

ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIAS PARA A SATISFAÇÃO DOS DISCENTES EM RELAÇÃO AOS MOMENTOS VERDADE EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

ANALYSIS AND PROPOSAL OF IMPROVEMENTS FOR STUDENTS' SATISFACTION REGARDING THE MOMENTS OF TRUTH IN A PUBLIC UNIVERSITY

Mariana Pereira Carneiro* E-mail: mariana.carneiro@uepa.br
Brenda de Farias Oliveira Cardoso** E-mail: brendafarias.eng@outlook.com
Ludmylla da Silva Moreira** E-mail: ludmylla.s.moreira@gmail.com
André Cristiano Silva Melo*** E-mail: acsmelo@uepa.br

*Universidade do Estado do Pará (UEPA), Castanhal, PA

** Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ), Rio de Janeiro, RJ

***Universidade do Estado do Pará (UEPA), Belém, PA

Resumo: O setor de prestação de serviços está fortemente presente no dia a dia dos usuários, tendo uma significativa participação na economia do país. As universidades possuem papel fundamental para o desenvolvimento socioeconômico, já que são responsáveis pela formação de novos profissionais e, por isso, necessitam ter qualidade em relação aos serviços prestados pelos envolvidos (docentes, técnicos e gestores), e entender a percepção da qualidade dos serviços por parte dos clientes (discentes). Dessa forma, o trabalho objetivou avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo *campus* de uma universidade pública, a partir do nível de satisfação dos clientes, em relação aos momentos verdade identificados. O estudo apresentado tem uma abordagem qualitativa, utilizando como método de pesquisa o estudo de caso. Após a análise dos resultados, identificou-se que a maioria das insatisfações dos alunos está relacionada aos bens facilitadores de serviços, como disponibilidade de livros e *internet*. A pesquisa proporcionou conhecimento sobre as causas das insatisfações dos alunos e oportunidades de melhoria, para garantir a qualidade dos serviços prestados. Também contribuiu para preencher uma lacuna da literatura sobre o uso dos momentos verdade na avaliação da qualidade dos serviços em universidades.

Palavras-chave: Universidade. Serviços. Qualidade em serviços. Momentos verdade.

Abstract: The service industry is strongly present on day by day of users, having a significant participation in the country's economy. Universities have a fundamental role for the development of the country once they are responsible for shaping the new professionals. In this way, they need to have quality related to the services provided by those involved (teachers, technicians and managers), and they need to understand the perceived quality of services by the clients (students). Therefore, this study aimed to evaluate the quality of services provided by a public university from the client's satisfaction level related to the moments of truth identified. The study presented has a qualitative approach, using the case study research method. As results, it was identified that majority of dissatisfactions are present in the service facilitating goods, as book and internet availability. The research provided knowledge about the causes of dissatisfaction of students and improvement opportunities, to guarantee quality for the provided services. It also collaborated to fill a gap in the literature on the use moments of truth in the evaluation of the quality of services in universities.

Keywords: University. Services. Quality in services. Moment of truth.

1 INTRODUÇÃO

Com as mudanças econômicas dos últimos anos, o setor de serviços está sendo conduzido como o principal setor nas relações socioeconômicas, tanto que 70% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial corresponde a este setor (LAMBERT, 2016). Dentre os países da América Latina, o Brasil apresenta 73% do valor agregado pelas atividades de serviços no PIB nacional (WORLD BANK, 2017).

As atividades de serviços podem ser divididas em públicas e privadas, onde dentre os serviços da administração pública, destacam-se os serviços prestados na área da educação, no qual desempenham papel significativamente importante para o avanço da sociedade (EZEOKOLI; AYODELE, 2014). Nesse contexto, encontram-se as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas que, além de atuarem de forma pedagógica, passaram a adotar procedimentos da gestão empresarial e lidam com as dificuldades diárias no atendimento dos alunos como “clientes” (CARRIJO; GIACOMINI; MINCIOTTI, 2012).

Noaman *et al.* (2015) afirmam que as universidades devem avaliar suas estratégias e a qualidade existente nos serviços prestados, além de analisar a percepção dos alunos em relação aos serviços para obter um nível aceitável de serviços de qualidade e que isto deve ser a principal preocupação de qualquer sistema universitário.

Uma das formas de avaliação da qualidade dos serviços é o Momento Verdade (*Moment of Truth* - MOT) ou Encontro de Serviço, caracterizado pela interação entre funcionários e clientes. Esses encontros de serviços definem a experiência geral e a percepção dos clientes sobre a experiência, formando a impressão da organização na mente do cliente (ROSENKRANTZ; PYSARENKO, 2015).

Em uma organização pode ocorrer vários MOT diariamente, nos quais os clientes entram em contato com diversos aspectos da empresa, gerando a percepção da qualidade dos serviços prestados, portanto, quando a empresa possui o conhecimento de quais são esses momentos verdade poderá analisá-los sob a ótica da qualidade para melhorá-los e adicionar valor aos mesmos (CARRIJO; GIACOMINI; MINCIOTTI, 2012).

Os MOT são importantes para a avaliação da qualidade do serviço, especialmente os momentos críticos presentes no ciclo de serviço, pois são esses

momentos que irão definir se toda a experiência vivida pelo cliente foi satisfatória ou não (FORD; STURMAN; HEATON, 2012). Carrijo; Giacomini; Minciotti (2012) relatam que cada MOT é uma oportunidade de demonstrar a qualidade dos serviços e reter clientes e, por isso, pesquisas com foco nesse tema cresceram desde a década de 70.

Entretanto, embora os Encontros de Serviços tenham recebido atenção nos últimos anos, ainda existe uma lacuna na literatura sobre MOT no contexto dos serviços de educação, no qual pesquisas identificaram que a qualidade dos serviços prestados na área educacional precisa ser melhorada (e.g., Voss; Gruber; Reppel, 2010; Sánchez *et al.*, 2011; Chahal; Devi, 2013; Is'haq; Musa; Bello, 2013; Kurniatun; Rosalin, 2016). Pesquisadores como Appleton (2012), destacam a necessidade de identificar os MOT dentro do ciclo de vida do aluno, para que a universidade possa medir seu impacto e garantir qualidade aos seus clientes, além de sugerir trabalhos futuros que abordem a percepção dos estudantes para analisar o nível de satisfação no ensino superior.

Um importante resultado no estudo de Kurniatun; Rosalin (2016) foi que as universidades não mostraram um ótimo desempenho na prestação de serviços, especialmente os funcionários administrativos, relatando que a atitude dos funcionários da linha de frente ainda estava longe de ser adequada.

As pesquisas citadas são alguns exemplos de que a insatisfação com os momentos verdade na área educacional persistem há algum tempo e mostram como o conhecimento da opinião dos alunos pode ser considerado um ponto fundamental de auxílio para a gestão da instituição. Dessa forma, este trabalho aborda a qualidade da prestação dos serviços administrativos, caracterizados pelos Encontros de Serviços, de uma IES pública do estado do Pará.

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo avaliar a qualidade da prestação dos serviços administrativos, caracterizados pelos Encontros de Serviços, do *campus* de uma universidade pública, de acordo com o nível de satisfação dos alunos e, a partir disso, propor oportunidades de melhorias à administração do *campus*.

Logo, esta pesquisa possui uma contribuição teórica, complementando a literatura sobre como o Encontro de Serviço administrativo afeta a qualidade dos serviços relacionados à educação; e contribuição prática às universidades que, do

ponto de vista gerencial, constantemente se esforçam para fornecer o melhor serviço no campo administrativo.

O presente trabalho está organizado de acordo com as seguintes seções: a primeira seção aborda os aspectos introdutórios da pesquisa. A segunda seção explora a base teórica da pesquisa, a fim de embasar o desenvolvimento do estudo. Na terceira seção são demonstrados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do trabalho. A quarta seção traz a análise dos resultados e a quinta seção aponta as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Na literatura sobre operações de serviços, a qualidade do serviço é uma das áreas predominantes de pesquisa e há a necessidade de revigorar estudos sobre essa área (MACHUCA *et al.*, 2007; VICTORINO *et al.*, 2018). A avaliação da qualidade do serviço é feita pelo cliente durante ou após a prestação do serviço e geralmente se dá pela comparação feita entre o que o cliente esperava e o que de fato aconteceu (TOLEDO *et al.*, 2013).

Dessa forma, a avaliação da qualidade do serviço é influenciada pela interação que o cliente possui com a organização e esse resultado da avaliação fornecido pelo cliente influencia a eficácia da empresa, assim, estudos nessa área necessitam abordar tanto as avaliações dos clientes à prestação de serviços quanto os processos organizacionais e funcionários que geram esses resultados (SUBRAMONY; PUGH, 2015).

