

## Reflexões acerca do melhoramento contínuo da qualidade em serviços de extensão universitária: um estudo de caso em um programa educativo de rádio universitário

## Reflections on the continuous improvement of quality in university extension services: a case study in a radio educational program from university

Noel Torres Júnior<sup>1</sup>  
Rebecca Impelizeri Moura da Silveira<sup>2</sup>

### Resumo

**Este artigo** analisa as estratégias de melhoramento contínuo e sua relevância para serviços de extensão universitária. Para tanto, optou-se por um estudo exploratório-descritivo, desenvolvido por meio de um estudo de caso em um programa de rádio universitário. A coleta e análise de dados foram norteadas pelo trabalho de Kaye e Anderson (1999), no qual as práticas pertinentes ao melhoramento contínuo foram agrupadas em três categorias de análise. Os resultados encontrados em campo foram confrontados com trabalhos acadêmicos acerca das atividades de extensão universitária e com estudos sobre práticas adotadas e dificuldades encontradas nas organizações que adotaram práticas voltadas para o melhoramento contínuo. Essas análises revelaram similaridades e apontaram algumas reflexões acerca dos desafios para a implementação de atividades desta natureza em serviços de extensão universitária.

**Palavras-chave:** melhoramento contínuo; qualidade em serviços; serviços de extensão universitária.

### Abstract

**This article** analyzes the continuous improvement strategies and their relevance to university extension services. To this end, the study was descriptive and exploratory and it was developed through case study research in a radio program from university. The data collection and analysis were guided by the work of Kaye and Anderson (1999) in which the relevant practices of continuous improvement were grouped into three categories of analysis. The results found in the field were compared with academic papers about the university extension activities and these were compared with studies of adopted practices and difficulties encountered in organizations that have adopted practices related to continuous improvement. These analyses revealed similarities and pointed out some reflections about the challenges to the implementation of activities of this nature in university extension services.

**Keywords:** continuous improvement; quality in services; university extension services.

<sup>1</sup> Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Minas Gerais (2001) e doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (2007). Atualmente é Professor Adjunto da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: [noel@face.ufmg.br](mailto:noel@face.ufmg.br)

<sup>2</sup> Mestre e atualmente é doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. E-mail: [rebeccasilveira@yahoo.com.br](mailto:rebeccasilveira@yahoo.com.br)

Artigo recebido em: 08 de janeiro de 2016. Artigo aceito em 10 de maio de 2016.

## **Introdução**

O estudo da Gestão da Qualidade passou por várias eras, cada qual apoiando-se na anterior para sua construção, de modo que seu conhecimento fosse sendo sedimentado ao longo dos anos. Inicialmente, a qualidade era vista como um problema a ser resolvido, e o foco das ações se concentrava nas operações internas da organização. Posteriormente, a qualidade foi vista como uma oportunidade competitiva, ou seja, uma arma estratégica que poderia ser utilizada contra os concorrentes. Depois, a qualidade focalizou-se no cliente. Para tanto, as organizações se tornaram mais pró-ativas em antecipar e responder às necessidades do cliente e do mercado. A alta administração se envolveu de maneira mais intensa com a qualidade buscando integrar a mesma com a estratégia organizacional. Entretanto, essa abordagem se tornou pouco eficaz para atender às rápidas mudanças existentes no mercado, caracterizado pela maior presença de incertezas e imprevisibilidades. Para enfrentar esses desafios, a qualidade entrou em uma nova era, caracterizada pela busca da melhoria contínua. Nesta era, a organização deve ser flexível, ter boa capacidade de resposta e capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças dentro de seu ambiente. Isso apenas se torna exequível com a implementação de uma estratégia voltada para o melhoramento contínuo (KAYE, M. M.; DYASON, 1995).

Pesquisas sistemáticas de satisfação indicam que os clientes tendem a estar mais satisfeitos com os bens não duráveis e duráveis e muito menos satisfeitos com os serviços (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Esse fato ilustra a necessidade da melhoria dos serviços em nossa sociedade. Entretanto, os serviços, de um modo geral, apresentam características como intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e perecibilidade. Essas características tornam mais difícil a obtenção de uma maior satisfação dos clientes, uma vez que a intangibilidade e a dificuldade de padronização, por exemplo, tornam a definição e o aprimoramento da qualidade um desafio maior nos serviços (BITNER; BROWN, 2008; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Apesar dessas dificuldades, várias iniciativas se fazem presentes no setor de serviços para a implementação de práticas voltadas para o melhoramento contínuo da qualidade (BHUIYAN; BAGHEL, 2005).

Em várias universidades, os projetos de extensão se apresentam como uma oportunidade de a mesma interagir com o meio externo, possibilitando o

desenvolvimento de atividades em que o conhecimento produzido internamente interage e é difundido para e com a comunidade externa. Essas atividades têm como grande objetivo a condução de um processo educativo, cultural, científico e tecnológico que busca a articulação entre o ensino e a pesquisa de maneira a viabilizar uma relação transformadora entre a universidade e a própria sociedade (CASTRO, 2004; DE MELO NETO, 2002). Se considerarmos o caráter permanente de alguns desses projetos, os mesmos podem ser entendidos como serviços de extensão. Vistos como serviços, esses devem ser gerenciados de maneira que consigam atender a seus objetivos de modo eficiente e eficaz. Nessa lógica, a busca pela Melhoria Contínua da Qualidade pode ser compreendida como algo pertinente e relevante.

Tomando em conta as considerações tecidas, o presente trabalho tem como objetivo analisar as estratégias de melhoramento contínuo e sua relevância para serviços de extensão universitária. A análise é baseada na literatura consultada e na observação das práticas implementadas para esse fim em um programa de rádio universitário.

Apesar da grande difusão de práticas de melhoramento contínuo em organizações produtivas, a disseminação de práticas desta natureza em serviços de extensão universitária ainda se faz pouco presente. Desse modo, o trabalho também objetiva contribuir para uma maior disseminação e discussão dessas práticas e suas características no contexto de serviços de extensão.

O trabalho está dividido em cinco seções, incluída a seção atual. A segunda seção apresenta a revisão da literatura que apoia toda a pesquisa conduzida no trabalho. Nela são descritos conceitos relacionados à qualidade de serviços, às características e às práticas relacionadas ao melhoramento contínuo. Finalmente, nesta seção, os serviços de extensão universitária e algumas de suas características são descritos. Na terceira seção, o método de pesquisa e as unidades de análise são expostos. Na quarta seção, faz-se uma discussão dos principais resultados encontrados no trabalho. Finalmente, na quinta seção, faz-se uma discussão dos resultados encontrados com os achados existentes na literatura. Tece-se algumas implicações desses achados para a implementação de atividades voltadas para o melhoramento contínuo em serviços permanentes de extensão universitária. Além disso, algumas contribuições e limitações do trabalho são relatadas.

