</i>, 2015).</p> <p>Com base na visualização e compreensão dos dados obtidos com a aplicação do SERVQUAL, Santos <i>et al.</i> (2015) chegaram à conclusão de que a expectativa dos alunos se mantiveram a mesma ao longo do curso, ao passo que as percepções foram se alterando conforme se haviam mais interações com os quesitos de cada dimensão definidos para mensuração.</p> <p>Como contribuição derradeira, em termos de pontos-chaves que devem ser corrigidos para a implementação de ações de gestão para a instituição enfocada, ao findar das análises dos autores, estes concluíram que “para que a satisfação dos alunos seja atingida, os principais pontos de atenção apresentados foram: materiais de apoio acadêmico, currículo flexível, direcionamento de carreira, plantões de dúvidas, informações consistentes e divulgação de congressos”</p>
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

## 4.3 Contribuições do Modelo SERVQUAL à gestão do CIANB

Como requisito inicial, releva-se a necessidade de validação quanto à eficácia do modelo SERVQUAL em lide aplicado a Instituições de Ensino. Sob esse aspecto, os trabalhos acadêmicos incluídos para análise, com vistas a um *benchmarking* literário, por meio de revisão de literatura acadêmica, apontaram para a validação do modelo proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), destacando-se as características de consistência, praticidade e eficácia, ainda que com adaptações que se fizeram necessárias ao contexto das instituições em análise, com vistas à mensuração da satisfação dos clientes (alunos) com a qualidade dos serviços prestados (PASIANI *et al.*, 2020; LAS CASAS; GASPAROTTO NOGUEIRA, 2015; JESUS, 2013; SANTANA, 2018; MARTINELLI, 2017; DIAS, 2019).

Reside no fato do conhecimento das expectativas para comparação posterior com percepções o maior diferencial do modelo. Os resultados do *benchmarking* literário evidenciaram que, por meio do conhecimento das expectativas dos alunos, pôde-se trazer à tona as dimensões e suas respectivas variáveis que mais se destacaram em termos de média geral e, com isso, consolidaram-se como as que figuraram entre as de maior importância dada

pelos alunos, por ocasião da avaliação geral dos serviços da Instituição, vide De Oliveira Andrade e Calderari (2020) e Jesus (2019), evidenciando possuírem maior relevância na composição da doravante satisfação dos alunos, traduzindo para a gestão da instituição os aspectos que mais necessitariam de ações de orientação/reorientação para atendimento das dimensões e variáveis mais expectadas pelos alunos.

#### **4.3.1 Contribuições à gestão em decorrência do conhecimento das Expectativas dos alunos**

Enuncia-se ao CIANB, com vistas à adoção vindoura do modelo SERVQUAL, que as contribuições possíveis do modelo residem na possibilidade de obtenção de dados de expectativa dos alunos que, para cada categoria de duração dos cursos ministrados (curta, média e longa duração), denotarão os aspectos de maior relevância ou importância em termos do que se espera na experiência com a Instituição.

O conhecimento e a gestão dos dados e das informações decorrentes da aplicação do SERVQUAL poderá subsidiar, com total foco no cliente, a gestão sobre a orientação ou reorientação dos objetivos e ações institucionais contidos no plano estratégico e nos planos que visem a melhoria da gestão, como um todo, bem como viabilizar a implantação e o norteamento de ações, políticas e projetos que se fizerem necessárias para o aprimoramento da qualidade dos serviços, de forma que os índices de percepção possam ser o mais próximos, ou superiores, do que o esperado pelos clientes da Instituição, os alunos.

Corrêa (2007) aponta que a expectativa possui caráter peculiar para cada cliente, todavia, essa diferença tem o potencial de persuadir o conceito ou a expectativa de outros clientes. Nesse sentido, enuncia-se, ainda, outra perspectiva com o saber das expectativas dos alunos: a possibilidade de se conhecer como se dá a imagem da Instituição no ambiente externo.