2.1 Dimensões da qualidade em serviços

Fitzsimmons; Fitzsimmons (2010) afirmam que as dimensões da qualidade são os principais critérios que o consumidor leva em consideração no momento de formar sua opinião sobre o serviço, estas são listadas a seguir de maneira decrescente de importância para os clientes:

- **Confiabilidade:** é a capacidade de a empresa realizar o serviço prometido no prazo certo e de maneira correta, como foi pré-estabelecido com o

cliente. Esse aspecto é importante tanto para atividades de linha de frente, como para as atividades de retaguarda;

- Prontidão: é a rapidez com que a empresa pode oferecer o serviço. Pode ser visto como uma segunda opção quando no serviço idealizado ocorre falhas. Quando isso acontece, a empresa deve se mostrar disponível para solucionar o problema ocorrido;
- Segurança: está relacionada com o trabalho desenvolvido pelo funcionário e isto inclui, por exemplo, competência para a realização do serviço, simpatia e boa comunicação com os clientes;
- Empatia: está, também, relacionada com o funcionário, o qual precisa possuir a capacidade de assumir e solucionar um problema como se fosse dele próprio. A dimensão da empatia possui algumas características, como: acessibilidade e esforços que sejam capazes de atender as necessidades dos clientes;
- Aspectos tangíveis: estão relacionados aos bens facilitadores do serviço. Ou seja, instalações, equipamentos, condições do ambiente etc. que evidenciam os cuidados exibidos pelo prestador de serviço.

2.2 Momento verdade

O momento verdade (*Moment of Truth – MOT*) é definido como o ponto de contato do cliente, no qual o cliente se encontra e interage com o provedor de serviços, e é no MOT que os clientes, ao experimentam os serviços prestados, formam julgamentos avaliativos que influenciam sua satisfação geral, suas intenções de recompra e sua lealdade (ROTH; MENOR, 2003).

Este trabalho considera a definição de Carlzon; Langerstrom (2005), que definiram a hora da verdade como o momento em que o cliente e o pessoal da linha de frente da empresa entram em contato direto. É nesse contato que consumidor forma a imagem da organização que o faz ou não voltar a procurar os serviços da mesma (CARLZON; LANGERSTROM, 2005).

Complementando a citação anterior, Toledo *et al.* (2013) explicam que o MOT nem sempre envolve o pessoal da linha de frente da organização e cita o exemplo que pode acontecer na ida de um cliente ao estacionamento de um estabelecimento, onde

verifica se existe vaga disponível, se o local está limpo e bem sinalizado, nesses casos os momentos da verdade acontecem antes do contato direto com o funcionário da empresa.

Ainda segundo Toledo *et al.* (2013), esse conjunto de momentos da verdade, durante a prestação de um serviço, forma o ciclo do serviço que pode ser exemplificado na Figura 1.

Figura 1 – Ciclo do serviço para um supermercado



Fonte: Adaptado de Toledo *et al.* (2013)

Segundo Paladini (2013), existem alguns critérios, listados no Quadro 1, que são utilizados pelos clientes no desempenho dos serviços, que podem surgir durante a prestação do serviço e, em cada um deles, pode ocorrer um MOT.

Quadro 1 – Critérios do desempenho de serviço

Acesso	Atendimento	Comunicação
Velocidade	Atenção	Conforto
Início	Simpatia	Qualidade
Execução	Opções	Durabilidade
Consistência	Segurança	Confiabilidade
Competência	Integridade	Estética

Fonte: Paladini (2013)

É preciso que o prestador de serviços mapeie todos os processos existentes na organização, para identificar em quais situações acontecem o MOT, pois esses momentos são considerados críticos para reter parcialmente ou tornar o consumidor leal à empresa (PALADINI, 2013).

2.3 Ferramenta para análise do processo de serviço

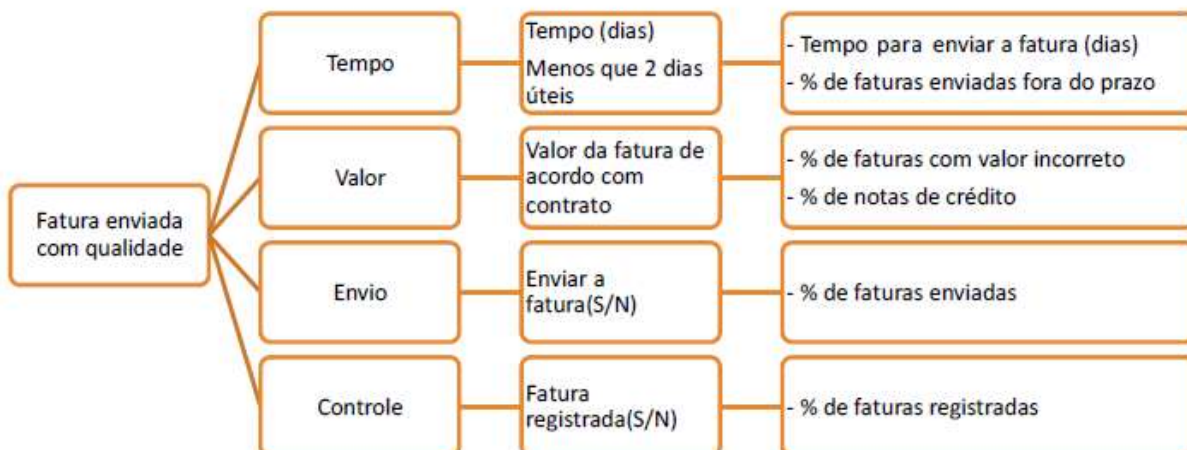
Werkema (2006) afirma que técnicas estatísticas, como as ferramentas da qualidade, são de grande utilidade quando o objetivo é a avaliação e controle da qualidade de bens ou serviços, pois lidam com a coleta, o processamento e a disposição de informações, atuando como instrumento fundamental e confiável nos processos de solução de problemas sobre algum fenômeno estudado.

Segundo Petenate; Petenate; Santos (2016), a “Voz do Cliente – *Voice of the Customers* (VOC)” é uma ferramenta que tem como objetivo descrever as necessidades dos consumidores, bem como suas percepções em relação ao bem ou serviço que lhe foi entregue. Além disso, a VOC possui algumas vantagens como: identificar as características críticas do bem ou serviço e identificar métodos para mensurar essas características e orientar o projeto.

Na VOC existem dois tipos de fonte de dados: ativas e reativas. Nas fontes ativas, é necessário o esforço dos pesquisadores para se obter as informações, por exemplo, pesquisas escritas ou entrevistas e; nas fontes reativas, a informação chega ao pesquisador de qualquer maneira, por exemplo, reclamações ou ligações para o suporte ao cliente e relatórios de vendas (PETENATE; PETENATE; SANTOS, 2016).

Com os dados obtidos por meio da VOC, é possível construir a Árvore CTC (*Critical to Customer*), ilustrada na Figura 3, a qual é possível relacionar as necessidades dos clientes, identificar os direcionadores dessas necessidades, desdobrar cada direcionador em mais detalhes e definir indicadores para avaliar o desempenho dos direcionadores (PETENATE; PETENATE; SANTOS, 2016).

Figura 3 – Árvore CTC para envio de faturas



Fonte: Petenate; Petenate; Santos (2016)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado para o desenvolvimento do trabalho foi o estudo de caso que, segundo Yin (2005), investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Ainda segundo o autor, a aplicação deste método é adequada quando: se enfrenta uma situação tecnicamente única em que há muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, se baseia em múltiplas fontes de evidências, e se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Miguel *et al.* (2012), afirmam que qualquer dado relevante que descreve o evento é considerado um dado potencial para a realização do estudo e que, o método possui a vantagem de maior aprofundamento e maior riqueza na coleta de dados, além da oportunidade de realizar observações mais detalhadas.

Tendo em vista que esta pesquisa envolve a análise de momentos-verdade, buscando obter dados mais detalhados da perspectiva do aluno quanto à qualidade da prestação de serviços da instituição de ensino, o método de estudo de caso apresenta-se como um método adequado para tal propósito.

3.1 Protocolo do estudo de caso

O protocolo de pesquisa é uma das estratégias principais para aumentar a

validade e confiabilidade do trabalho, contendo também o instrumento de pesquisa, regras e procedimentos para se utilizar tal instrumento, além de instruções para a coleta de outras evidências empíricas (MARTINS; MELLO; TURRIONI, 2014).

O protocolo de pesquisa do trabalho, no Apêndice 1, foi desenvolvido de acordo com as seções descritas por Martins; Mello; Turrioni (2014):

- Visão geral do estudo de caso: apresenta a pesquisa e os objetivos do estudo que está sendo realizado;
- Procedimentos de campo: descreve como deve ser a coleta de dados, além dos locais que serão visitados e os contatos que serão realizados;
- Questões de estudo: contém as perguntas que serão realizadas aos entrevistados;
- Relatório do estudo de caso: possui o resumo dos dados obtidos, com as informações relevantes.

3.2 Seleção do caso

Martins; Mello; Turrioni (2014) dizem que o método de estudo de caso permite que a pesquisa seja desenvolvida com um caso único ou casos múltiplos, o que deve ser definido antes da coleta de dados quando se procura identificar a unidade de análise.