## Referencial teórico

### Serviços e a qualidade

Em termos mais simples, os serviços podem ser definidos como atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Nas últimas décadas tem-se verificado um aumento da relevância do setor de serviços na economia. Este já responde por mais da metade do Produto Interno Bruto e pela maioria dos postos de trabalhos em muitos países. No Brasil, este setor representa cerca de 70% do PIB (OECD, 2015).

A despeito de sua importância, a baixa qualidade tem sido um tema recorrente quando se discute a qualidade dos serviços prestados de modo geral. Exemplos de má qualidade não são raros, mesmo em organizações mais dinâmicas e modernas, como grandes bancos, supermercados, hospitais, clínicas, empresas aéreas, entre outros. (BITNER; BROWN, 2008; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Neste contexto, o estudo e análise de conceitos de gestão da qualidade podem ser compreendidos como relevantes.

Para a correta aplicação de conceitos de gestão da qualidade, faz-se necessário um melhor entendimento das características dos serviços e suas implicações para a gestão e melhoria da qualidade. Essas características básicas são a intangibilidade, a heterogeneidade, a simultaneidade de produção e consumo, e a perecibilidade dos serviços (GRÖNROOS, 2007). Esses atributos tornam mais complexo o objetivo de executar serviços de qualidade de forma consistente (BERRY; PARASURAMAN, 1995). Importante ressaltar que essas características não estão presentes em todos os serviços. É certo que a dicotomia entre bens e serviços nem sempre acontece na prática e pode ser enganosa, já que dificilmente encontraremos serviços ou bens que sejam exclusivamente puros (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004). Entretanto, ela ainda é útil para o desenvolvimento de conhecimento para a gestão.

A qualidade de um serviço, como percebida pelos clientes, pode ser decomposta em duas dimensões: uma dimensão técnica ou de resultado e uma dimensão funcional ou relacionada a processos. O cliente é influenciado pelo modo como recebe o serviço e como experimenta o processo simultâneo de produção e consumo (dimensão funcional da qualidade). O que o cliente recebe pode ser entendido como dimensão técnica da qualidade (GRÖNROOS, 2007). Pode-se afirmar que a qualidade é construída pelas

qualidades técnica e funcional, além de outros fatores, como reputação, informações de terceiros, propaganda, preço e relações públicas (GALLOWAY; BLANCHARD, 1996; SETH; DESHMUKH; VRAT, 2005)

Verificou-se que a avaliação que o cliente faz de um determinado serviço se dá por meio da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado. Essa avaliação ocorre durante ou após o término da prestação do serviço (BERRY; PARASURAMAN, 1995).

Na grande maioria das vezes, ao experimentar o serviço, o cliente não encontra completamente o que esperava. Nessa situação, forma-se uma lacuna, denominada Lacuna do Cliente. Essa lacuna é proveniente de várias outras lacunas que foram criadas ao longo do desenvolvimento e entrega do serviço. Dentro dessa lógica, a empresa deve trabalhar na diminuição das lacunas de forma que a Lacuna do Cliente seja minimizada. O primeiro passo que a organização deve empreender é compreender quais são as reais expectativas dos clientes. Sabendo o que ele espera do serviço prestado, é possível o desenvolvimento de projetos e padrões que traduzam essas expectativas. Uma vez definidos os padrões, é preciso ter sistemas, processos e pessoas disponíveis para garantir a execução do serviço. Por fim, é necessário fazer uma boa comunicação externa sobre os serviços prestados e suas reais condições, gerando expectativas capazes de serem alcançadas pela empresa (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Com base nessas percepções acerca das lacunas da qualidade, foram desenvolvidas estratégias e práticas com o objetivo de diminuir essas lacunas, a fim de gerar uma maior qualidade percebida pelo cliente. Essas lacunas ocorrem no interior das organizações prestadoras de serviço e são organizadas da seguinte forma sequencial:

- *Lacuna da compreensão do cliente.* Consiste na discrepância entre a expectativa do consumidor e a percepção gerencial das expectativas. Demonstra que a gerência não conseguiu definir bem as expectativas de qualidade do cliente. Surge devido à má interpretação das informações sobre as expectativas, à falta de dados precisos sobre o mercado/demanda e à presença de muitos níveis organizacionais que podem dificultar o fluxo das informações. As causas, segundo os autores, residem na insuficiência de pesquisas de mercado, no uso inadequado dos dados coletados e na baixa interação entre a gerência e os clientes.

- *Lacuna do projeto e dos padrões de serviço.* Revela uma divergência entre as percepções gerenciais sobre as expectativas dos clientes e as especificações e padrões estabelecidos para o serviço. Surge devido a falhas no planejamento dos procedimentos, ao mau gerenciamento do planejamento e à falta de metas claramente definidas. Dessa forma, o sistema de prestação de serviço não consegue atender todas as necessidades e expectativas dos clientes, em virtude da escassez de recursos, das condições de mercado ou da deficiência gerencial. Entre as causas estão: a falta de comprometimento da gerência com a questão da qualidade, o uso de sistemas de padronização inadequados e o não estabelecimento de metas para o processo de fornecimento do serviço.
- *Lacuna do desempenho do serviço.* É a diferença entre o desenvolvimento de projetos e padrões de *serviços* designados pelo cliente e o real desempenho do serviço pelos funcionários da empresa. Nessa lacuna, os funcionários não conseguem executar de forma adequada todos os projetos e padrões previamente determinados. Surge devido a problemas decorrentes de especificações rígidas, ao mau gerenciamento das operações de serviços, à falta de *endomarketing* e à influência negativa da tecnologia e dos sistemas no desempenho da conformidade.
- *Lacuna da comunicação.* É a diferença entre as comunicações envolvendo a execução do serviço e as comunicações externas da empresa prestadora. Decorre da discordância entre o conceito do serviço e os sistemas de comunicação. Há uma divergência sobre o que a organização de serviço divulga para o mercado e o que ela efetivamente oferece, ou seja, as informações divulgadas sobre os atributos e os seus desempenhos. Tal falha ocorre graças à falta de integração das operações de serviço com o mercado, à coordenação ineficiente entre marketing e operações e à propensão da empresa ao exagero. (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014.)