Ao observarmos a Figura 5 – Modelo Gap, percebe-se que influi sobre as expectativas dos clientes a comunicação interpessoal, a consolidada comunicação “boca-a-boca” ou “word of mouth” (WOM), definida como “a comunicação que envolve consumidores que compartilham sua avaliação após a experiência de serviço” (TORRES UCHOA; FRANÇA COELHO; BARBOZA DA SILVA; 2021 *apud* CASIDY; SHIN, 2015). Destarte, níveis gerais de expectativas aferidos como baixos quanto aos serviços do CIANB podem, combinado com outras variáveis e/ou dados de pesquisas complementares, sugerir deficiências na imagem da organização perante o público externo.

Ainda sob a epígrafe anterior, uma percepção dos serviços em desconformidade com as expectativas, sendo elas altas ou baixas, podem culminar numa comunicação interpessoal, posterior à experiência, negativa, afetando, por conseguinte, o nível de expectativas de potenciais clientes.

Logo, a gestão das expectativas dos alunos do CIANB, a ser mensurada antes ou imediatamente no início do curso, ampliará a oportunidade de gestão de imagem da organização (*Brading*), subsidiando a motivação para a implementação de ações que visem uma maior divulgação dos serviços e dos resultados da Instituição ao público externo, além de demais práticas de gestão internas que possibilitem a desconformidade de possíveis expectativas negativas e a confirmação ou superação, por meio da percepção, de expectativas altas.

#### **4.3.2 Contribuições à gestão em decorrência do conhecimento das Percepções dos alunos**

Sobre os resultados das percepções, seu conhecimento propicia, de forma manifesta, os aspectos do serviço que necessitam de ações que visam melhorias (GRÖNROOS, 2004). Uma

característica da percepção é a sua dinamicidade, ou seja, seu caráter não estático, que se altera por meio do acúmulo de experiências com os serviços (GRÖNROOS, 2004).

Ratificando Grönroos (2004), Santos *et al.* (2015, p. 98) conclui em seu trabalho, posto a análise por esta pesquisa, que “a expectativa dos alunos se mantém praticamente a mesma no percorrer do curso, enquanto suas percepções vão sendo alteradas à medida que eles passam a ter maiores contatos com determinados quesitos qualificadores”.

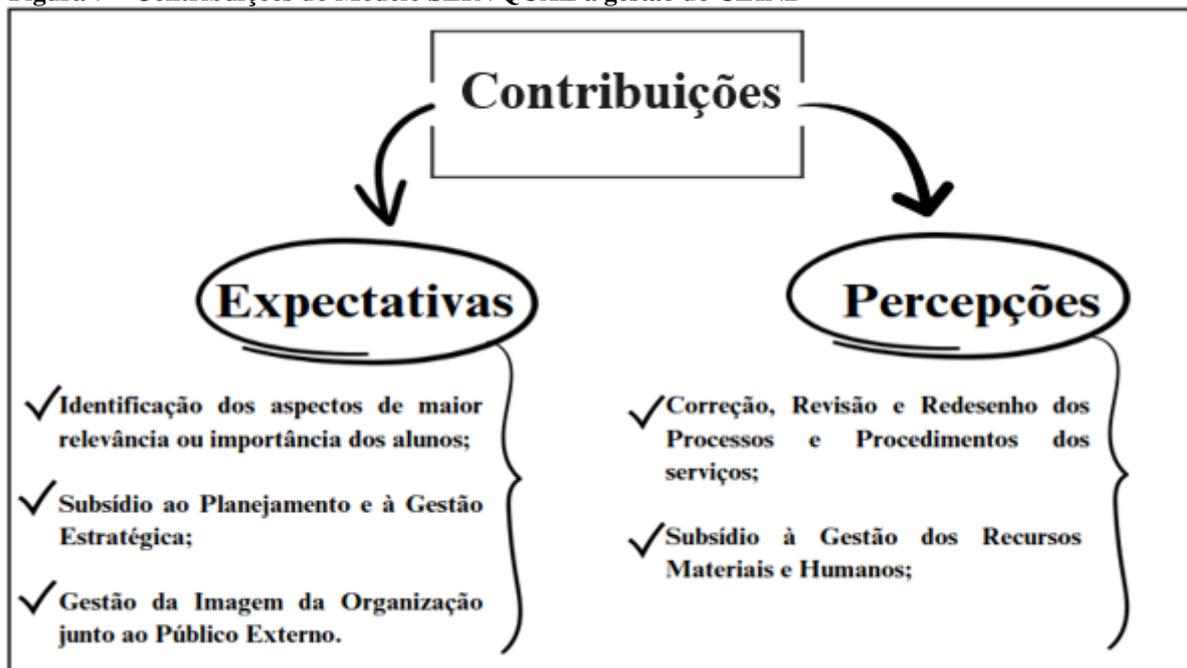
À luz do *benchmarking* literário realizado, o conhecimento das percepções culminou na oportunidade tempestiva, ou a curto prazo, de correção das variáveis com níveis mais baixos de desempenho, em cada dimensão e em cada serviço das organizações mensurados. Tal fato, de forma pragmática, visou a proceder-se com as devidas revisões a procedimentos, processos, recursos humanos e aspectos materiais ou estruturais, possibilitando seu incremento por ocasião de nova interação ou experiência com serviços, construindo uma percepção positiva e crescente da qualidade dos serviços das Instituições (SANTOS *et al.*, 2015; OLIVEIRA DUARTE *et al.*, 2015; SANTANA, 2018; DIAS, 2019; JESUS, 2019; DE OLIVEIRA ANDRADE; CALDERARI MIGUEL, 2020).