Dessa forma, foi selecionado um único estudo de caso com múltiplas fontes de evidência. O estudo de caso foi realizado no *campus* de uma IES pública, a escolha da empresa se deu, principalmente, pela maior facilidade de obtenção dos dados. Administrativamente, é uma instituição pública com uma estrutura hierárquica centralizada, em que a maioria das decisões é tomada apenas pela Reitoria.

Em sua estrutura, possui 20 *campi*, sendo 5 na capital e 15 no interior, distribuídos em diversos municípios. O *campus* objeto de estudo deste trabalho é um dos 15 presentes no interior do estado e que abriga os seguintes cursos regulares de graduação: Engenharia de Produção; Licenciatura em Ciências Naturais – Física; Licenciatura em Geografia; Tecnologia de Alimentos (TA); e Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas (TADS).

A unidade, em sua estrutura física, possui 5 setores que podem ser considerados principais: Assessoria Pedagógica, Protocolo, Secretaria Acadêmica,

Coordenação Administrativa e Coordenação Geral. Além disso, possui biblioteca, laboratórios de alimentos, química, física e de informática, para atender as necessidades dos cursos ofertados.

Com 343 alunos dos cursos regulares e 43 funcionários distribuídos entre efetivos, temporários, monitores, estagiários e bolsistas, o *campus* procura impulsionar o desenvolvimento e a economia da região, respeitando as particularidades locais.

3.3 Coleta de dados

A etapa de coleta de dados destina-se a abordar as diferentes fontes de evidências: documentação, manutenção de registros, entrevistas, observações diretas, observações dos participantes e artefatos físicos (Yin, 2005). Neste trabalho foram utilizados documentos, observações diretas, entrevistas semiestruturadas e grupos focais.

A partir de uma pesquisa realizada anteriormente na universidade, na qual se mediu o nível de satisfação dos clientes em relação à qualidade dos momentos verdade e identificaram-se quais eram os encontros de serviço mais críticos segundo a opinião dos alunos, foi realizada uma coleta de dados mais detalhada para analisar esses momentos verdade críticos identificados, a fim de descobrir quais as verdadeiras causas das insatisfações dos alunos.

Dessa forma, fez-se o contato com a coordenação geral do *campus* para a autorização das entrevistas e indicação dos entrevistados. Assim, os entrevistados foram: a bibliotecária, o técnico em informática e a coordenação geral do *campus*.

Antes de partir para as entrevistas, foram realizados dois grupos focais, aplicados no turno matutino e vespertino com um aluno de cada turma, com o objetivo de abranger todas as turmas ativas do *campus*, para analisar os momentos verdade críticos identificados.

As respostas e opiniões obtidas por meio dos grupos focais serviram como base para a construção das perguntas que nortearam as entrevistas semiestruturadas com os funcionários supracitados e para a ferramenta voz do cliente (VOC), para elaborar as árvores CTC relacionadas aos momentos verdade críticos.

3.4 Análise de dados

Para os dados obtidos por meio dos grupos focais e entrevistas, a análise de dados foi realizada de forma descritiva que, segundo Miguel et al. (2012), é utilizada para organizar o estudo, a qual auxiliará a identificação de ligações de causas a serem analisadas do fenômeno estudado.

Após a coleta de dados, foi feita a transcrição tanto dos grupos focais quanto das entrevistas que, em conjunto com os documentos e observações, compõem o material para a análise de conteúdo. Assim, os arquivos das transcrições foram categorizados e codificados para estruturar a análise por constructo.

Com a realização dos grupos focais, utilizou-se a ferramenta voz do cliente (VOC) para elaborar as árvores CTC relacionadas aos momentos verdade críticos. Dessa forma, os resultados da pesquisa foram apresentados em quadros explicativos, nos quais estão apresentadas, de maneira mais profunda, as verdadeiras causas dos fenômenos estudados e sugestões do que pode ser melhorado.

Ainda, a análise de dados é conduzida pela técnica de adaptação ao padrão que, segundo Yin (2005), trata-se de uma análise comparativa dos resultados encontrados a partir da aplicação do caso com os resultados existentes na literatura, a fim de reforçar a validade do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao analisar os dados coletados por meio de documentos do *campus*, um estudo anterior identificou o nível de satisfação de 254 alunos, obtidos por meio de amostra, em relação aos momentos verdade presentes no *campus*. No questionário utilizado haviam perguntas relacionadas a todos os setores existentes referentes às dimensões da qualidade: acesso, aspectos tangíveis, atenção, atendimento, competência, segurança, comunicação, confiabilidade, execução, prontidão, simpatia e velocidade.

Como resultado, o estudo apresentou 12 momentos verdade considerados críticos na opinião dos alunos, sendo estes relacionados a instalação física do *campus*, informática e biblioteca. Estes momentos verdade críticos identificados correspondem a três dimensões/critérios da qualidade anteriormente citados: acesso, confiabilidade e aspectos tangíveis.

Assim, foi empregada uma codificação para estruturar a análise de acordo com os temas. Cada código é determinado primeiro pelas iniciais dos setores da instituição de ensino, a saber: “B” referente à Biblioteca e “IF” referente à Instalações Físicas; e depois pelas iniciais dos constructos, evidenciados no Quadro 2.

Quadro 2 - Descrição dos constructos avaliados

Constructos	Sigla	Descrição	Referências
Acesso	ACES	O acesso é avaliado em relação tanto às instalações físicas do campus, como por exemplo a localização do setor, quanto ao próprio serviço prestado, como por exemplo a utilização de algum material.	Paladini (2013)
Aspectos tangíveis	CONF	São avaliados os bens facilitadores do serviço, as instalações físicas do campus, que evidenciam os cuidados exibidos pelo prestador de serviço.	Fitzsimmons; Fitzsimmons (2010)
Confiabilidade	AT	São avaliados tanto a capacidade do campus em realizar os serviços no prazo certo e de maneira correta, quanto o funcionamento dos bens facilitadores.	Fitzsimmons; Fitzsimmons (2010); Paladini (2013)

Caso um mesmo constructo seja avaliado mais de uma vez em diferentes momentos verdade no mesmo setor, insere-se uma numeração 1, 2, etc. no final do código. Por exemplo, o código “B-CONF” refere-se ao setor da Biblioteca e ao constructo “Confiabilidade”. O código “B-ACES-4” refere-se ao setor da Biblioteca, ao constructo “Acesso” e que esse constructo é o quarto “4” que está sendo avaliado nesse setor, indicando que “acesso” também está sendo avaliado em outro momento verdade.

Os 12 momentos verdade críticos identificados estão descritos no Quadro 3.

De acordo com o Quadro 3, percebe-se que a maior insatisfação dos alunos entrevistados está relacionada ao acervo bibliográfico do *campus* e, logo em seguida, está relacionada à *internet* disponibilizada aos discentes, ou seja, está relacionada aos bens facilitadores de serviços. Este resultado pode ser comparado à pesquisa de Nunes (2013), o qual concluiu que grande parte do que poderia ser melhorado em um hotel estava relacionado aos aspectos tangíveis e bens facilitadores de serviços.

Além disso, esse resultado complementa a pesquisa de Napitupulu *et al.*, (2018), que identificou 3 instalações de serviço com o menor nível de satisfação dos alunos: instalações laboratoriais, instalações de informática e multimídia em sala de aula e instalações de rede wifi.

Quadro 3 - Descrição dos momentos verdade críticos

Código	Descrição	Conceito
B-ACES-4	Disponibilidade suficiente de livros para estudo na biblioteca	Insatisfeito
IF-ACES-2	Acesso à <i>internet</i> para alunos (alunos)	Insatisfeito
IF-CONF-2	Qualidade da <i>internet</i> (alunos)	Insatisfeito
B-CONF	Qualidade da <i>internet</i> (<i>campus</i>)	Insatisfeito
IF-AT-4	Áreas de lazer (pátio e quadras de vôlei e futsal)	Pouco satisfeito
B-ACES-3	Acesso à <i>internet</i> – <i>Wireless</i> (<i>campus</i>)	Pouco satisfeito
IF-AT-3	Laboratórios	Pouco satisfeito
B-AT-3	Quantidade suficiente de salas para estudo na biblioteca	Pouco satisfeito
B-AT-2	Quantidade suficiente de mesas e cadeiras na biblioteca	Pouco satisfeito
IF-CONF-1	Informações atualizadas no <i>site do campus</i>	Pouco satisfeito
B-ACES-2	Facilidade de acesso aos computadores da biblioteca	Pouco satisfeito
IF-AT-1	Auditório	Pouco satisfeito

Fonte: Pesquisa direta (2018)

Com esses encontros de serviços críticos identificados, realizou-se uma análise mais profunda por meio das outras múltiplas fontes de evidências: observações diretas, grupos focais, árvore CTC e entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelos setores avaliados. A seguir, encontram-se os resultados obtidos por meio de cada fonte de evidência, sintetizados por setor.

4.1 Biblioteca

Os momentos verdade críticos presentes na biblioteca são: disponibilidade suficiente de livros para estudo; quantidade suficiente de salas para estudo; quantidade suficiente de mesas e cadeiras; e facilidade de acesso aos computadores.