Sob a perspectiva do cliente, a impressão mais vívida do serviço ocorre no instante em que o mesmo interage com a organização (encontro de serviço). As diversas interações entre o cliente e a organização formam a percepção de qualidade do serviço pelo cliente. Pode-se afirmar que cada encontro contribui para a satisfação total do

cliente e para sua disposição de voltar a fazer negócios com a mesma. Entretanto, nem todos os encontros são igualmente importantes na construção de relacionamentos. Nessa lógica, certos encontros são provavelmente mais importantes para a satisfação do cliente do que outros (CZEPIEL *et al.*, 1985; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Devido à importância dos encontros de serviço para a construção das percepções, vários estudos identificaram fontes de satisfação ou insatisfação dos clientes em encontros de serviço e quatro temas comuns foram identificados:

- A recuperação: reação do funcionário a uma falha no sistema de execução de serviços;
- A adaptabilidade: reação do funcionário às necessidades e solicitações do cliente;
- A espontaneidade: as ações inesperadas e naturais dos funcionários;
- A intervenção: a reação dos funcionários aos clientes problemáticos (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990).

Para que ocorra a prestação de um serviço de qualidade, a organização deve descobrir o que os clientes esperam de seus serviços. Para tanto, é essencial a condução de pesquisas para a compreensão das expectativas e percepções do serviço que os clientes constroem. As pesquisas podem ser conduzidas com diversos objetivos, quais sejam:

- Descobrir as exigências ou expectativas dos clientes;
- Monitorar e acompanhar o desempenho do serviço;
- Avaliar o desempenho da empresa com relação à concorrência;
- Avaliar as lacunas entre as expectativas e as percepções dos clientes;
- Identificar os clientes insatisfeitos, possibilitando sua recuperação;
- Avaliar o desempenho dos empregados na execução do serviço;
- Prever as expectativas futuras dos clientes (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

O Quadro 1 lista vários métodos de pesquisa utilizados e as maneiras como as informações podem ser empregadas.

**Quadro 01 – Métodos de pesquisa e as maneiras como as informações podem ser empregadas**

<b>Tipo de pesquisa</b>	<b>Principais objetivos da pesquisa</b>
<b>Solicitação de reclamação</b>	Identificar/atender clientes insatisfeitos. Identificar os pontos comuns nas falhas nos serviços.
<b>Estudos sobre incidentes críticos</b>	Identificar as “melhores práticas” em nível de transação. Identificar as exigências dos clientes como variável de entrada para estudos quantitativos. Identificar os pontos comuns nas falhas nos serviços. Identificar os pontos fortes e fracos do sistema nos serviços com contatos com o cliente.
<b>Pesquisas de exigências</b>	Identificar as exigências dos clientes como variáveis de entrada para pesquisas quantitativas.
<b>Questionários sobre relacionamentos e SERVQUAL</b>	Monitorar e rastrear o desempenho do serviço. Avaliar o desempenho geral da empresa em comparação com a concorrência. Determinar os elos entre a satisfação e as intenções comportamentais. Avaliar as lacunas entre as expectativas e as percepções dos clientes.
<b>Telefonemas de sondagem para questionários pós-transação</b>	Obter <i>feedback</i> imediato sobre o desempenho das transações do serviço. Medir a eficácia das alterações na execução do serviço. Avaliar o desempenho do serviço dos funcionários. Utilizar como variável de entrada para melhorias em processos. Identificar os pontos comuns nas falhas nos serviços.
<b>Redes sociais</b>	Identificar/atender a clientes insatisfeitos. Encorajar a comunicação boca a boca. Mensurar o impacto de outros meios de anúncios.
<b>Encontros e discussões sobre expectativas com serviços</b>	Dialogar com os clientes importantes. Identificar o que os clientes importantes desejam e garantir a execução conforme o desejado. Completar o ciclo com clientes importantes.

<b>Avaliações dos controles do processo</b>	Determinar as percepções dos clientes de serviços profissionais de longo prazo durante a prestação do serviço.  Identificar os problemas com o serviço e resolvê-los no início do relacionamento do serviço.
<b>Etnografia orientada para o mercado</b>	Pesquisar os clientes em cenários corriqueiros. Estudar os clientes de culturas diferentes.
<b>Compras-fantasma</b>	Mensurar o desempenho dos funcionários para avaliação, reconhecimento e recompensas. Identificar os pontos fortes e fracos do sistema nos serviços com contatos com o cliente.
<b>Painéis de clientes</b>	Monitorar as mudanças nas expectativas dos clientes. Disponibilizar um ponto de discussão para os clientes sugerirem e avaliarem novas ideias de serviço.
<b>Pesquisa sobre o cliente perdido</b>	Identificar as razões para a deserção do cliente. Avaliar as lacunas entre as expectativas e as percepções dos clientes.
<b>Pesquisa sobre expectativas futuras</b>	Prever as expectativas futuras dos clientes. Desenvolver e testar novas ideias de serviços.
<b>Pesquisa na base de dados de marketing</b>	Identificar as necessidades dos clientes utilizando a tecnologia "da informação e as informações da base de dados.

Fonte: Baseado no Quadro 5.1 de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014).

### O melhoramento contínuo

Melhoria Contínua (MC) é descrita por Deming como uma filosofia que consiste de “iniciativas de melhoria que aumentam o sucesso e reduzem as falhas”. Uma outra definição entende a MC como um processo conduzido por toda a empresa focalizado na inovação incremental e contínua. Outros autores, por sua vez, definem a MC como um desdobramento de iniciativas de qualidade existentes, oriundas da Gestão pela Qualidade Total ou como uma abordagem completamente nova de realçar a criatividade e alcançar a excelência competitiva no mercado atual (BHUIYAN; BAGHEL, 2005).

É certo que a Melhoria da Qualidade, em princípio, é uma atividade que deve estar presente nas rotinas de todos os processos em todas as organizações. Isso significa

que todos os processos de negócio podem e devem ser continuamente avaliados e melhorados. Nessa acepção, a prática de melhoria deve ser compreendida como algo cotidiano e natural das atividades de gestão. Assim sendo, todas as operações, não importa quão bem gerenciadas já estejam, podem e devem passar por intervenções para melhoria. Todavia, antes de ser melhorado, o desempenho de qualquer operação precisa ser medido, compreendido e avaliado (TOLEDO *et al.*, 2013).

A melhoria pode ser obtida por duas estratégias genéricas básicas:

- Melhoria revolucionária (maior ou radical): nesse caso, a melhoria decorre de uma mudança de grande porte. O impacto desses melhoramentos é relativamente repentino, abrupto e geralmente demanda grandes investimentos de recursos.
- Melhoria contínua (menor ou incremental): nesse caso, a melhoria decorre de melhoramento incremental. Esses são mais frequentes e menores. O foco dessa estratégia é extrair continuamente resultados dos recursos existentes, utilizando o conhecimento disponível na organização (TOLEDO *et al.*, 2013).