À gestão do CIANB, enuncia-se que as contribuições do SERVQUAL concernente à possibilidade do saber das percepções dos alunos, além de servir de parâmetro comparativo com as expectativas para posterior mensuração da qualidade, dentro do conceito do modelo de qualidade dos serviços de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), fomenta o descortinar oportuno de ações e decisões pontuais que visam à correção para a melhoria do serviço, seja para redesenho dos processos e procedimentos laborais inerentes, seja para adequação ou substituição de recursos materiais e/ou humanos afins.

Contribui ainda o saber das percepções dos alunos para as ações da organização em nível operacional, prestando-se a subsidiar a revisão de processos e procedimentos, bem como a gestão eficiente e prioritária dos recursos materiais e humanos, atinentes a cada serviço, suas dimensões e respectivas variáveis para mensuração.

Como contribuição derradeira, apresenta-se, a seguir, por meio da Figura 7, a síntese das contribuições do Modelo SERVQUAL à gestão do CIANB, vislumbradas ao conhecimento das expectativas e percepções de seus clientes, os alunos.

**Figura 7 – Contribuições do Modelo SERVQUAL à gestão do CIANB**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo enunciar as eventuais contribuições que o Modelo SERVQUAL, aplicado às Pesquisas de Satisfação dos Alunos, pode proporcionar à gestão do CIANB. Este objetivo foi alcançado após a realização de uma Revisão de Literatura (RL), o protocolo e na estruturação do trabalho de Ribeiro Cabral e Machado Mortari (2023).

O *benchmarking* literário proposto por este estudo tornou, à medida que se desenvolvia, manifesta as contribuições do Modelo SERVQUAL à gestão do Centro de Instrução Almirante Newton Braga (CIANB).

Também insta mencionar que, em oito dos nove trabalhos analisados, as experiências com o modelo SERVQUAL trouxe à luz, em sua maioria, o nível de insatisfação dos alunos com a qualidade dos serviços das Instituições de Ensino. Embora se pudesse chegar à mesma conclusão valendo-se de outros instrumentos de coleta de opinião, o modelo SERVQUAL, ao pressupor a divisão pragmática dos serviços nas cinco dimensões do modelo pioneiro (Tangibilidade, Responsabilidade ou Presteza, Confiabilidade, Segurança e Empatia) e focalizar o *Gap* entre as expectativas e percepções, permite clareza e objetividade na possibilidade tanto de se obter visão holística dos serviços – avaliando as diferenças, destaques positivos ou negativos, de satisfação quanto à qualidade dos serviços em cada dimensão – quanto de se obter uma visão pormenorizada, por meio da identificação e compreensão do *Gap* existente em cada variável/quesito/atributo de cada dimensão do serviço de ensino posto à mensuração.

Concernente às limitações desta pesquisa, esta não exauriu as possibilidades de coletas de dados e de aplicação prática do modelo SERVQUAL no CIANB, não possuindo, por conseguinte, visão holística, dada as restrições temporais, bem como as limitações quanto à extensão requerida para este possível estudo.