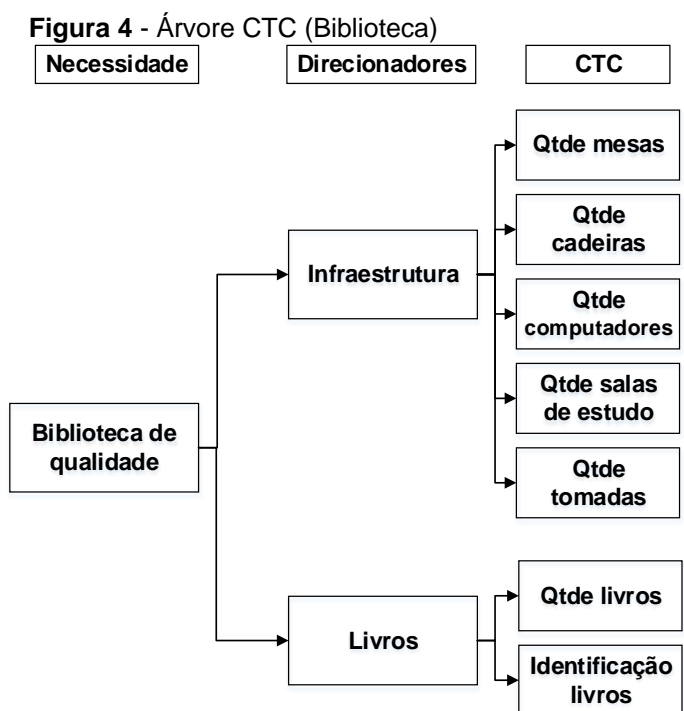
A primeira fonte de evidência foi o grupo focal, utilizando fontes ativas da voz do cliente, ou seja, os pesquisadores buscaram as informações por meio de entrevistas com os alunos e, a partir da sua realização, foi construída a árvore CTC, ilustrada na Figura 4, na qual são descritas as causas de algumas insatisfações sob a perspectiva dos discentes.

É importante destacar que não foram pensados em indicadores de desempenho para as árvores construídas, pela dificuldade de mensurar alguns dados observados.

Na pesquisa realizada em uma biblioteca universitária, Baptista; Leonardt (2011), identificaram três itens que mais geravam insatisfação nos clientes: a não

divulgação das informações sobre a biblioteca, o acervo de livros insuficiente e a infraestrutura das salas de estudo.

Com os resultados obtidos, é possível perceber que dois desses aspectos também foram insatisfatórios para os alunos do *campus* estudado: o acervo insuficiente e a infraestrutura das salas de estudo, sendo que o acervo bibliográfico insuficiente foi o mais crítico de todos os critérios avaliados.



Fonte: Autores (2018)

Além disso, os discentes relataram insatisfação em relação a quantidade de tomadas disponíveis e dificuldade na identificação dos livros que estão nas estantes, dizendo que “as vezes é preciso esperar muito tempo para conseguir carregar o computador” e “é muito difícil encontrar um livro”.

A partir dos resultados do grupo focal, preparou-se um roteiro semiestruturado para realizar a entrevista com a bibliotecária. É importante destacar que, apesar de os grupos focais terem sido a base para a criação do roteiro das entrevistas, outras perguntas também foram realizadas durante o andamento das entrevistas.

No Quadro 3 evidencia-se que a maioria das insatisfações no setor da biblioteca está relacionada aos bens facilitadores de serviço e aos aspectos tangíveis. Dessa forma, foram realizadas entrevistas para ter melhor conhecimento da opinião

do responsável pelo setor que estão sintetizadas nos Quadros 4 e 5 com respostas de algumas perguntas que se encontram no protocolo do estudo de caso, como: disponibilidade suficiente de livros e quantidade de salas de estudo, mesas e cadeiras.

Assim como nesse estudo, Appleton (2012), ao desenvolver em sua pesquisa um *framework* de garantia da qualidade, para medir a satisfação dos estudantes dos principais momentos verdade presentes em uma biblioteca, também identificou que uma das insatisfações é a qualidade dos recursos da biblioteca disponibilizados aos alunos.

Quadro 4 - Acervo bibliográfico

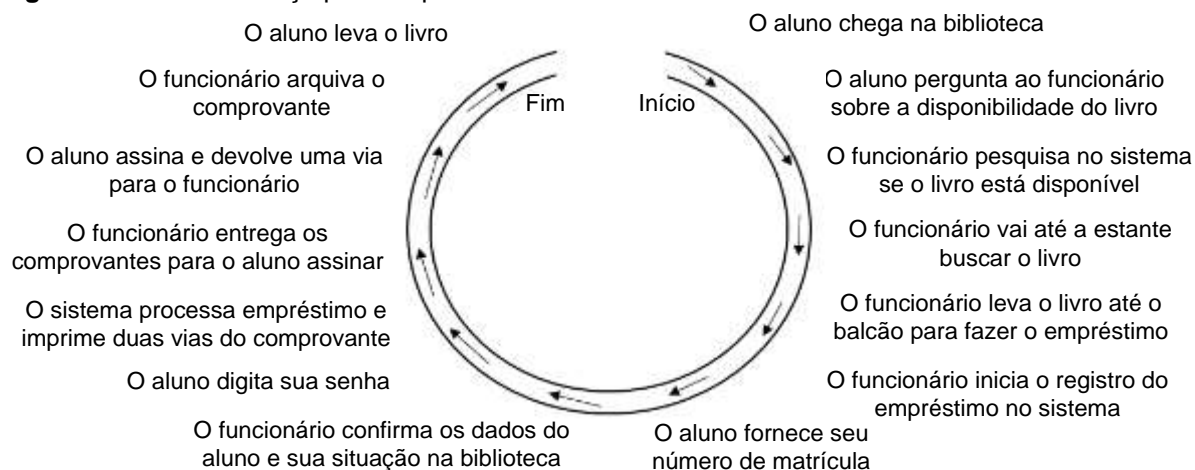
Entrevistado	B-ACES-4	Resultado
Bibliotecária	Disponibilidade suficiente de livros para estudo	"Todo curso possui seu plano de ensino. Então, teoricamente, já era para ter todos os livros necessários quando o curso vem para autorização ou reconhecimento."
		"Nenhuma licitação foi aprovada. Foi feito todo o levantamento dos títulos que precisam, mas não foi aprovado."
		"Faz mais de dois anos que não é comprado livro nenhum para a universidade."
		"O campus fez a campanha de doação de livros por professores e eu peço para as editoras. Já conseguimos livros de doações e livros de editoras. "

Fonte: Autores (2018)

Por meio de observações, foi possível verificar que a biblioteca possui livros obtidos por outros meios, como: campanhas de doação de livros e contato com editoras, ou seja, desenvolve outros meios na tentativa de aumentar o acervo. Para Freitas; Bolsanello; Viana (2008), possuir técnicas para gerenciar e aumentar os recursos utilizados, como materiais e equipamentos auxilia no aumento da satisfação do cliente.

Ainda sobre o acervo bibliográfico, por meio de observações diretas, identificou-se que existe demanda não atendida na biblioteca no momento de realizar o processo de empréstimo, por problemas na *internet*. Para entender melhor o processo de empréstimo de livros, foi necessário construir seu ciclo do serviço, que pode ser visto na Figura 5.

Figura 5 - Ciclo de serviço para empréstimo de livros



Fonte: Autores (2018)

Ao observar a Figura 5, percebe-se que grande parte do processo de empréstimo de livros depende do sistema, que só funciona conectado à *internet*. Dessa forma, se não houver *internet* não é possível realizar o empréstimo, já que o empréstimo não pode ser feito manualmente, o que leva à insatisfação por parte dos alunos.

O ciclo de serviço do processo de empréstimo de livros também evidencia que os momentos verdade são dominados pelos funcionários da linha de frente que, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), criam a percepção de que são possuidores do controle sobre os clientes. Portanto, é necessário treinar e capacitar os funcionários para que saibam como proceder se, por ventura, acontecer algum problema.

Em relação às questões sobre quantidade suficiente de salas de estudo e quantidade suficiente de mesas e cadeiras, também foram perguntadas à bibliotecária. Os resultados da entrevista estão apresentados no Quadro 5.

As questões físicas de salas, mesas e cadeiras, relacionados a biblioteca, fazem parte do critério aspectos tangíveis e se encaixam também no critério conforto, dentre os critérios da qualidade descritos por Paladini (2013).

Em relação à questão sobre facilidade de acesso aos computadores, a bibliotecária ressaltou que um dos fatores que dificultava o acesso aos computadores era o sistema que criava um *login* para cada aluno, no qual apresentava muitos problemas, equipamentos quebrados e por haver poucos computadores disponíveis.

Quadro 5 – Quantidade de salas, mesas e cadeiras da biblioteca

Entrevistado	B-AT-3; B-AT-2	Resultado
Bibliotecária	Quantidade de salas de estudos, mesas e cadeiras	"A biblioteca dispõe de um espaço físico pequeno. O ideal seria ampliar o tamanho do setor para disponibilizar mais salas de estudos."
		"O certo é todas as salas de estudo terem quadro para os alunos estudarem. E só uma tem. Além disso, é muito barulho."
		"Seria bom montar cabines individuais no espaço vazio que tem."
		"Essas mesas não são adequadas para a biblioteca, pois além de não serem ergonômicas, ocupam mais espaço."