Após extensa análise da literatura, Kaye e Anderson (1999) identificaram dez critérios-chave que se fazem presentes em programas de melhoramento contínuo eficazes:

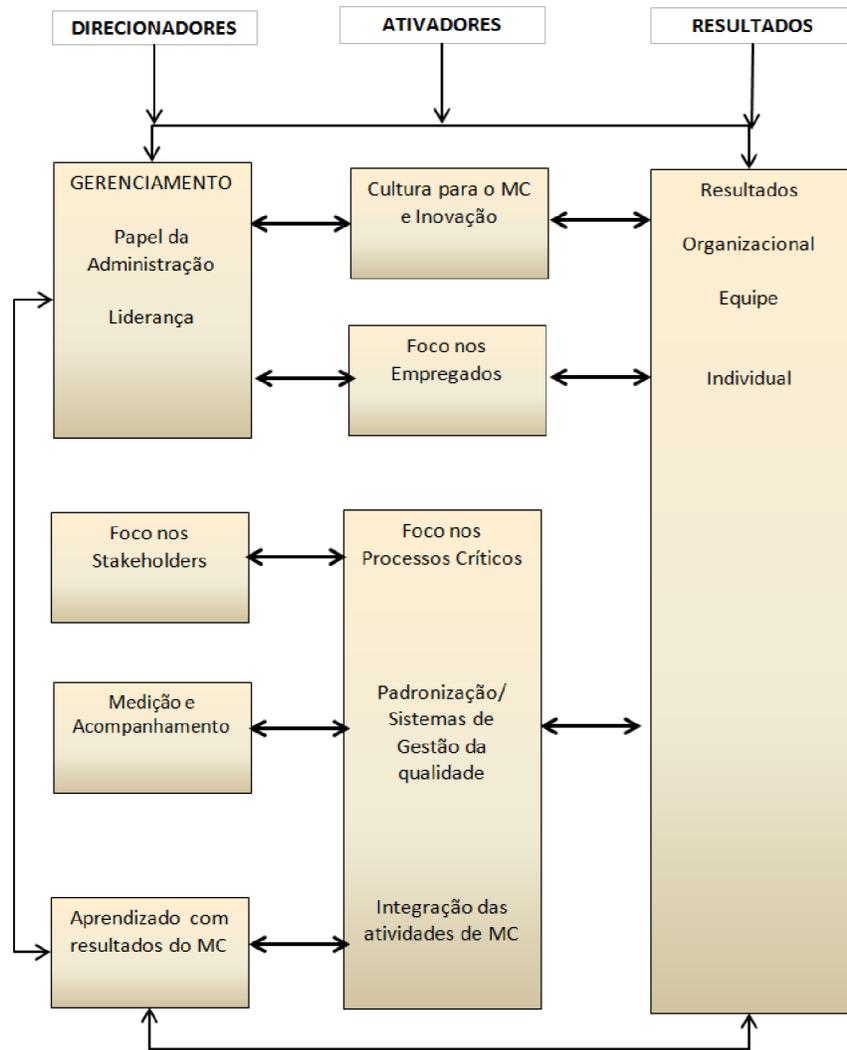
- (1) Envolvimento e comprometimento da alta gerência;
- (2) Liderança e compromisso ativo com a melhoria contínua, demonstrado pelos gestores em todos os níveis;
- (3) Foco nas necessidades do cliente;
- (4) Integrar as atividades de melhoria contínua com os objetivos estratégicos da organização em todos os seus níveis;
- (5) Estabelecimento de uma cultura de melhoria contínua e uma cultura de alto incentivo à inovação;
- (6) Foco em pessoas;
- (7) Foco em processos críticos;
- (8) Padronização das melhorias em um sistema de gestão da qualidade;
- (9) Estabelecimento de sistemas de medição e *feedback*;

- (10) Aprendendo com resultados de melhoria contínua, capturando e compartilhamento a aprendizagem de modo automático (KAYE, M.; ANDERSON, 1999).

A descrição dos dez critérios-chave apontados pelos autores não trouxe, em si, nenhum dado novo. No entanto, essa lista estática de critérios foi determinante na construção de um modelo dinâmico do processo de MC que ainda não existia na literatura. Nessa direção, os autores Kaye e Anderson (1999) fizeram uma tentativa para identificar as ligações e inter-relações entre os critérios-chave. Em particular, eles identificaram quais os critérios que se precediam para se iniciar a Melhoria Contínua, e o que garantiria que uma investida na Melhoria Contínua por uma organização poderia ser sustentada ao longo do tempo.

A Figura 1 mostra como os critérios-chave se relacionam para formar a base de um modelo de Melhoria Contínua.

Figura 1 – Modelo de Melhoria Contínua



Fonte: Baseado na Figura 7 de Kaye e Anderson (1999, p. 504)

Nesse modelo, longe de ser um facilitador, o papel da gestão, particularmente o papel da administração, é visto como um direcionador fundamental da MC, juntamente com os elementos foco nos *stakeholders*, medição e acompanhamento e aprendizado com os resultados. Os direcionadores irão garantir que a melhoria contínua não apenas é inicializada, mas a mesma consegue ser sustentada ao longo do tempo. Os direcionadores são a fonte de energia dentro do modelo, e se eles estiverem faltando, não importa quão bem os outros critérios estejam dentro do modelo, não haverá

melhorias a longo prazo. Os ativadores são as bases que devem estar presentes para que a melhoria contínua seja alcançada ou se inicie, porém, muitas organizações se fixam apenas nos resultados financeiros. Dentro desse modelo, os resultados também devem ser vistos em termos mais amplos, sob a perspectiva da organização, da equipe e do desempenho individual. O modelo representado em termos de direcionadores, ativadores e resultados fornece um modelo integrativo e holístico para analisar o *status* atual da melhoria contínua da organização (KAYE, M.; ANDERSON, 1999).

Os programas de melhoria contínua com bons resultados são derivados de um processo de longo prazo. Para tanto, faz-se necessária a integração da geração de ideias com sua implementação, com as práticas de reconhecimento e premiação, relacionadas à medição e registro dessas melhorias, permitindo identificar os próximos objetivos e capturar a aprendizagem. As empresas com bom desempenho relacionam seu sucesso às rotinas de gestão e de melhoria com alto envolvimento de todos. Entretanto, o estabelecimento dessas rotinas varia de empresa para empresa, conforme sua capacidade de aprendizagem (BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2001; BESSANT; FRANCIS, 1999).