Em termos práticos, este estudo possui relevância e utilidade acadêmica na possibilidade de reafirmação do modelo SERVQUAL como ferramenta de gestão com foco no cliente, todavia, sob a lente das possíveis contribuições voltadas a Instituições de Ensino. No âmbito interno à Marinha do Brasil, entretanto, também escalável e oportuno às demais Forças Militares, o presente estudo pode contribuir para instigação acerca de uma análise sobre a efetividade das atuais Pesquisas de Satisfação dos Clientes/alunos/usuários, seu modelo instrumental, estruturação e padronização, bem como reorientação dos efeitos desejados para seus resultados, com vistas a possibilitar sólida e eficiente base de dados à tomada de decisão e gestão dos recursos organizacionais.

Derradeiramente, sugere-se ao CIANB a coleta de *feedbacks* de seus alunos, se possível, utilizando o modelo SERVQUAL, com vistas à manutenção do conhecimento de suas necessidades, anseios e percepções acerca dos serviços de ensino. Para trabalhos futuros, com vistas ao desenvolvimento da intenção não consubstanciada deste trabalho ante as limitações, sugere-se: (i) a aplicação do modelo SERVQUAL aos alunos de cada categoria de cursos ministrados pela Instituição; e (ii) análise, com base na aplicação do modelo SERVQUAL, dos determinantes da satisfação dos alunos com a qualidade dos serviços de cada departamento de interação com os alunos.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em 01 nov. 2023.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **Plano Estratégico da Marinha (PEM-2040) – EMA-300**. Brasília-DF, 2020a.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. **Regulamento do Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga – Portaria nº 79/2019**. Rio de Janeiro, 2019.
- CASIDY, R.; SHIN, H. The effects of harm directions and service recovery strategies on customer forgiveness and negative word-of-mouth intentions. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 27, p. 103-112, 2015.
- CORRÊA, J. H. **A qualidade dos serviços em telecomunicações móveis: um estudo sobre as operadoras do Brasil e de Portugal**. [s. l.], 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação, Marketing e Comunicação Estratégica) – Universidade Fernando Pessoa, 2007. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsrca&AN=rcaap.com.ufp.bdigital.ufp.pt.10284.470&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 9 nov. 2023.
- DE OLIVEIRA ANDRADE, G.; CALDERARI MIGUEL, M. Confiabilidade, Segurança E Aspectos Tangíveis: A Métrica Servqual E a Qualidade De Um Curso Pós-Médio Evaluation of the Empowerment of Popular. **Brazilian Business Law Journal / Administração de Empresas em Revista**, [s. l.], v. 2, n. 20, p. 112–145, 2020. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=147653275&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 4 nov. 2023.
- DIAS, M. B. P. da S. e S. **Satisfação sobre os serviços da Divisão Acadêmica do IPS: um estudo com base no SERVQUAL**. [s. l.], 2019. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsrca&AN=com.ips.comum.rcaap.pt.10400.26.30904&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 5 nov. 2023.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. AMGH Editora, 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- JESUS, L. S. de. **Avaliação da qualidade do serviço de educação: aplicação do SERVQUAL em uma escola pública na cidade de Caruaru**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco,

2019. Disponível em:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.DC84233B&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 4 nov. 2023.

LAS CASAS, A.; GASPAROTTO NOGUEIRA, T. Avaliação da Qualidade na Prestação de Serviços em uma Instituição de Ensino Superior: um estudo sobre os serviços complementares através do uso da escala SERVQUAL. **Pensamento & Realidade**, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 106–128, 2015. Disponível em:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=108554534&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 3 nov. 2023.

LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. Saraiva, 2001.

MARTINELLI, M. **A utilização da escala SERVQUAL e o método QFD na avaliação da prestação de serviços de uma instituição de ensino superior; The use of SERVQUAL scale and the QFD method in the evaluation of the provision of services of a higher education institution**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2017. Disponível em:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.664C3DC9&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 3 nov. 2023.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Production**, v. 14, p. 12-30, 2004.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. (12ª edição). São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2010.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA DUARTE, N. D. *et al.* Avaliação Das Expectativas Relacionadas Aos Serviços De Uma Instituição De Ensino Superior Segundo O Modelo Servqual. **Revista Alcance**, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 410–424, 2015. DOI 10.14210/alcance.v22.n3.p410-425. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=111989997&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 3 nov. 2023.