Fonte: Autores (2018)

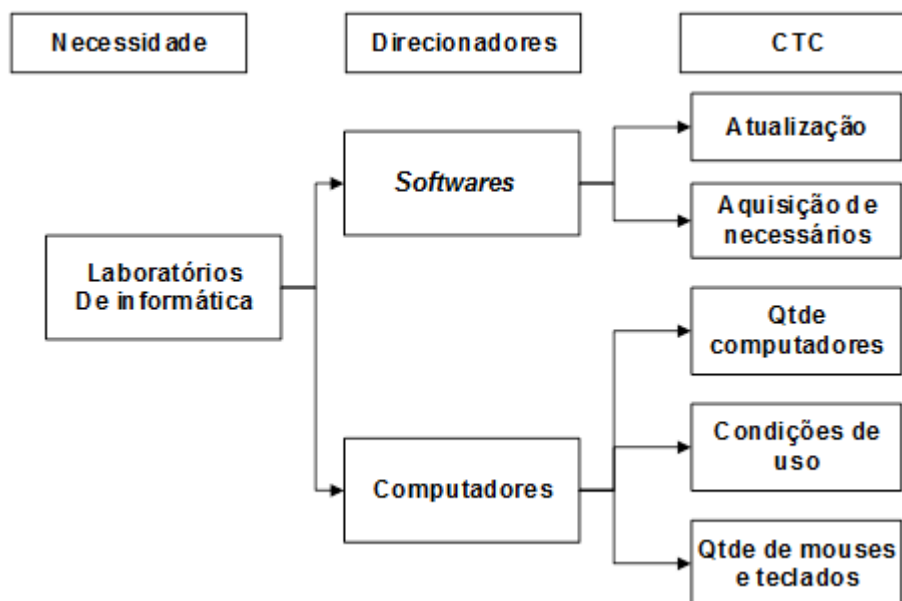
As questões sobre qualidade da *internet (campus)* e acesso à *internet – Wireless (campus)*, apesar de estarem presentes no setor da biblioteca estão relacionadas ao setor de informática, que é responsável pela *internet do campus*. Desse modo, as perguntas sobre essas questões foram realizadas na entrevista com este setor.

4.2 Setor de informática

Para os aspectos relacionados a informática, construiu-se duas árvores, uma para a *internet* e outra para o laboratório de informática. As árvores podem ser vistas nas Figuras 6 e 7.

Como ilustrado na Figura 6, os alunos que utilizam o laboratório de informática relataram que há necessidade de atualizarem os sistemas dos computadores, consertarem os equipamentos quebrados (teclados, mouse etc.), disponibilizarem os softwares necessários para as disciplinas, além de disponibilizarem mais computadores, já que nem todos funcionam.

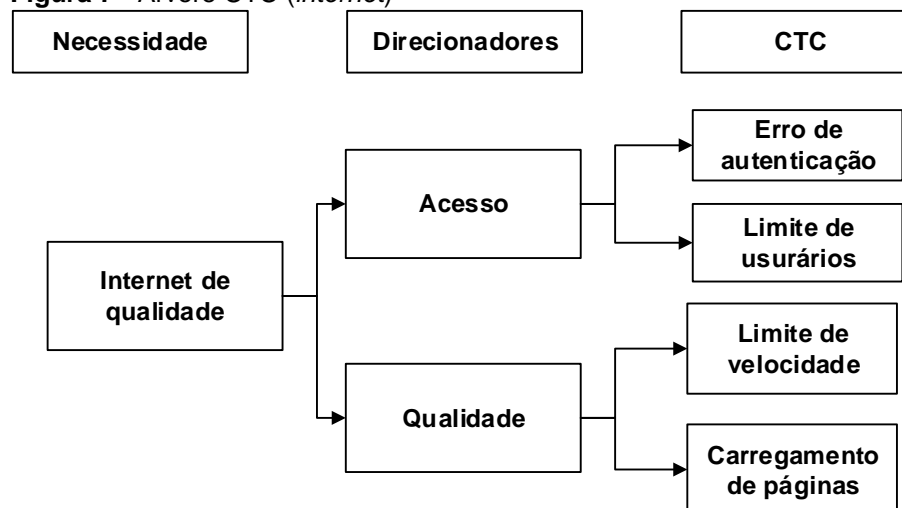
Figura 6 - Árvore CTC (laboratório de informática)



Fonte: Autores (2018)

A questão de *softwares* insuficientes no laboratório de informática também foi uma insatisfação identificada por Chahal e Devi (2013) em sua pesquisa sobre o nível de satisfação dos encontros de serviço no ensino superior.

Figura 7 - Árvore CTC (*internet*)



Fonte: Autores (2018)

Após análise dos pontos abordados pelos alunos, foi realizada uma reunião com o responsável técnico pela rede do *campus*, para entender as reais causas das insatisfações dos discentes relacionadas à *internet*.

Os resultados obtidos por meio da entrevista respondem aos critérios de acesso, confiabilidade e qualidade, relacionadas às questões críticas identificadas: acesso à *internet - Wireless* para alunos (alunos); qualidade da *internet* – (alunos); qualidade da *internet* – (*campus*); acesso à *internet* – *Wireless* (*campus*) e estão descritos no Quadro 6.

Quadro 6 - Acesso e qualidade da *internet*

Entrevistado	IF-ACES-2; IF-CONF-2; B-CONF; B-ACES-3	Resultado
Técnico de rede de computadores	Acesso à <i>internet - Wireless</i> para alunos; Qualidade da <i>internet</i> – alunos; Qualidade da <i>internet</i> – <i>campus</i> xx; Acesso à <i>internet</i> – <i>Wireless</i> <i>campus</i> -xx	"São aparelhos básicos para uso domésticos que estão sendo utilizados em larga escala. E são equipamentos antigos, defasados, desatualizados."
		"Não suportam um grande número de usuários."
		"Temos alguns sites bloqueados (redes sociais, download de jogos, filmes), talvez os alunos reclamem disso. Mas de velocidade, temos 100mega. E temos um link secundário de 10mega."
		"A velocidade do <i>wireless</i> é limitada. A pessoa nunca vai conseguir utilizar os 100mega de velocidade, é configurado no roteador."

Fonte: Autores (2018)

A partir dos resultados apresentados no Quadro 6 percebe-se que os roteadores do *campus* são a causa da insatisfação sobre o acesso e qualidade da *internet*, pois não são apropriados para a estrutura do *campus*, além de serem ultrapassados, o que faz com que a maioria dos alunos não consiga acessar a rede *wireless*.

O *campus* possui 2 roteadores para alunos, um localizado na biblioteca e outro no 2º andar do prédio, onde as senhas são divulgadas nos quadros de aviso, permitindo assim a visualização e, conseqüente, acesso de todos.

Na pesquisa realizada em uma escola estadual, Rodrigues (2011) fez um levantamento da importância da *internet* de qualidade em instituições de ensino. Entre as vantagens, a autora cita que a *internet* permite aos alunos e até mesmo aos professores, uma fonte ampla de informações que auxilia no desenvolvimento de trabalhos, pesquisas, projetos etc.

Em relação a questão sobre informações atualizadas no *site* do *campus*, também foram obtidas algumas informações do técnico de rede, descritas no Quadro 7.

Quadro 7 - Informações sobre o site

Entrevistado	IF-CONF-1	Resultado
Técnico de informática	Informações atualizadas no site do campus	"Era para todos os setores repassarem os projetos e informações para eu atualizar."
		"A solução seria criar um processo de atualização."

Fonte: Autores (2018)

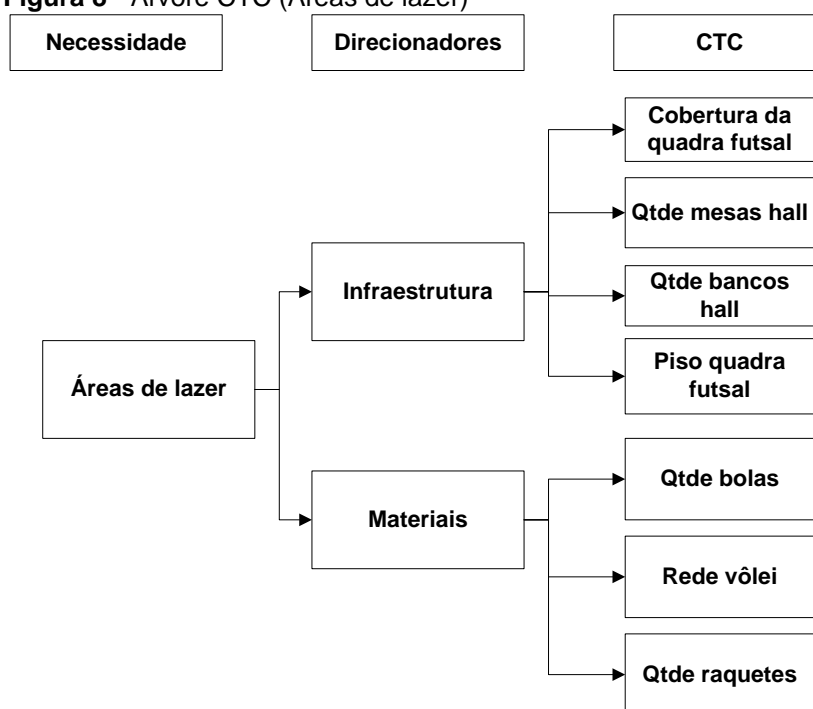
Por meio de observações, percebeu-se que não há um processo padrão de atualização do *site* e pouca divulgação do mesmo. Quando o *campus* realiza algum evento ou projeto, a assessoria informa à coordenação administrativa que constrói um informativo e repassa para o setor de informática inserir no *site*. Entretanto, isso não é feito constantemente.