A capacidade de aprender e trabalhar a MC podem ser categorizadas em cinco níveis. A maioria das capacidades utilizadas para categorizar esses níveis está associada a comportamentos específicos de aprendizagem, podendo ser classificados como níveis de aprendizagem. É adequado pensar nos níveis como ciclos, em que um ciclo de aprendizagem depende do outro, e assim sucessivamente, e as evidências de aprendizagem podem ser encontradas em cada estágio do ciclo (BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2001; BESSANT; FRANCIS, 1999). O Quadro 2 apresenta esses níveis e suas características em termos de performance e práticas.

**Quadro 02 – Níveis de MC e suas características em termos de performance e práticas**

Nível	Performance	Práticas
<b>0 – Nenhuma atividade de MC</b>	Sem Impacto.	Resolução de problemas de forma casual. Sem esforços formais ou estruturais. Modo dominante de resolução de problemas é por especialistas. Benefícios

		de Curto Prazo e sem impacto estratégico.
<b>1 – Experimentando as ideias</b>	Mínimo e efeitos locais, apenas algumas melhorias na moral e motivação.	MC acontece como resultado de efeitos de curva de aprendizagem, associados a um determinado produto novo ou processo novo, entretanto, logo depois, o efeito desaparece. Resulta de uma intervenção fruto de um treinamento, e leva a um pequeno impacto em torno daqueles imediatamente envolvidos com a atividade. Esses efeitos são frequentemente muito localizados e de curta duração.
<b>2 – MC Estruturada e Sistemática</b>	Efeitos locais mensuráveis. Efeitos de desempenho mensuráveis, mas limitados aos projetos. Pouco ou nenhum impacto financeiro.	Existência de tentativas de criar e sustentar a MC. Utilização de um processo formal de resolução de problemas. Uso e participação em treinamento de ferramentas básicas de MC. Sistema de gestão das ideias estruturado, com sistema de reconhecimento. Sistema paralelo às operações produtivas.
<b>3 – MC – Estratégica</b>	Políticas para a articulação dos projetos e atividades locais para um nível de objetivos mais amplos. Melhorias avaliadas com relação ao seu impacto financeiro.	Tudo o que está descrito nos níveis anteriores, adicionando: estabelecimento formal dos objetivos estratégicos; monitoramento e medição das atividades de melhoria contínua segundo os objetivos estratégicos.
<b>4 – Inovação Autônoma</b>	Benefícios estratégicos, incluindo os de projetos	Tudo o que está descrito nos níveis anteriores, adicionando: as

	descontínuos, de grandes inovações, bem como oriundos de melhorias incrementais de problemas.	responsabilidades de melhoria contínua são transferidas aos funcionários para solução de problemas. Alto nível de práticas de experimentação.
<b>5 – A organização de aprendizagem</b>	Inovação estratégica. Habilidade para implantar uma competência base que gere vantagem competitiva.	MC torna parte da rotina. Captura automática e compartilhamento de aprendizagem. Todos os envolvidos ativamente no processo de inovação. Inovação incremental e radical.

Fonte: Baseado na Tabela I de Bessant e Francis (1999, p. 1108).

A implementação da MC pelas organizações não é simples, pois envolve gerir uma quantidade considerável de fatores tangíveis e intangíveis ao longo de toda a organização. Com o propósito de compreender como as organizações implantam a MC, Jurburg *et al.* (2015) analisaram diversas organizações reconhecidas por sua excelência na qualidade e na gestão do negócio. De maneira geral, as empresas analisadas se encontravam no nível 3 de maturidade proposto por Bessant e Francis (1999). Entretanto, a despeito da excelência na qualidade e na gestão do negócio, muitas falhas foram detectadas. Essas lacunas têm impedido as empresas de atingir o nível 5 do modelo de maturidade. Em primeiro lugar, as empresas não tiveram uma pessoa designada para conduzir o processo de melhoramento contínuo. Isso pode tornar o processo de MC caótico e fragmentado, além de consumir recursos desnecessários. Além disso, as empresas apresentavam um sistema de medição pobre para o processo de melhoramento contínuo. Não existiam métricas eficazes que refletissem o estado, progresso e a sustentabilidade do próprio processo de MC. A falta de métricas também afeta o processo de tomada de decisão pelos gestores, uma vez que diminui a capacidade de concentração e união dos esforços para o melhoramento continuado em toda a organização em torno de uma estratégia sustentável para a excelência empresarial e o crescimento (JURBURG *et al.*, 2015).

### **Serviços de extensão universitária**

Por sua aplicação e diversidade, a extensão universitária adquiriu diferentes

conotações, práticas e concepções ao longo dos tempos. Segundo Mesquita Filho (1997), esses diferentes conceitos podem ser agrupados em cinco categorias:

- Extensão como curso: aqui se enquadra qualquer curso dado dentro da universidade, que não os cursos de graduação;
- Extensão como prestação de serviços: a ideia de extensão como prestação de serviços sociais;
- Extensão como complemento: vista apenas como um complemento, e não como uma atividade primordial, básica e essencial da universidade. Nessa lógica, a extensão não seria autônoma, não tendo existência por si só, mas sim como complemento das atividades de ensino e pesquisa;
- Extensão como “remédio”: vista como uma compensação designada a suprir as falhas do ensino regular;
- Extensão como instrumento político-social: nessa acepção a extensão serve como instrumento de apoio a mudanças sociais (MESQUITA FILHO, 1997).

Segundo o Plano Nacional de Extensão, a extensão é vista como um processo educativo que possibilita a relação transformadora entre universidade e sociedade, articulando o ensino e a pesquisa, ressaltando que a intervenção na realidade não tem o objetivo de levar a universidade a substituir atribuições de responsabilidades do Estado (HENNINGTON, 2005).

O Processo de Extensão pode ser compreendido como um macrométodo. Nessa visão, a universidade entra em contato com os problemas da comunidade, promove estudos em busca da solução desses problemas e propõe a – e/ou, até mesmo, participa da – resolução dos problemas (MESQUITA FILHO, 1997).

No Brasil, a extensão universitária apresenta duas linhas de ação. Em uma delas, a extensão é denominada eventista-inorgânica e fica centrada no desenvolvimento de serviços, difusão de cultura e promoção de eventos. Na outra linha, denominada processual-orgânica, a extensão é voltada para ações, com caráter de permanência presente ao processo formativo (ensino) do aluno, bem como à produção do conhecimento – pesquisa – da universidade (DE MELO NETO, 2002).

Geralmente, os alunos, servidores não docentes e servidores docentes participam das atividades de extensão. Essas podem ser exercidas com um duplo caráter: o eventual

e o permanente. O caráter eventual da extensão abrange a realização de atividades esporádicas, normalmente voltadas ao aperfeiçoamento e à atualização de conhecimento. O caráter permanente é caracterizado por um conjunto de atividades que adquirem formas sistematizadas e de maior duração em relação ao tempo de execução (DE MELO NETO, 2002).