PARASURAMAN, A. B. L. L.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

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

PASIANI, H. *et al.* Avaliação Da Satisfação Dos Serviços Oferecidos Por Uma Instituição Privada De Nível Superior Utilizando a Ferramenta Servqual. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, [s. l.], v. 12, n. 23, p. 32–44, 2020. DOI 10.29327/263987.12.23-3.

Disponível em:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=145359954&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 3 nov. 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Editora Feevale, 2013.

RIBEIRO CABRAL, C. I.; MACHADO MORTARI, E. C. Metodologias de avaliação de serviços no ensino superior: Experiências a partir da ferramenta SERVQUAL. **Revista de Ciências da Administração**, [s. l.], v. 25, n. 65, p. 1–16, 2023. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=164674790&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 13 nov. 2023.

RODRIGUES, C. M.; BRITO, T. C. D.; OLIVEIRA, V. B. D. **Foco Do Cliente Ou Foco No Cliente**: Como as Microempresas Da Região Utilizam Esta Ferramenta. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário Eurípedes de Marília, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.2706D2BE&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 12 nov. 2023.

SALOMI, Gilberto Gabriel Eid; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; ABACKERLI, Alvaro José. SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão & Produção**, v. 12, p. 279-293, 2005.

SANTANA, R. L. **Validação da escala SERVQUAL** - um estudo empírico com alunos na instituição de ensino superior do Brasil, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal, 2018. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsrca&AN=rcaap.com.recipp.recipp.ipp.pt.10400.22.13087&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 3 nov. 2023.

SANTOS, R. S. et al. Avaliação da Qualidade de um Curso de Engenharia: uma aplicação do Modelo SERVQUAL. (Portuguese). **Revista Mackenzie de Engenharia e Computação**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 88–100, 2015. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aci&AN=118356447&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 4 nov. 2023.

TORRES UCHOA, M.; FRANÇA COELHO, R. L.; BARBOZA DA SILVA, A. L. Comunicação Boca a Boca como Instrumento de Marketing para Micro e Pequenas Empresas. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**, v. 14, n. 3, 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER. K.L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

## APÊNDICE I

### Trabalhos Acadêmicos por Origem e Ano de Publicação

Nº	PERIÓDICO/REPOSTÓRIO	NÚMERO DE PUBLICAÇÕES	ANO DE PUBLICAÇÃO DOS ARTIGOS									
			2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Iberoamerican Journal of Industrial Engineering	1	.	.	.	.	.	.	1	.	.	.
2	<i>Brazilian Business Law Journal</i> // Administração de Empresas em Revista	1	.	.	.	.	.	.	1	.	.	.
3	Repositório Digital da Universidade Federal de Pernambuco	1	.	.	.	.	.	1	.	.	.	.
4	Repositório Comum - Comunidades & Coleções IPS - Instituto Politécnico de Setúbal IPS - ESCE - Escola Superior de Ciências Empresariais.	1	.	.	.	.	.	1	.	.	.	.
5	Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto	1	.	.	.	.	1	.	.	.	.	.
6	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – Universidade Federal de Santa Maria	1	.	.	.	1	.	.	.	.	.	.
7	Pensamento & Realidade	1	.	1	.	.	.	.	.	.	.	.
8	Revista Alcance	1	.	1	.	.	.	.	.	.	.	.
9	Revista Mackenzie de Engenharia e Computação	1	.	1	.	.	.	.	.	.	.	.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