Os momentos verdade relacionados à *internet*, possuem o domínio da organização onde, segundo Fitzsimmons; Fitzsimmons (2010), são apresentadas as opções aos clientes de serviços padronizados e no *campus* estudado não há possibilidade de oferecer serviços personalizados quanto a esta demanda. Desse modo, para a instituição oferecer aos alunos *internet* de qualidade, é necessário levar em consideração a compra de roteadores adequados, sem esquecer-se das limitações de recurso do *campus*.

4.3 Instalações físicas

Com a coordenação geral foi conversado sobre todas as questões críticas para que a gestão tivesse conhecimento das insatisfações dos alunos, mas foram analisadas, principalmente, as questões sobre áreas de lazer (pátio e quadras de vôlei e futsal); laboratórios e auditório, e também sobre a infraestrutura da biblioteca. Dessa forma, foram construídas árvores CTC, ilustradas nas Figuras 8, 9 e 10.

Figura 8 - Árvore CTC (Áreas de lazer)



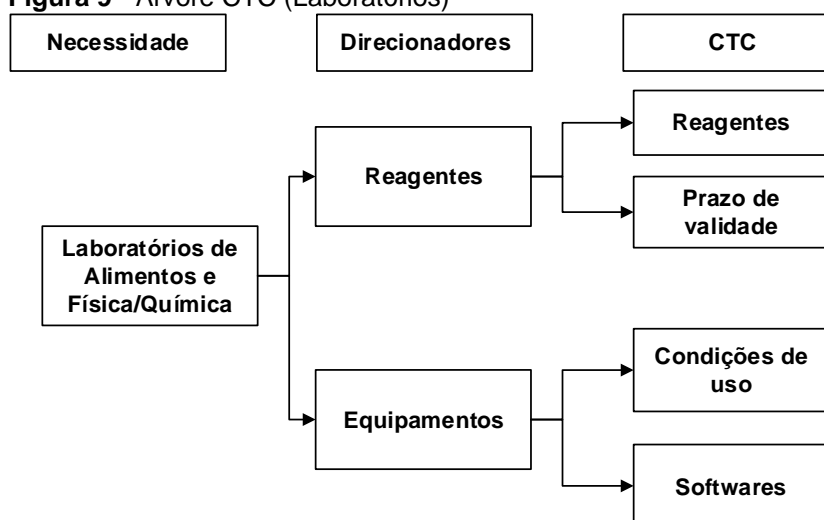
Fonte: Autores (2018)

De acordo com a Figura 8, os alunos relataram insatisfação em relação às áreas de lazer que o *campus* oferece. O *campus* objeto de estudo é composto por 3 pisos, onde no primeiro, possui bancos, lanchonete, além de uma quadra de futsal, uma quadra de areia e uma mesa de tênis. Para a utilização das quadras e mesa de tênis, os alunos levam os materiais já que o *campus* não possui estoque de materiais esportivos.

No *hall* do segundo piso há mesas e bancos para auxiliar os discentes no desenvolvimento de trabalhos, e que, segundo o relato dos alunos, “são poucos bancos para a quantidade de alunos que o *campus* possui”. E no terceiro piso estão localizados os laboratórios de informática, tecnologia de alimentos e de química/física.

Para a solução do problema, os alunos sugeriram que o *campus* possua materiais esportivos, crie um processo de empréstimo e faça reformas nas quadras. Além de solicitar mais bancos e mesas, já que os existentes não conseguem atender toda a demanda.

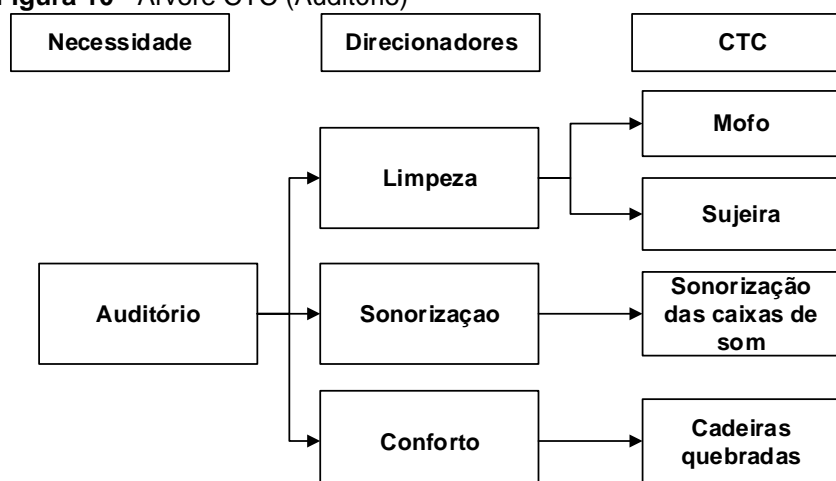
Figura 9 - Árvore CTC (Laboratórios)



Fonte: Autores (2018)

Em relação aos laboratórios, como ilustrado na Figura 9, os discentes estão insatisfeitos com os materiais e equipamentos presentes nesses locais. No grupo focal, os alunos que utilizam o laboratório de tecnologia de alimentos, por exemplo, demonstraram maior insatisfação sobre reagentes, um dos materiais mais utilizados, pois ou há falta de reagentes ou estão fora do prazo de validade, colocando os discentes em risco ao manuseá-los.

Figura 10 - Árvore CTC (Auditório)



Fonte: Autores (2018)

As insatisfações sobre o auditório estão relacionadas às suas condições físicas, como a infiltração que ocasiona mofo, falta de caixas de som e braços de cadeiras quebrados.

Após a análise de todos os dados das árvores construídas, foi possível desenvolver um roteiro para a entrevista com o coordenador geral que teve como objetivo abranger todos os momentos considerados críticos, a fim de saber o que já foi feito e o que pode ser feito para melhoria desses momentos verdade. A síntese dos resultados está apresentada no Quadro 8.

Quadro 8 – Entrevista com coordenador geral

Entrevistado	Questão	Resultado
Coordenador Geral	IF-AT-4 (Áreas de lazer (pátio e quadras de vôlei e futsal).	"Nossos materiais esportivos são poucos. Precisamos solicitar para a Reitoria a compra de novos materiais, como: bolas, rede, etc."
		"Há pouco tempo compramos novos bancos e mesas para os halls da universidade."
	IF-ACES-2 (Acesso à internet (Wireless) para alunos); IF-CONF-2 (Qualidade da internet (alunos)); B-CONF (Qualidade da internet (campus-xx)); B-ACES-3 (Acesso à internet (Wireless - campusxx))	"O campus não pode comprar material permanente."
		"Temos a proposta de que vai aumentar a capacidade de um dos nossos roteadores."
	IF-AT-3 (Laboratórios)	"Já foi feito o pedido de novos reagentes para os laboratórios de Tecnologia de Alimentos e Física/Química. O pedido está sendo analisado pela Reitoria."
		"Foi solicitado a criação do laboratório para Engenharia de Produção, com os softwares adequados para o curso"
		"Em relação aos laboratórios de informática, não há um plano de manutenção definido. É preciso criar um plano."
	IF-AT-1 (Auditório)	"Foi feito o pedido para resolver o problema da infiltração do auditório, mas não foi atendido."
		"Há pouco tempo, pintamos as paredes, o que diminuiu bastante o mofo."
		"O ideal é ter uma programação de limpeza para o auditório, mesmo sem utilizá-lo."

Fonte: Autores (2018)

Após a análise dos dados obtidos a partir da entrevista com o coordenador geral, foi possível perceber que algumas ações já são realizadas na tentativa de melhoria dos itens críticos. Percebeu-se também que há o interesse por parte da coordenação em diminuir a insatisfação dos alunos.

Em função da estrutura hierárquica da universidade, observou-se que o *campus* não possui autonomia para uma série de fatores, como: compra de material permanente, compra de reagentes, compra de livros etc., o que dificulta o desempenho do *campus*. Porém, foi evidenciado o empenho, por parte de

colaboradores do *campus* em solucionar os problemas com outras medidas, como: campanhas, doações, reorganização de *layout*, realocação de materiais e equipamentos etc.