Se considerarmos as atividades de caráter permanente de alguns projetos de extensão, os mesmos podem ser entendidos como serviços de extensão. Visto como serviços, devem ser gerenciados de maneira que consigam atender seus objetivos de maneira eficiente e eficaz. Aqui deve-se lembrar que a falta de recursos é um problema reportado por diversos gestores de projetos analisados pela autora Castro (2004).

### **Procedimentos metodológicos**

Para atingir o objetivo proposto de analisar as estratégias de melhoramento contínuo e sua relevância para serviços de extensão universitária, optou-se por um estudo exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa e desenvolvido por meio de um estudo de caso.

O estudo exploratório é utilizado quando o assunto é ainda pouco explorado. Desse modo, levando em conta essa característica, o trabalho pode ser entendido como de natureza exploratória, uma vez que a sistematização teórica do tema melhoria contínua em Serviços de Extensão Universitária ainda se encontra em fase de desenvolvimento e consolidação (GIL, 2010).

Por sua vez, os estudos descritivos têm como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, e compreende descrição, registro, análise e interpretação na natureza atual de um dado fenômeno de interesse (GIL, 2010). Diante disso, o estudo também é descritivo, pois possibilitou a exposição das características de melhoramento contínuo no serviço analisado.

Utilizou-se o método de estudo de caso, pois o mesmo é adequado quando os pesquisadores procuram responder a questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem e quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados. Além disso, o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só podem ser analisados dentro de algum real específico (GODOY, 1995; YIN, 2001).

Em relação à escolha dos serviços a serem estudados, a mesma foi intencional, uma vez que foi selecionado o serviço que continha os objetos de estudos necessários para o alcance do objetivo proposto, o que de acordo com Yin (2001) é recomendável nesse tipo de estudo.

As técnicas utilizadas na coleta dos dados foram: entrevista, análise documental e observação direta. Portanto, buscou-se o uso de múltiplas fontes para a obtenção de dados de modo a permitir a confrontação dos dados obtidos nas entrevistas com os dados obtidos nas demais fontes (YIN, 2001).

A coleta de dados foi norteadada pelo trabalho de Kaye e Anderson (1999), no qual os autores apresentam dez critérios-chave que se fazem presentes em programas de melhoramento contínuo, com uma descrição detalhada de atividades/práticas típicas existentes para cada um deles. Esses critérios foram adaptados e agrupados em três categorias de análise. Foram elas:

- A Administração e a Melhoria Contínua – as ações e atividades que devem ser desenvolvidas pela administração para a promoção e condução do melhoramento contínuo;
- Melhoria Contínua na Operação do Serviço – as atividades conduzidas na rotina operacional relacionadas com as práticas voltadas para o melhoramento contínuo;
- Sistemas de controle para monitoramento da Melhoria Contínua – ações e atividades que devem ser desenvolvidas pela organização para o monitoramento das atividades relacionadas ao melhoramento contínuo.

A análise dos dados coletados, conforme sugerido por Eisenhardt (1989), aconteceu concomitantemente à coleta de dados e consistiu na verificação das práticas de melhoramento contínuo, considerando os elementos destacados na literatura, em especial os elementos apontados pelo trabalho de Kaye e Anderson (1999).

## **Resultados**

O serviço de extensão analisado refere-se a um programa de rádio de uma Rádio Universitária numa Instituição de Ensino Federal. Esse serviço é conduzido pelos

componentes de um Programa de Educação Tutorial (PET) do curso de Administração de Empresas.

O programa de rádio leva o conhecimento em gestão, tendo como referência o contexto e o cotidiano vivido pelas pessoas comuns, que exercem várias atividades de gestão, durante a condução dos seus pequenos negócios. Esse serviço foi concebido em 2012 e, com o apoio de uma agência de fomento estadual, implementado em 2013. Já na sua concepção, o serviço se propôs a implementar uma sequência de aprimoramento do conteúdo do Programa da Rádio.

### **A Administração e a Melhoria Contínua**

O grupo de questões utilizadas refere-se às ações e às atividades que devem ser desenvolvidas pela administração para a promoção e condução do melhoramento contínuo. Abrange os seguintes itens do *framework* proposto por Kaye e Anderson (1999): (1) Envolvimento e comprometimento da alta gerência; (2) Liderança e compromisso ativo com a melhoria contínua, demonstrado pelos gestores em todos os níveis; (4) Integrar as atividades de melhoria contínua com os objetivos estratégicos da organização em todos os seus níveis; e (5) Estabelecimento de uma cultura de melhoria contínua e uma cultura de alto incentivo a inovação.

É desejável que a administração desenvolva uma política de “portas-abertas” que, na medida do possível, amplie as formas de acesso dos membros da organização às informações e decisões acerca das iniciativas de melhoramento contínuo. É recomendável que todos os membros tenham conhecimento dos conceitos gerais da qualidade e como estes se aplicam a sua organização em particular. Além disso, é importante que a organização estabeleça equipes multifuncionais para a condução de projetos de melhoramento contínuo. A organização não deve tolerar o erro e incentivar as pessoas a inovar, repensando e modificando os processos/rotinas existentes (BESSANT; FRANCIS, 1999; BHUIYAN; BAGHEL, 2005; KAYE, M.; ANDERSON, 1999).

Procurou-se conhecer como a administração divulga seus objetivos maiores para toda a organização. Procurou-se verificar se esses objetivos estão relacionados com o melhoramento contínuo da qualidade dos serviços e processos da organização. Procurou-se verificar também se a administração incentiva a melhoria dos processos/rotinas existentes.

Verificou-se que as atividades de extensão são estimuladas e suportadas por meio de editais específicos elaborados pela Pró-reitoria de Extensão ou órgãos de fomentos externos. De maneira explícita, esses editais não contemplam a realização de atividades de melhoria contínua nas atividades a serem desenvolvidas pelo Projeto/Programa.

Os entrevistados reportaram que a administração e os órgãos de fomento se preocupam primordialmente com o cumprimento dos requisitos estabelecidos nos editais e/ou proposta. Apesar do envio de relatórios e demais informações referentes ao projeto em andamento por parte da equipe executora, os entrevistados reportaram que a administração ou o órgão de fomento não conduz um retorno sistemático e/ou realiza discussões acerca do andamento do projeto/programa com a equipe executora.

### **A Melhoria Contínua na operação do serviço**

O grupo de questões utilizadas refere-se às atividades conduzidas na rotina operacional relacionadas com as práticas voltadas para o melhoramento contínuo. Abrange os seguintes itens do *framework* proposto por Kaye e Anderson (1999): (6) Foco em pessoas; (7) Foco em processos críticos; e (8) A padronização das melhorias em um sistema de gestão da qualidade.