## APÊNDICE II

### Trabalhos Acadêmicos Incluídos para Análise

Nº	Título	Ano de Publicação	Autor (es)
1	Avaliação da satisfação dos serviços oferecidos por uma Instituição Privada de Nível Superior utilizando a ferramenta SERVQUAL.	2020	PASIANI, Henrique; RODRIGO ESCAPA, Rafael; OLIVEIRA, Túlio; LEONE NETO, Eugenio R.; e RODRIGUES FREITAS, Irene
2	Confiabilidade, Segurança e Aspectos Tangíveis: a métrica SERVQUAL e a qualidade de um curso pós-médio Evaluation of the Empowerment of Popular.	2020	DE OLIVEIRA ANDRADE, Gustavo; e CALDERARI MIGUEL, Marcelo.
3	Avaliação da qualidade do serviço de educação: aplicação do SERVQUAL em uma Escola Pública na cidade de Caruaru.	2019	JESUS, Lídia Silva de.
4	Satisfação sobre os serviços da Divisão Acadêmica do IPS – Um estudo com base no SERVQUAL	2019	DIAS, Margarida Beatriz Pereira da Silveira e Sousa.
5	Validação da escala SERVQUAL – Um estudo empírico com alunos na Instituição de Ensino Superior do Brasil, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro.	2018	SANTANA, Rogério Luciano.
6	A utilização da escala SERVQUAL e o método QFD na avaliação da prestação de serviços de uma Instituição de Ensino Superior.	2017	MARTINELLI, Marcell.
7	Avaliação da qualidade na prestação de serviços em uma Instituição de Ensino Superior: um estudo sobre os serviços complementares através do uso da escala SERVQUAL.	2015	LAS CASAS, Alexandre; e GASPAROTTO NOGUEIRA, Tatiana.

8	Avaliação das expectativas relacionadas aos serviços de uma Instituição de Ensino Superior segundo o modelo SERVQUAL.	2015	OLIVEIRA DUARTE, Nayara de;  OLIVEIRA, Fabrícia souza;  LIBRELON PIRES, Mário Anderson;  ANDRADE, Frederico Marques; e  DE PAULA, Pablo Peron.
9	Avaliação da qualidade de um curso de engenharia: uma aplicação do modelo SERVQUAL.	2015	SANTOS, Rafael S.;  DOS SANTOS, Lais R.;  LIMA, Mariana C. D.;  ORREGO, Roxana M. M.; e  CYMROT, Raquel.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

### APÊNDICE III

#### Trabalhos Acadêmicos Excluídos para Análise

<b>Trabalhos excluídos da análise teórica</b>	<b>Ano de publicação</b>	<b>Motivo</b>
Avaliação da qualidade do serviço de alimentação do restaurante universitário de uma instituição pública de ensino utilizando a Escala SERVQUAL.	2023	Fora do objeto de estudo da pesquisa (Instituições de Ensino) /Serviços de Ensino).
Avaliação da Qualidade do Serviço de Alimentação em uma Instituição de Ensino utilizando a Escala SERVQUAL.	2022	Fora do objeto de estudo da pesquisa (Instituições de Ensino) /Serviços de Ensino).
Análise de um curso técnico integrado em uma instituição de ensino com o uso da escala SERVQUAL.	2019	Página de redirecionamento não encontrada.
Era uma vez... uma biblioteca de muitos destinos: uma análise do BibTranscol de Vila Velha à luz da qualificação SERVQUAL.	2018	Fora do objeto de estudo da pesquisa (Instituições de Ensino) /Serviços de Ensino).
As dimensões da escala SERVQUAL na qualidade percebida por clientes de postos de combustível: um estudo em Teresina-PI.	2016	Fora do objeto de estudo da pesquisa (Instituições de Ensino) /Serviços de Ensino).
Análise da qualidade em um restaurante universitário através da ferramenta SERVQUAL.	2017	Fora do objeto de estudo da pesquisa (Instituições de Ensino)/Serviços de Ensino).
Proposta heurística de melhoria na análise do método SERVQUAL.	2016	Fora do objeto de estudo da pesquisa (Instituições de Ensino) /Serviços de Ensino).
Avaliação da qualidade em serviços através da ferramenta SERVQUAL em Instituições de Ensino Superior.	2015	Página de redirecionamento não encontrada.

Avaliação da qualidade do serviço prestado pelo curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal Rural do Semi-árido, campus Mossoró: uma aplicação do método SERVQUAL.	2019	Arquivo de texto não encontrado na página de redirecionamento ou repositório.
A Qualidade da Formação e Qualificação Profissional: Uma avaliação empírica do SERVQUAL.	2016	Indisponibilidade de texto. Texto incompleto, apenas disponível o <i>Abstract</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).