É importante destacar que essas medidas são planejadas e realizadas, levando-se em consideração as condições estruturais e orçamentárias do *campus*.

4.4 Plano de melhorias

Após as entrevistas e observações, foram construídos planos de ação, apresentados nos Quadros 9, 10 e 11, a fim de ilustrar o que precisa ser feito para reduzir a insatisfação dos clientes (discentes) e melhorar a qualidade do serviço.

O plano de melhorias foi construído de acordo com os 12 momentos verdade críticos identificados e com base na entrevista com a coordenação geral. O plano de ação não abordou a área de lazer pois, segundo o coordenador geral, existem outras prioridades para o *campus*.

É importante ressaltar que o plano de melhorias não possui definições de custos devido esse aspecto depender da condição financeira do *campus* e, algumas ações do plano dependem de orçamento terceirizado ou da autorização da sede, onde o tempo de resposta é imprevisível, o que dificulta a fixação de preços.

Cabe ressaltar também que não foram definidas as datas para realização das ações, visto que estas são dependentes da disponibilidade e orçamento do *campus*, portanto devem ser definidas pela própria coordenação.

Quadro 9 - Plano de melhorias para biblioteca

Questão	O que fazer?	Porque?	Como?	Onde?	Quem?
Disponibilidade suficiente de livros para estudo.	Aumentar o acervo de livros da biblioteca	Para proporcionar maior disponibilidade de livros	Incentivar os professores a doarem livros, transformando a Campanha de doação em processo contínuo	Assessoria Pedagógica	Assessoras
			Solicitar à órgãos doações de livros	Biblioteca	Bibliotecária
Quantidade suficiente de mesas e cadeiras	Reorganizar o layout da biblioteca	Para melhorar o ambiente de estudos e proporcionar mais espaço	Planejar novo layout	Biblioteca	Autores
			Implantar novo layout	Biblioteca	Funcionários do setor
			Adicionar mais tomadas	Biblioteca	Serviço terceirizado

Fonte: Autores (2018)

Quadro 10 - Plano de melhorias para instalações físicas

Questão	O que fazer?	Porque?	Como?	Onde?	Quem?
Informações atualizadas no site do campus	Atualizar informações no site do campus	Para fornecer informações necessárias a todos	Definir processo de atualização	Coord. Adm.	Téc. Administrativos
			Realizar painel informativo do campus	Coord. Adm.	Monitores
Auditório	Reformar o auditório	Para melhorar a estrutura	Contratar serviço para acabar com infiltração	Coord. Adm.	Téc. Administrativos
			Definir cronograma de limpeza	Coord. Adm.	Téc. Administrativos
Quantidade suficiente de salas para estudo	Aumentar quantidade das salas de estudo	Para alunos terem mais espaço para estudos	Criar uma sala de estudos com cabines individuais	Biblioteca	Coordenador do Campus

Fonte: Autores (2018)

Quadro 11 - Plano de melhorias para informática

Questão	O que fazer?	Porque?	Como?	Onde?	Quem?
Acesso e qualidade da internet	Possibilitar conexão ao <i>Wireless</i> para os alunos	Para melhorar o acesso à <i>internet</i> para realizar pesquisas	Adicionar roteador adequado	Campus	Téc. de informática
			Disponibilizar cabos de <i>internet</i> nas salas de estudo	Biblioteca	Téc. de informática
			Mudar configurações para aumentar velocidade e número de usuários	Campus	Téc. de informática
Laboratórios	Criar plano de manutenção para os laboratórios	Para fornecer equipamentos disponíveis e atualizados para estudo	Realizar manutenção corretiva nos computadores dos laboratórios de informática e TADS	Laboratórios	Téc. de informática/ Monitores
			Tornar constante a manutenção preventiva dos computadores	Laboratórios	Monitores
			Realizar levantamentos dos <i>softwares</i> necessários	Laboratórios	Monitores
Facilidade de acesso aos computadores	Ampliar disponibilidade dos computadores	Para mais alunos terem acesso aos computadores	Realizar manutenção corretiva das peças quebradas	Biblioteca	Téc. de informática
			Planejar manutenção preventiva dos computadores	Biblioteca	Monitores

Fonte: Autores (2018)

Para o MOT mais crítico identificado no *campus*, ou seja, o acervo bibliográfico, propôs-se tornar a campanha de doação de livros um processo contínuo, já que o *campus* não possui autonomia para a compra de livros. A proposta de melhoria pode ser justificada pelo fato de que, por meio desse tipo de campanha, o *campus* já conseguiu exemplares variados, de acordo com os cursos existentes.

Em relação ao problema da *internet*, segundo o técnico de rede do *campus*, o roteador mais adequado seria o modelo 802.11N ou 802.11AC, que trabalham com maior número de usuários e melhor velocidade. Por isso, sugeriu-se que a coordenação do *campus* encaminhasse a demanda para a gestão superior, para solicitação de aquisição.

Para os laboratórios, a proposta foi que as manutenções sejam constantes, principalmente as preventivas, para evitar problemas. Para isso, sugeriu-se a criação de um plano de manutenção, com datas mensais definidas.

Em relação ao *layout* da biblioteca, a sugestão foi projetar um novo espaço com os recursos existentes, a fim de distribuir melhor os equipamentos, mesas, cadeiras e estantes, atendendo às necessidades dos usuários. Além disso, como descrito no plano de melhorias, sugeriu-se a disponibilização de cabos de *internet* ou ampliação da rede *wireless* para também alcançar as salas de estudo, já que os computadores existentes no setor são poucos e tal melhoria possibilitaria que os discentes utilizassem seus próprios equipamentos.

5 CONSIDERAÇÕES

Com a aplicação da pesquisa, pode-se afirmar que o objetivo do estudo foi alcançado, visto que foi possível avaliar a qualidade dos momentos verdade em uma universidade pública, levando-se em consideração a opinião dos clientes, ou seja, dos alunos, respondendo à questão de pesquisa apresentada.

A partir da análise dos resultados identificou-se que a maioria das insatisfações dos discentes, em relação aos momentos verdade, estão relacionados aos aspectos tangíveis e aos bens facilitadores de serviço, evidenciando que os funcionários da linha de frente dos setores avaliados possuem os critérios importantes e necessários para prestar um serviço de qualidade, como prontidão, atenção, simpatia, competência, comunicação, acesso, velocidade, atendimento, execução e segurança.

Dentre as limitações presentes no decorrer da pesquisa, pode-se citar a escolha de trabalhar apenas com os momentos verdade da administração do *campus*, pois os encontros de serviços relacionados aos professores, que ocorrem nas salas de aulas, por exemplo, são mais complexos e demandam maior análise e aprofundamento. Para Napitupulu *et al.*, (2018), o ambiente fora da sala de aula é importante pois apoia atividades de aprendizagem para estudantes.

Esta pesquisa possui contribuições tanto acadêmicas quanto gerenciais. No campo acadêmico, o estudo auxilia na extensão do número de trabalhos relacionados a avaliação de momentos verdade no âmbito educacional. Na esfera gerencial, apresenta resultados relevantes para a tomada de decisões estratégicas relacionadas ao que pode ser trabalhado, levando em consideração a percepção dos alunos, proporcionando à universidade oportunidades de melhorias. Ao identificar os momentos verdade, o *campus* está melhor apto para medir o nível de satisfação dos discentes e é o impacto desses momentos verdade pelos quais os clientes são retidos ou perdidos.

A revisão de literatura referente à qualidade em serviços e momento verdade (MOT), além de gerar subsídios para elaborar o protocolo do estudo de caso, evidenciou que esse tema é pouco explorado na área educacional. Assim, este estudo contribuiu para preencher uma lacuna da literatura sobre o uso dos momentos verdade na gestão da qualidade dos serviços em universidades.

Como trabalhos futuros, sugere-se que sejam avaliados os momentos verdade que ocorrem nas salas de aulas, pois é necessário conhecer o nível de satisfação dos discentes relacionado ao estudo em si. Sugere-se também que essa pesquisa seja realizada nos outros *campi* da universidade, assim seria potencializada uma análise completa da instituição em prol das melhorias dos serviços administrativos da universidade.

Outro trabalho que poderia ser executado é a implantação do plano de ação proposto, o seu acompanhamento e a posterior avaliação comparativa com os resultados desta pesquisa. Além disso, a proposição de indicadores de desempenho para que a instituição tenha como mensurar e acompanhar as ações de melhoria da qualidade dos seus serviços.