É importante que todos os processos de negócios principais sejam identificados e documentados (usando fluxogramas ou técnicas de mapeamento de processo). Esses processos devem ser revistos regularmente para identificar a sua contribuição para a realização dos objetivos maiores da organização. Todas as atividades que não adicionam valor devem ser identificadas e revistas (BESSANT; FRANCIS, 1999; BHUIYAN; BAGHEL, 2005; KAYE, M.; ANDERSON, 1999).

É interessante que a organização ativamente solicite ideias e contribuições de seus funcionários. Todos os funcionários devem ter a possibilidade, se o desejarem, de participar das atividades de melhoramento contínuo (BESSANT; FRANCIS, 1999; BHUIYAN; BAGHEL, 2005; KAYE, M.; ANDERSON, 1999).

O programa de rádio apresenta, no mínimo, oito programas por temporada ou ano. As gravações ocorrem no estúdio da Rádio Educativa, com o acompanhamento do editor técnico de áudio e de um aluno do curso de Comunicação Social.

Ao longo de cada temporada, uma equipe principal coordena todo o processo de formatação e operacionalização dos programas. A equipe é composta de três alunos, que

ficam responsáveis pelas tarefas de alocar os outros alunos que participarão em cada programa; distribuir os quadros; manter contato com a equipe de profissionais da rádio; orientar e tirar dúvidas e organizar todo o banco de dados demandado (planilhas de controle; relação de assuntos abordados; entre outros).

Em cada programa, um grupo de alunos é responsável por elaborar os roteiros dos quadros e realizar a gravação na rádio. O grupo é alocado para realizar a elaboração do roteiro e a gravação, havendo, assim, um rodízio na participação dos alunos, o que permite a eles participarem de diferentes programas e elaborarem roteiros distintos ao longo da temporada.

A dinâmica de rotatividade ao longo das temporadas do programa possibilita que cada membro da equipe tenha contato com experiências agregadoras, tanto para a formação pessoal como para a profissional. Além disso, possibilita a cada membro da equipe um maior aprendizado, permitindo que a saída de um membro e a entrada de um novo, algo comum em programas de extensão universitária, não cause uma perturbação séria no serviço.

Verificou-se que várias das atividades relacionadas à operacionalização do programa estão definidas em um procedimento documentado. Entretanto, as atividades realizadas não são objeto de análise de processos para a redução ou eliminação de atividades que não agregam valor.

### **Sistemas de controle para monitoramento da Melhoria Contínua**

O grupo de questões utilizadas refere-se às ações e às atividades que devem ser desenvolvidas pela organização para o monitoramento das atividades relacionadas ao melhoramento contínuo. Abrange os seguintes itens do *framework* proposto por Kaye e Anderson (1999): (3) Foco nas necessidades do cliente; (9) Estabelecimento de sistemas de medição e feedback; (10) Aprendendo com resultados de melhoria contínua, capturando e compartilhamento a aprendizagem de modo automático.

Devem ser criados mecanismos pela organização para que as necessidades e expectativas dos clientes sejam identificadas e constantemente monitoradas quanto à satisfação dos serviços oferecidos (BESSANT; FRANCIS, 1999; KAYE, M.; ANDERSON, 1999; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

É desejável que organização utilize um conjunto adequado de indicadores de desempenho que se relacionem com os objetivos maiores da organização. Todas as

peças devem estar cientes dos resultados dos indicadores utilizados e das ações tomadas para a melhoria de desempenho dos mesmos. Um foco excessivo em indicadores financeiros deve ser evitado (KAYE, M.; ANDERSON, 1999).

É desejável que reuniões regulares sejam feitas com o intuito de compartilhar experiências, sucessos, fracassos e progresso dos projetos de melhoria contínua conduzidos pela organização. Uma análise comparativa dos projetos de MC pode ser utilizada para comparar as atividades da organização contra outras organizações. A organização deve promover atividades e ferramentas para capturar e difundir o conhecimento e as experiências obtidas nos seus processos (BESSANT; FRANCIS, 1999; BHUIYAN; BAGHEL, 2005; KAYE, M.; ANDERSON, 1999).

Verificou-se que o serviço analisado realizou uma pesquisa de campo para levantar as impressões e sugestões dos agentes envolvidos para a identificação dos determinantes da qualidade percebida pelos clientes do Programa de Rádio. Utilizou-se a técnica de entrevistas individuais em profundidade para o levantamento dos dados. Dez pessoas foram entrevistadas, e a amostra se constituiu de microempresários de pequenos negócios ativos existentes na região metropolitana atendida pela rádio. Estes atuam em diversos tipos de negócio: loja de videogames, empresa de produção de eventos, prestação de serviços de manobrista, pastelaria, salão de beleza, vendedor autônomo, loja de roupas, farmácia, padaria e mercearia.

A utilização da técnica apresentada no trabalho permitiu identificar os principais determinantes da qualidade. A pesquisa possibilitou a identificação de falhas no conteúdo e no formato do Programa de Rádio existente. Essa pesquisa reportada foi realizada em 2014, entretanto, a despeito da sua importância, pesquisas dessa natureza não foram realizadas posteriormente.

Não obstante a existência de rotinas para o envio de informações acerca do andamento dos serviços realizados pelo programa para a administração universitária e órgão externo de fomento, essas informações e os mecanismos de controle e acompanhamento utilizados não contemplam o uso de indicadores de desempenho voltados para melhoria contínua da qualidade dos serviços. Além disso, o *feedback* dessas entidades é visto como deficiente e burocrático.

## Considerações finais

Baseando-se na literatura consultada e nos dados coletados em campo, entende-se que o objetivo proposto de analisar as estratégias de melhoramento contínuo e sua relevância para serviços de extensão universitária foram atendidos. Nessa direção, o trabalho possibilitou a identificação de três categorias de análise para a avaliação das atividades voltadas para o melhoramento contínuo. Foram elas: i) A administração e a melhoria contínua que contempla as ações e atividades que devem ser desenvolvidas pela administração para a promoção e condução do melhoramento contínuo; ii) A melhoria contínua na operação do serviço que abrange as atividades conduzidas na rotina operacional relacionadas com as práticas voltadas para o melhoramento contínuo; e iii) Sistemas de controle para monitoramento da melhoria contínua que envolve as ações e atividades que devem ser desenvolvidas pela organização para o melhoramento contínuo.