REFERÊNCIAS

- APPLETON, L. Assuring quality using “moments of truth” in super-converged services. **Library Management**. Vol. 33 Issue 6/7, pp.414-420, 2012. <https://doi.org/10.1108/01435121211266230>
- BAPTISTA, M. M.; LEONARDT, M. P. L. A qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos usuários em uma biblioteca universitária. **Biblioteca Universitária**, Belo Horizonte, v.1, n.1, p. 50-59, jan./jun. 2011.
- CARLZON, J.; LANGERSTROM, T. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- CARRIJO, M. C.; GIACOMINI, G.; MINCIOTTI, S. A. Participation of organizational sectors in customer service: case study of a higher education institution. **Espacios**, v. 33, n. 9, p. 1, 2012.
- CHAHAL H.; DEVI, P. Identifying satisfied/dissatisfied service encounters in higher education", **Quality Assurance in Education**, Vol. 21 Issue: 2, pp.211-222, 2013. <https://doi.org/10.1108/09684881311310728>
- EZEOKOLI, R. N.; AYODELE. K. O. Dimensions of Service Quality Encountered by Students on Sustainability of Higher Education in Nigeria. **Developing Country Studies** 4 (6): 147–56, 2014.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 584 p.
- FORD, R. C.; STURMAN, M. C.; HEATON, C. P. **Managing Quality Service in Hospitality: How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience**. Delmar, Cengage Learning, 2012.
- FREITAS, A. L. P.; BOLSANELLO, F. M. C.; VIANA, N. R. N.G. Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 3, p. 88-102, set./dez. 2008. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652008000300007>
- IS’HAQ, M. M.; MUSA, S. I.; BELLO, H. T. Quality of property management service in public educational buildings in Nigeria. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 2, p. 753–759, 2013.
- KURNIATUN, T. C.; ROSALIN, E. Service Encounter Condition, Service Quality and Frontline Employees ' Role in Higher Education. **Advances in Economics, Business and Management Research**, v. 14, p. 468–472, 2016.
- LAMBERT, G. Service with a smile, thanks to standards. **ISOfocus**, v. 116, 2016.
- MACHUCA, J. A. D.; GONZÁLEZ-ZAMORA, M. DEL M.; AGUILAR-ESCOBAR, V. G. Service Operations Management research. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 3, p. 585–603, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.04.005>
- MARTINS, R. A.; MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B. **Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de produção**. São Paulo: Atlas, 2014.

MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

NAPITUPULU, D. et al. Analysis of Student Satisfaction Toward Quality of Service Facility. **Journal of Physics: Conference Series**. Vol. 954, no. 1, p. 12019, 2018.
<https://doi.org/10.1088/1742-6596/954/1/012019>

NOAMAN A. Y. et al. Higher education quality assessment model: towards achieving educational quality standard. **Studies in Higher Education**, 2015.

NUNES, C. N. C. L. **A importância da qualidade total e dos momentos da verdade na melhoria dos processos organizacionais: um estudo de caso do hotel bühler**. 2013. 67f. Trabalho de conclusão de curso (Administração). Universidade Federal de Fluminense, Volta Redonda/RJ, 2013.

PALADINI, E. P. *et al.* **Gestão de serviços: casos brasileiros**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 285 p.

PETENATE, A. J.; PETENATE, M. M.; SANTOS, V. F. M. **Formação Green Belt**. Disponível em: <<http://www.edti.com.br/material-aula-green-belt/>>. Acesso em: 24 de maio de 2016.

RODRIGUES, C.S. **A utilização da internet em sala de aula na escola Carlos Huguene**. (Monografia) Especialização em Informática na educação. Universidade Aberta do Brasil, UAB. Cuiabá, 2011.

ROSENKRANTZ, A. B., PYSARENKO, K. The Service Encounter in Radiology: Acing the “Moments of Truth” to Achieve Patient-Centered Care. **Academic Radiology**, Vol 22, No 2, February 2015. <https://doi.org/10.1016/j.acra.2014.09.009>

SÁNCHEZ F. R. et al. Integrated Model for Antecedents and Consequences of Value Perceived by Graduates. **Revista Venezolana de Gerencia**, v. 16, n. 56, p. 519–543, 2011.

ROTH, A. V.; MENOR, L. J. Insights Into Service Operations Management: a Research Agenda. **Production and Operations Management**, v. 12, n. 2, p. 145–164, 2009.
<https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2003.tb00498.x>

SUBRAMONY, M.; DOUGLAS PUGH, S. Services Management Research: Review, Integration, and Future Directions. **Journal of Management**, v. 41, n. 1, p. 349–373, 2015.
<https://doi.org/10.1177/0149206314557158>

TOLEDO, J. C. *et al.* **Qualidade – Gestão e Métodos**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

VICTORINO, L. et al. Service operations: what have we learned? **Journal of Service Management**, v. 29, n. 1, p. 39–54, 8 jan. 2018. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2017-0192>

VOSS, R.; GRUBER, T.; REPPEL, A. Which classroom service encounters make students happy or unhappy?. **International Journal of Educational Management**, v. 24, n. 7, p. 615–636, 2010. <https://doi.org/10.1108/09513541011080002>

WERKEMA, Maria C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. 1. ed. Belo Horizonte: Werkema Editora, 2006.

WORLD BANK. **Services, etc., value added | Data**. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/indicador/NV.SRV.TETC.ZS>>. Acesso em: 02 fev. 2018.

Revista Produção Online. Florianópolis, SC, v. 18, n. 3, p. 1123-1156, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



Artigo recebido em: 27/02/2018 e aceito para publicação em: 19/08/2018

DOI: <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v18i3.3166>

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

1. Visão geral do estudo de caso:

Esta pesquisa possui o objetivo de promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo *campus* de uma Universidade, a partir do nível de satisfação dos alunos em relação ao contato com os funcionários e também com as dependências do *campus*.

A pesquisa possui como instrumentos de coleta de dados: questionário, entrevistas semiestruturadas, grupos de pesquisa e observações.

O objetivo das entrevistas é obter informações sobre os momentos verdade considerados críticos para os alunos, a fim de detalhar os processos.

O tempo para cada entrevista é livre, fazendo com o que o entrevistado se sinta à vontade para falar sobre cada processo. Além disso, os entrevistados não serão identificados no decorrer deste trabalho, para que a confidencialidade seja mantida.

2. Procedimentos de campo:

A coleta de dados se realizará em diferentes formas, caracterizando-se assim, as múltiplas fontes de evidência. A primeira forma trata-se da aplicação de um questionário aos discentes com o intuito de obter o nível de satisfação dos mesmo em relação aos momentos verdades. Posteriormente, entrevistas semiestruturadas com os cargos previamente acertados com a coordenação geral do *campus*. Escolheu-se o método semiestruturado, pois permite coletar os dados por meio de um roteiro pré-estabelecido, entretanto, possibilita ao entrevistado, liberdade para falar sobre os assuntos propostos.

Assim, com esse método é possível conhecer novas informações que não estavam previamente delimitadas. As entrevistas serão gravadas e os pontos mais relevantes serão registrados.

Outra forma de coleta de dados, serão os grupos de pesquisa, que serão aplicados no turno da manhã e da tarde com um aluno de cada turma, com o intuito de abranger todas as turmas ativas do *campus*. Os grupos de pesquisa possuirão o objetivo de detalhar os momentos verdade considerados críticos, identificados por meio do questionário, a fim de destacar os principais aspectos que precisam ser melhorados.

Também fará parte da coleta de dados, as observações diretas dos processos em cada setor, que auxiliarão na obtenção de informações.

3. Questões do estudo

a. Entrevista com biblioteca:

- Como é o processo do pedido de livros?
- Quanto tempo demora a resposta do pedido?
- O pedido é feito com base em que?
- O setor procura formas diferentes para conseguir livros?
- Existe o contato do *campus* ou outros *campi* para possível transferência de livros? Como é feito esse contato?
- O que poderia ser melhorado nesse processo de obtenção de livros?
- O layout é próprio para uma biblioteca?
- Se a resposta acima for não, seria possível mudar o *layout*?

b. Entrevista com setor da informática:

- Quais são os possíveis motivos dos alunos não conseguirem acessar a rede *wireless*?
- Há um limite de quantidade de usuários para usar a rede *wireless*?
- Ocorre problemas com o roteador *wireless*?
- Há manutenção nos roteadores *wireless*?
- Como é o processo para aumentar a área de abrangência da rede *wireless*?

– Quais os critérios para definir se a *internet* é boa?

– Qual é a velocidade da *internet*?

– Existe bloqueio de *sites* (redes sociais, *download* de jogos e filmes...)?

– Quais serviços consomem mais dados?

– Como é o processo para atualizar as informações do *site* do *campus*?

– Como se faz o processo de divulgação do *site* do *campus*?

c. Entrevista com coordenação geral

– É possível melhorar o som e a iluminação do auditório?

– O que pode ser feito para minimizar o mofo do auditório?

– Há possibilidade de reforma das quadras de esporte?

– Como se dá a aquisição de materiais esportivos (bolas, rede etc.)?

- Como se dá a aquisição de bancos e mesas para os pátios? Quando foi o último pedido e com base em que?
- Como é o processo para conseguir reagentes para o Lab. de TA?
- Como é o processo para a aquisição de *software*?

4. Relatório do estudo de caso

Os dados coletados serão analisados e um relatório será redigido. Este relatório será encaminhado para a coordenação geral e administrativa, a fim de verificar as prioridades e o que será viável implantar no *campus*.