Importante ressaltar que as atividades de melhoramento contínuo auxiliam a organização na diminuição das lacunas da qualidade. Em especial, alguns dos critérios-chave existentes nos programas de melhoramento contínuo são importantes para esse fim. Nessa direção, pode-se afirmar que o critério-chave foco nas necessidades do cliente permite que a organização trabalhe algumas das causas que formam a lacuna da compreensão do cliente. Já critérios-chave como foco em processos críticos, a padronização e o estabelecimento de sistemas de medição e *feedback* lidam diretamente com causas que afetam a lacuna do desempenho do serviço e as lacunas do projeto e dos padrões de serviço.

A análise dos problemas reportados no caso analisado e os problemas citados em trabalhos acerca das atividades de extensão universitária revelam algumas similaridades. O caso analisado apontou que os sistemas implementados pela administração e pelos órgãos de fomento para a avaliação e o monitoramento dos serviços de extensão são conduzidos sem uma maior participação das pessoas envolvidas diretamente com as atividades de extensão, seguindo uma lógica burocrática e centralizadora. Fato este também reportado pelo trabalho de Ênio Waldir da Silva (2003).

Pesquisas realizadas em diversas organizações apontaram a importância da administração para a condução e implementação das atividades voltadas para o melhoramento contínuo (BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2001; BHUIYAN; BAGHEL, 2005; JURBURG *et al.*, 2015; KAYE, M.; ANDERSON, 1999). Assim

sendo, congruente com essa constatação, pode-se afirmar que esforços dessa natureza devem partir do corpo administrativo das universidades para que sejam bem-sucedidos. Todavia, verifica-se que as atividades de extensão não recebem o mesmo suporte e prestígio que as atividades de ensino e pesquisa (DE MELO NETO, 2002; ENIO WALDIR DA SILVA, 2003). Isso, por sua vez, indica a necessidade de uma maior valorização da extensão para que administração conduza a implementação de atividades dessa natureza, em que se pese o fato de as atividades de melhoramento contínuo ainda não fazer parte da pauta da gestão administrativa nas universidades federais brasileiras.

A literatura reporta a relevância da implementação de sistemas de incentivo e treinamento voltados para o envolvimento dos empregados na condução de atividades direcionadas para o melhoramento contínuo (BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2001; BHUIYAN; BAGHEL, 2005; JURBURG *et al.*, 2015; KAYE, M.; ANDERSON, 1999). Entretanto, em um contexto de alta rotatividade das pessoas envolvidas nos serviços de extensão universitária, pode-se questionar: Como implementar sistemas dessa natureza nesses serviços?

Por outro lado, a despeito da ocorrência de uma alta rotatividade, as práticas de padronização das atividades, do uso de indicadores e da disseminação do conhecimento preconizado pela literatura (BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2001; BHUIYAN; BAGHEL, 2005; JURBURG *et al.*, 2015; KAYE, M.; ANDERSON, 1999) podem ser vistas como adequadas para lidar com esse problema.

Os dados coletados em campo fornecem indícios de que o serviço analisado se encontra num estágio zero ou de pré-melhoria contínua (BESSANT; FRANCIS, 1999). Haja visto que não existe uma estrutura formalizada de apoio para a condução da melhoria contínua e a administração não está sensibilizada para a condução de esforços dessa natureza.

Devem-se registrar algumas limitações do trabalho. As atividades analisadas neste trabalho referem-se a um serviço de extensão de caráter permanente que não refletem, necessariamente, todas as características dos serviços de extensão desse tipo. Além disso, o método estudo de caso não permite uma generalização imediata dos seus resultados.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se o uso do *framework* utilizado neste trabalho, composto de três categorias de análise para a avaliação das

atividades voltadas para o melhoramento contínuo, em outros serviços de extensão universitária.

### Referências

- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.
- BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. An evolutionary model of continuous improvement behaviour. **Technovation**, v. 21, n. 2, p. 67-77, fev. 2001.
- BESSANT, J.; FRANCIS, D. Developing strategic continuous improvement capability. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 11, p. 1106-1119, nov. 1999.
- BHUIYAN, N.; BAGHEL, A. An overview of continuous improvement: from the past to the present. **Management Decision**, v. 43, n. 5, p. 761-771, jun. 2005.
- BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAU, M. S. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 71-84, 1990.
- BITNER, M. J.; BROWN, S. W. The service imperative. **Business Horizons**, v. 51, n. 1, p. 39-46, jan. 2008.
- CASTRO, L. M. C. **A universidade, a extensão universitária e a produção de conhecimentos emancipadores**. 2004, Caxambu: Anais da 27ª Reunião, 2004.
- CZEPIEL, J. A. *et al.* Service Encounters: An Overview. In: CZEPIEL, J. A.; SOLOMON, M. R.; SURPRENANT, C. F. (Org.). **The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business**. New York: Lexington Books, 1985.
- DE MELO NETO, J. F. Extensão Universitária: bases ontológicas. In: DE MELO NETO, J. F. (Org.). **Extensão universitária: diálogos populares**. [S.l.]: Editora Universitária, 2002. p. 7-22.
- EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. **Academy of Management Review**, v.14, n. 4, 1989.
- ENIO WALDIR DA SILVA. **Extensão universitária no Rio Grande do Sul: concepções e práticas**. 2003. 268 f. (Tese) Instituto de Filosofia e Ciências Humanas Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.
- GALLOWAY, R. L.; BLANCHARD, R. F. Variation in the perception of quality with lifestyle in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, v. 14, n. 1, p. 22-29, 1996.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010. .
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, Método, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

- HENNINGTON, É. A. Acolhimento como prática interdisciplinar num programa de extensão universitária. **Cad. Saúde Pública**, v. 21, n. 1, p. 256-265, 2005.
- JURBURG, D. *et al.* Why are companies still struggling to reach higher continuous improvement maturity levels? Empirical evidence from high performance companies. **The TQM Journal**, v. 27, n. 3, p. 316-327, 13 abr. 2015.
- KAYE, M.; ANDERSON, R. Continuous improvement: the ten essential criteria. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 16, n. 5, p. 485-509, jul. 1999.
- KAYE, M. M.; DYASON, M. D. The fifth era. **The TQM Magazine**, v. 7, n. 1, p. 33-37, fev. 1995.
- LOVELOCK, C.; GUMMESSON, E. Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. **Journal of Service Research**, GOS, v. 7, n. 1, p. 20-41, 1 ago. 2004.
- MESQUITA FILHO, A. Integração Ensino-Pesquisa-Extensão. **Integração**, v. III, n. 9, p. 138-143, 1997.
- OECD. **Services, etc., value added (% of GDP)**. Washington: The World Bank, 2015. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/indicador/NV.SRV.TETC.ZS>>.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **The Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, 1985.
- SETH, N.; DESHMUKH, S. G.; VRAT, P. Service quality models: a review. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 22, n. 9, p. 913-949, 2005.
- TOLEDO, J. C. DE *et al.* **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 2013.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2014.